

Juliane Ines Di Francesco Kich

**PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: A
CONSTRUÇÃO DE UM REFERENCIAL METODOLÓGICO.**

Tese submetida ao Programa de Pós-
graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Doutor em Administração.
Área de concentração em
Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Maurício
Fernandes Pereira.
Coorientador: Prof. Dr. Jorge Júlio
Landeiro de Vaz.

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kich, Juliane Ines Di Francesco

Pensamento Estratégico nas Organizações : a construção de um referencial metodológico / Juliane Ines Di Francesco Kich ; orientador, Maurício Fernandes Pereira ; coorientador, Jorge Júlio Landeiro de Vaz. - Florianópolis, SC, 2015.
448 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Estratégia. 3. Pensamento Estratégico. 4. Planejamento Estratégico. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. de Vaz, Jorge Júlio Landeiro. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Juliane Ines Di Francesco Kich

**PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: A
CONSTRUÇÃO DE UM REFERENCIAL METODOLÓGICO.**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Administração, na área de concentração em Organizações e Sociedade, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de fevereiro de 2015.

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Jorge Júlio Landeiro de Vaz (Videoconferência)
Coorientador
Universidade de Lisboa

Prof. Carlos Ricardo Rosseto, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antonio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

No final de um longo ciclo da vida acadêmica, não poderia deixar de agradecer a todos que contribuíram para tornar este sonho possível.

Primeiramente agradeço a Deus por ter me proporcionado saúde para concluir este desafio e iluminado minhas ideias.

Agradeço aos meus pais pela parceria ímpar, palavras de afeto e encorajamento nos momentos difíceis, por compreenderem minha ausência e estarem sempre na minha torcida. A vocês devo tudo o que sou hoje.

A todos os funcionários e amigos do CSE, em especial aos professores do curso de doutorado que compartilharam sua sabedoria, e direta ou indiretamente também são responsáveis pela conclusão deste trabalho.

Expresso também minha grande gratidão ao meu orientador, Professor Maurício Fernandes Pereira, Dr., que há aproximadamente sete anos me acompanha nesta jornada, sempre confiante com seu lema inspirador “não complica o que é fácil”. Muito obrigada por compartilhar comigo seus conhecimentos, experiências e vivências, por acreditar no meu desenvolvimento e auxiliar-me em todas as conquistas que obtive neste percurso.

Agradeço também a Filomena Ferreira e meu orientador Prof. Jorge Júlio Landeiro de Vaz, Dr., pela acolhida fantástica na Universidade de Lisboa, pelas contribuições feitas a esta tese e pelas vivências inesquecíveis que me proporcionaram.

À empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda, pela acolhida, cooperação, interesse pela pesquisa, confiança e atenção despendida. Em especial, agradeço aos Diretores, Sr. Nelson Füchter Filho, Sr. Rodrigo Füchter e Sr. Fernando Füchter, assim como seus pais Sr. Nelson Füchter e Sra. Dorotéia Füchter, e também a gerente geral Gabriela de Oliveira. Da mesma forma, agradeço a todos os participantes da pesquisa que compartilharam comigo suas experiências; sem estes, a realização desta tese não seria possível.

Agradeço também aos colegas de curso, sinto-me sortuda em ter feito parte de uma turma tão bacana e engajada em seus propósitos, nossas sessões de “*coffee therapy*” foram essenciais para manter a sanidade mental até o fim.

Por fim, aos demais amigos que de alguma forma contribuíram para a conclusão do trabalho aqui presente.

"Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende."

Leonardo da Vinci

RESUMO

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Pensamento estratégico nas organizações: a construção de um referencial metodológico**, 2015. 448f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

A presente tese propõe um modelo que subsidia o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações. Tem como objetivo maior responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os atributos que formam o conceito do pensamento estratégico, e quais são os elementos organizacionais que desenvolvem tais atributos nos membros de uma organização? Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, e utilizado o método de pesquisa estudo de caso único e em profundidade, realizado de modo indutivo. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e observação sistemática. A análise dos dados deu-se de forma qualitativa, através de uma análise inferencial do material empírico à luz da fundamentação teórica. O embasamento teórico que norteou a pesquisa envolve o estudo do termo estratégia, através de suas diferentes perspectivas e as implicações de seu uso nas organizações, destacando as lacunas que se apresentam no processo de planejamento estratégico; o funcionamento da mente dos estrategistas, envolvendo o processo de tomada de decisão estratégica, liderança, cognição humana e modelos mentais; o processo de aprendizado e o processo do pensamento estratégico, seus conceitos e aplicação. Entre os autores que fundamentam as ideias centrais pode-se citar Mintzberg, Lampel e Ahlstrand; Hamel e Prahalad; Whittington; Porter; Senge; Degeus; Pereira; Abbad e Borges-Andrade; Miles e Snow; Hambrick e Mason; Amoroso; Kaplan e Norton; Lawrence; Heracleous; Liedtka; Goldman. Através da compilação dos modelos já existentes sobre pensamento estratégico nas organizações e dos dados coletados na pesquisa empírica pode-se propor um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, segundo o qual os atributos que fazem do indivíduo um pensador estratégico são: visão de futuro, capacidade de síntese, receptividade a novas ideias, pró-atividade, senso de direção, pensamento sistêmico e criatividade. O modelo também propõe que a organização pode desenvolver tais atributos em seus membros através de uma liderança responsável que desenvolva o

planejamento estratégico, faça uso da prospecção de cenários, se concentre no propósito da organização, possua canais abertos de comunicação, realize eventos de aprendizagem e cultive a cultura organizacional. Com os resultados da pesquisa pode-se concluir que Pensamento Estratégico consiste na habilidade dos indivíduos de pensarem as estratégias de suas organizações, diferente do planejamento estratégico que visa viabilizar a execução destas. Ele está relacionado a processos cognitivos, como a tomada de decisão, aprendizagem e formulação e formação da estratégia. A conclusão da pesquisa remete a importância de novas formas de pensar a estratégia, indo além da lógica e linearidade propostas pelo planejamento estratégico, que sozinho já não responde mais as necessidades das organizações, devido ao inconstante ambiente em que estas estão inseridas. Neste sentido, a presente tese representa um começo para novas pesquisas no assunto em tela, até então pouco explorado, principalmente quando se trata da literatura científica brasileira.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento; Pensamento.

ABSTRACT

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Strategic thinking in organizations: building a methodological framework**, 2015. 448f. Thesis (Doctorate in Business Administration) – Postgraduate in Business Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

This paper proposes a methodological framework which supports the development of strategic thinking in organizations. Its main goal aims at answering the following research question: What are the attributes that create the concept of strategic thinking, and what are the organizational elements that develop these attributes within the members of an organization? Therefore, a descriptive qualitative research was conducted, and it was used the method of single case study research and in depth, performed in an inductive manner. Data collection was conducted through literature, documentary research, semi-structured interviews and systematic observation. Data analysis took place in a qualitative way, through an inferential analysis of the empirical material in the light of theoretical foundation. The theoretical framework that guided this research involves the study of the strategy term through its different perspectives and the implications of its use in organizations, highlight the gaps that appear in the strategic planning process; the workings of the mind of strategists, involving the process of strategic decision making, leadership, human cognition and mental models; the learning process and the process of strategic thinking, concepts and application. Among the authors that support the core ideas from this paper can be quoted Mintzberg, Ahlstrand and Lampel; Hamel and Prahalad; Whittington; Porter; Senge; Degeus; Pereira; Abbad and Borges-Andrade; Miles and Snow; Hambrick and Mason; Amoroso; Kaplan and Norton; Lawrence; Heracleous; Liedtka; Goldman. By compiling the existing models of strategic thinking in organizations and data collected in empirical research it is possible to propose a methodological framework for the development of strategic thinking in organizations, according to the attributes that make the individual a strategic thinker: forward thinking, capacity of synthesis, receptivity to new ideas, proactivity, sense of direction, systemic thinking and creativity. The framework also proposes that the organization can develop these attributes in its members through a responsible leadership

developing the strategic plan, making use of prospecting scenarios, focusing on the purpose of the organization, having open channels of communication, conducting learning events and cultivating organizational culture. By the research analyses results it is possible to conclude that strategic thinking is the ability of individuals to think the strategies of their organizations, other than the strategic planning aimed to enable the implementation of the strategies. It is related to cognitive processes such as decision making, learning, development and strategy formation. The conclusion from this research refers to the importance of new ways of thinking about strategy, going beyond logic and linearity proposals for strategic planning, which alone no longer responds to the needs of organizations, due to the changing environment in which they are inserted. In this sense, this thesis is the beginning for further research on the subject at hand, so far little explored, especially when it comes to the Brazilian scientific literature.

Keywords: Strategy; Planning; Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Esquema da relação entre os fatores organizacionais – estrutura, cultura, liderança e comunicação – e o processo de Planejamento Estratégico	60
Figura 02 - Elementos do processo de raciocínio estratégico.....	93
Figura 03 - Modelo de decisão estratégica de Hambrick e Mason.....	109
Figura 04 - Modelo de processamento paralelo de informações	114
Figura 05 - Sistemas de planejamentos inter-relacionados.....	118
Figura 06 - Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente.....	130
Figura 07 - A espiral do conhecimento	131
Figura 08 - Condições internas e externas à aprendizagem e ao desempenho competente.....	155
Figura 09 - Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico.....	170
Figura 10 - Planejamento e Pensamento Estratégico: realidade atual e desejada	171
Figura 11- Modelo para o desenvolvimento de líderes estratégicos.....	175
Figura 12 - As quatro perspectivas do BSC	182
Figura 13 - Em torno do Balanced Scorecard.....	184
Figura 14 - Elementos do Pensamento Estratégico	191
Figura 15 - Repertório de construção	191
Figura 16 - Uma estrutura para planejamento, planos e planejador	201
Figura 17 - Modelo de aprendizagem do pensamento estratégico	210
Figura 18 - Organograma do Ponto de Venda Le Monde	251
Figura 19 - Lojas Le Monde em Santa Catarina.....	251
Figura 20 - Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico.....	401
Figura 21 - Modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.....	403
Figura 22 - Atributos do pensamento estratégico.....	405
Figura 23- Elementos organizacionais que desenvolvem os atributos do pensamento estratégico.....	408

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - As cinco definições de estratégia	36
Quadro 02 - Grupo 1 das Escolas de pensamento estratégico	38
Quadro 03 - Grupo 2 das Escolas de pensamento estratégico	40
Quadro 04 - Grupo 3 das escolas de pensamento estratégico.....	42
Quadro 05 - Tipos de estratégias presentes nas organizações	44
Quadro 06 - Etapas do Planejamento Estratégico	53
Quadro 07 - As disparidades do processo de Planejamento Estratégico	65
Quadro 08 - As falácias do Planejamento Estratégico	68
Quadro 09 - Comportamentos estratégicos	77
Quadro 10 - As três fases da vida.....	80
Quadro 11 - Estágios do desenvolvimento do pensamento.....	80
Quadro 12 - As transformações da concepção de mente na ciência da cognição	87
Quadro 13 - Concepções concorrentes de ambiente.....	91
Quadro 14 - Principais características das pesquisas sobre percepção cognitiva.....	95
Quadro 15 - Modelos de procedimento de tomada de decisão.....	107
Quadro 16 - Teorias da liderança	116
Quadro 17 - Processo SECI.....	133
Quadro 18 - Treinamento, Educação e Desenvolvimento de pessoal.....	136
Quadro 19 - Estratégias de aprendizagem	138
Quadro 20 - Taxinomias de resultados de aprendizagem.....	139
Quadro 21 - Micromundos.....	145
Quadro 22- Princípios das organizações que aprendem.....	149
Quadro 23 - Três princípios que ligam o BSC a estratégia	186
Quadro 24 - BSC e o processo de aprendizagem	189
Quadro 25 - Competências que determinam o grau de consciência estratégica.....	196
Quadro 26 - Etapas da programação estratégica	202
Quadro 27 - Cinco abordagens para os gestores desenvolverem o pensamento estratégico.....	207
Quadro 28 - Experiências para o desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente.....	211
Quadro 29 - As 10 ações do líder que incentivam a cultura do pensamento estratégico.....	213
Quadro 30 - Competências do pensador estratégico	216

Quadro 31 - Orientação para a liberação da capacidade de pensar estrategicamente.....	217
Quadro 32 - Sujeitos da pesquisa	225
Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas.....	228
Quadro 34 - Definições constitutivas e operacionais da pesquisa.....	234

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As quatro perspectivas estratégicas de Whittington.....	46
Tabela 2 - Lojas do Grupo Le Monde	252

Sumário

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVA	29
2 REVISÃO DE LITERATURA	33
2.1 ESTRATÉGIA.....	34
2.1.1 Estratégia organizacional: principais conceitos e perspectivas	35
2.1.2 O Planejamento Estratégico	51
2.1.3 O processo do Planejamento Estratégico nas organizações: relações e lacunas	58
2.2 O ESTRATEGISTA	73
2.2.1 A estratégia e o pensamento na mente humana	79
2.2.2 Estudo cognitivo: a mente dos estrategistas	84
2.2.2.1 Modelo Mental.....	100
2.2.3 Tomada de decisão	106
2.2.4 O fenômeno da Liderança	115
2.2.4.1 <i>Top Management Team</i>	123
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	128
2.3.1 Estratégia como forma de aprendizado organizacional	156
2.4 PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	163
2.4.1 Pensamento estratégico: compreensão do termo	165
2.4.1.1 Pensamento Estratégico versus Planejamento Estratégico	169
2.4.2 Pensamento estratégico: teorias e modelos	174
2.4.2.1 Zabriskie e Huellmantel (1991)	174
2.4.2.2 Hamel e Prahalad (1995).....	178
2.4.2.3 Kaplan e Norton (1996)	181
2.4.2.4 Liedtka (1998).....	190
2.4.2.5 Bonn (2001)	193
2.4.2.6 Graetz (2002)	195
2.4.2.7 Amoroso (2002)	196
2.4.2.8 Belmiro (2003).....	197
2.4.2.9 Mintzberg (2004)	198
2.4.2.10 Abraham (2005)	207
2.4.2.11 Amitabh e Sahay (2008).....	208
2.4.2.12 Goldman (2009 e 2010)	209

2.4.2.13 Fairholm e Card (2009).....	215
2.4.2.14 Fulwider (2010)	216
2.4.2.15 Maxwell (2010)	217
2.4.2.16 Monnavarian, Farmani e Yajam (2011)	219
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	221
3.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA	221
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	222
3.3 COLETA DOS DADOS	226
3.4 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE	227
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	233
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	240
3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA	238
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	240
4 RESULTADOS DA PESQUISA	241
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: LE MONDE COMÉRCIO DE VEÍCULOS LTDA	241
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	254
4.2.1 Tomada de decisão estratégica.....	254
4.2.1.1 Processo cognitivo.....	265
4.2.1.2 Modelo mental.....	273
4.2.2 Aprendizagem	278
4.2.2.1 Ferramentas de aprendizagem	281
4.2.2.2 Aprendizagem individual	287
4.2.2.3 Aprendizagem institucional.....	294
4.2.3 Estratégia Organizacional.....	304
4.2.3.1 Planejamento Estratégico	306
4.2.3.2 Pensamento Estratégico.....	334
4.2.4 Atributos do Pensamento Estratégico	341
4.2.4.1 Visão de futuro	344
4.2.4.2 Criatividade	348
4.2.4.3 Senso de direção.....	349
4.2.4.4 Perspectiva sistêmica.....	351
4.2.4.5 Capacidade de síntese.....	355
4.2.5 Elementos que fomentam o desenvolvimento do Pensamento Estratégico.....	360
4.2.5.1 Cultura organizacional.....	364
4.2.5.2 Concentração em propósito	376
4.2.5.3 Participação no processo de planejamento estratégico	380
4.2.5.4 Uso de cenários	386
4.2.5.5 Liderança responsável.....	388

4.3 PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE GERAL	395
4.4 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E SEU DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	400
4.4.1 Atributos do Pensamento Estratégico	404
4.4.2 Elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico.....	407
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	413
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	423
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – DIRIGENTES	441
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – GERENTES	444
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – BASE DA ORGANIZAÇÃO.....	447

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo de suas histórias as empresas trabalharam para transformar suas organizações em organizações resolutivas. Elas delegaram funções tradicionais da matriz, como planejamento e gestão de recursos humanos às unidades de negócios individuais; tentaram aumentar a esfera de liberdade operacional de funcionários de todos os níveis; abandonaram as operações tangenciais e concentraram-se nos negócios essenciais; tentaram estimular os riscos pessoais; enfatizaram a responsabilidade individual; inverteram a hierarquia organizacional e colocaram o cliente no alto da pirâmide; entre outras transformações (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Com isso, observa-se que arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos, voltados para o controle e centrados na tecnologia, das décadas de 60 e 70, não têm mais espaço na vida organizacional (HAMEL, PRAHALAD, 1995). Todas estas transformações, como o desenvolvimento de novas tecnologias, como a Internet, estão modificando não só as organizações, mas a sociedade como um todo, de forma tão ou mais importante quanto foi a Revolução Industrial para a espécie humana (AMOROSO, 2002).

Para lidar com esses fenômenos, é preciso que as organizações aprendam a lidar com o futuro de modo não linear; é necessário aprender a lidar com o pensamento complexo e sistêmico e abandonar, na maioria das situações de tomadas de decisões, o modelo linear e cartesiano de conceber e analisar as coisas. Também é preciso desenvolver a capacidade de antever o futuro, e a capacidade de garantir aos indivíduos a liberdade de projetar seus próprios trabalhos e consertar seus próprios processos (BOSSIDY, 2005; HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINZTBERG, 2004; SENGE, 2006).

São vários os pesquisadores que concordam que mudar hoje em dia é uma questão de sobrevivência para as organizações; as empresas do futuro serão aquelas que compreenderem e aceitarem o desafio da mudança. Wood (2002) afirma que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação.

Porém, toda mudança envolve aprendizado, e este ainda tem um certo caminho a seguir nas organizações, pois por mais que elas venham planejando e executando processos de aprendizagem aos seus

funcionários, parece faltar um pouco de naturalidade a estes processos, muitas vezes forçados e desinteressados dos envolvidos (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; DeGEUS, 1997; SENGE, 2006).

Neste sentido, é necessário que o pensamento holístico, que envolve a mudança dos modelos mentais da maioria de gestores que ocupam os cargos de elite das empresas, se sobreponha sobre os tradicionais modelos de gestão, fazendo com que toda a organização atue sobre um conjunto de significados comuns.

Dentre as mudanças que já ocorreram na vida organizacional, o processo da estratégia, foco deste estudo, também sofreu suas transformações com o passar dos anos. As organizações iniciaram com a utilização de estratégias ao planejar em detalhes a produção de massa em meados do século passado, através dos modelos matemáticos e lineares, por meio dos quais os empresários aprenderam a planejar o lucro, elaborar orçamentos e planos de longo prazo. Na década de 70, com a crise do petróleo, observou-se a necessidade de levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para melhor planejar os negócios, momento em que ocorreu o *boom* do Planejamento Estratégico. Mais adiante, nos anos 80, foi constatado que o posicionamento da empresa no setor e a cadeia de valor nos negócios eram relevantes para a compreensão e formulação da estratégia, e com isso foram criadas as vantagens competitivas. Na década seguinte, para atender as demandas de qualidade, produtividade e reengenharia de processos, a aprendizagem em grupo para construir estratégias passou a ser utilizada, e as empresas passaram a ser consideradas organismos vivos. A concorrência também foi reconfigurada, uma vez que uma empresa passou não apenas a disputar espaços de mercado e clientes com outra, mas também a cooperar e se relacionar com os concorrentes. Mais recentemente, percebeu-se que as organizações lidam com uma forma de conhecimento complexa e há a necessidade de novos modelos de trabalho para criar e implementar estratégias de negócio (AMOROSO, 2002).

Definida sobre diferentes perspectivas, que reconhecem a pluralidade do termo “estratégia”; não só o seu uso nas organizações, como também o seu estudo na área acadêmica, evoluiu com o passar de sua história.

Inicialmente, na década de 60, a estratégia era vista como um modelo de formulação que buscava alcançar uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas (escola da concepção). Na década de 70, a escola do planejamento passou a defender que as estratégias deviam resultar de um processo consciente e

controlado de planejamento formal, foi quando aconteceu o *boom* do Planejamento Estratégico. Na década de 80, os estudos da estratégia se mostraram voltados para o conteúdo, através de um processo analítico (escola do posicionamento). A partir de então, a estratégia também passou a ser associada ao espírito empreendedor, e sua origem passou a ser descrita (escola do espírito empreendedor). Também se buscou nas ferramentas da psicologia cognitiva uma forma de penetrar na mente dos estrategistas, desenvolvendo a linha do conhecimento (escola cognitiva). Além disso, estudaram-se as estratégias como emergentes das pessoas, quando estas atuavam individualmente ou coletivamente, aprendendo a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, ou seja, as estratégias convergem sobre padrões de comportamento que funcionam (escola do aprendizado). A formação da estratégia foi vista como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política (escola do poder). A influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica também foi alvo de estudo (escola da cultura). Ainda, a criação da estratégia foi estudada tendo como base a reação da empresa ao contexto e às pressões do ambiente externo (escola do ambiente). A escola da configuração, por sua vez, integra aspectos de todas as outras escolas, o que destaca a importância de todas estas abordagens já realizadas quanto ao estudo da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Denota-se que os primeiros estudos da estratégia, com as escolas da concepção e do posicionamento, utilizam um processo linear, o que pode se justificar pelo fato de, antes mesmo da descoberta de Gutemberg, a humanidade ter sido acostumada a utilizar a linguagem escrita, assim acostumando a mente a processar o mundo e as coisas de modo descritivo e linear. Neste sentido que Hamel e Prahalad (1995, p. 325) afirmam que “a estratégia está passando uma crise de credibilidade”, segundo os autores em muitas empresas a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental, pontuado por investimentos “estratégicos” heroicos e normalmente mal concebido, o que representa um risco para a desvalorização da estratégia, que deixa muitas empresas desorientadas em um mundo de mudanças constantes.

Porém, no atual império visual em que o mundo das organizações está inserido, abriu-se a possibilidade de exercitar melhor o lado direito do cérebro, o lado criativo, muitas vezes tolhido pelas regras organizacionais (AMOROSO, 2002, HAMEL e PRAHALAD, 1995, MINTZBERG, 2004).

Deste modo, hoje se reconhece que um processo de estratégia envolve além de análise de dados, também percepção, *insight*, intuição,

criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos (MINTZBERG, 2004).

Intimamente ligado à estratégia, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta organizacional que merece destaque. Uma vez que o processo de Planejamento Estratégico visa englobar toda a organização, ele se relaciona com todos os níveis hierárquicos da mesma, além de se envolver com outros fatores organizacionais, influenciando e sendo influenciado por eles (ACKOFF, 1982; BOSSIDY e CHARAN, 2002; CERTO e PETER, 1993; HALL, 1984; HREBINIACK, 2006; MINTZBERG, 2003; TREGOE e ZIMMERMEN, 1984), e desta forma enfrentando determinadas limitações que prejudicam o seu funcionamento, o tornando alvo de uma série de críticas.

A rigidez do processo, a lógica e a linearidade com que ele é desenvolvido, algumas vezes sendo tão formal a ponto de ficar isolado e sem inter-complementariedade, sendo complexo e intrincado demais em sua formação, é uma das principais críticas em relação ao processo de planejamento estratégico, que com o passar dos anos vem se acentuando (MINTZBERG, 2004).

Mintzberg (2004) afirma que o “Planejamento Estratégico” não funcionou, pois a forma (a “racionalidade” do planejamento) não está de acordo com a função (as necessidades de geração de estratégia), uma vez que o processo da estratégia requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. Mintzberg (2004, p.326) afirma que “várias décadas de experiência com o Planejamento Estratégico nos ensinaram sobre a necessidade de afrouxar o processo de formação de estratégia em vez de tentar lacrá-lo através de formalização arbitrária”.

Neste sentido que Clegg, Carter, Kornberger (2000) e Mintzberg (2004) destacam determinadas características do Planejamento Estratégico, como verdadeiras falácias do processo, entre elas: falácia da predeterminação; falácia do desligamento; falácia da formalização; disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros possíveis e imprevisíveis; disparidade entre o planejamento e a implementação; disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; disparidade entre os meios e os fins; disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); disparidade entre a ordem e a desordem.

Outro ponto que merece destaque no processo da estratégia, é fato dos gerentes estarem envolvidos em uma série de atividades além

do planejamento de estratégias para a organização, o que faz com que esta parte da sua função muitas vezes acabe ficando de lado. As pressões do ambiente gerencial não encorajam o desenvolvimento de profissionais que gerem estratégias reflexivas, mas sim manipuladores de informação adaptativos e que preferem situações vivas e concretas (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, 2004, 2010).

Através do estudo das críticas endereçadas ao processo do planejamento estratégico e as limitações que ele enfrenta na “vida real” das organizações, denota-se a necessidade de novos estudos na área que auxiliem as organizações a desenvolverem e implantarem suas estratégias em tempo hábil.

Para tanto, autores vêm tratando da necessidade de desenvolver o “pensamento estratégico” nas organizações, sendo o desafio organizacional fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico.

Na medida em que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, devido a uma conjunção de fatores externos e internos a elas, surge um revigorar constante em busca do seu fortalecimento, o que faz com que o esforço de pensar estrategicamente passe a ser monitorado pela nova competência organizacional de sistematicamente pensar estrategicamente, de modo a permitir a realimentação do processo frente às aceleradas mutações que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades (AMOROSO, 2002; COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003; GOLDMAN, 2012; HAMEL E PRAHALAD, 1995; HERACLEOUS, 1998; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 2004; WILSON, 1994).

Maxwell (2010) acredita que as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico e este é enraizado em toda a organização, tornando-se assim fonte de vantagem competitiva.

No entanto, Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Há ainda uma falta de compreensão teórica sobre “pensamento estratégico”, inclusive o comparando a termos como “planejamento estratégico” e “gestão estratégica” (GOLDMAN, 2012). No entanto, alguns autores estabelecem definições.

Para Lawrence (1999), em geral, pode-se argumentar que o pensamento estratégico envolve pensar e agir dentro de um determinado

conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação, bem como desafiadoras hipóteses existentes e alternativas de ação. Segundo Belmiro (2003), diferente de falar sobre planejar, que envolve análise, metas, etapas e sua formalização, assim como a articulação das suas consequências; o pensamento estratégico é síntese, envolvendo intuição e criatividade, resultado em uma perspectiva integrada, uma visão não muito articulada de direção, que deve estar livre para surgir a qualquer momento e em qualquer parte da organização.

Abraham (2005, p.5) o define como a habilidade de “identificar estratégias alternativas viáveis ou modelos de negócios que entregam valor ao cliente.” Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder a decisões estratégicas e ações.

Porém, cabe aqui salientar que o processo de Planejamento Estratégico não perde sua importância na vida das organizações, uma vez que certo grau de formalização também é importante. Heracleous (1998), Lawrence (1999), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004), defendem que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico estão interligados em um processo dialético, no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica, sendo que cada um por si sozinho não é suficiente.

Contudo, percebe-se que as implicações das visões sobre pensamento estratégico desafiam a academia e praticantes a repensar a capacidade de tomada de decisão estratégica e dos processos tradicionais de planejamento. Como afirma Liedtka (1998), essa conversa sobre o pensamento estratégico trará implicações significativas para os processos de planejamento nas organizações de hoje.

Embora sejam os indivíduos que pensem estrategicamente, e não as organizações, autores como Hamel e Prahalad (1995), Graetz (2002), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010), afirmam que são elas – as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade. Sendo assim, o objetivo deste trabalho consiste em propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações; o que levou a seguinte pergunta de pesquisa, norteadora desta tese: **Quais são os atributos que formam o conceito do pensamento estratégico, e quais são os elementos organizacionais que desenvolvem tais atributos nos membros de uma organização?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar e estudar, junto à literatura especializada, o que significa o termo “pensamento estratégico” e qual sua relação com o planejamento estratégico;
- b) Identificar e analisar os principais modelos e técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico, quais os atributos que compõe este conceito e quais os elementos organizacionais que os desenvolvem;
- c) Avaliar, de forma empírica, quais os atributos que se apresentam como constituintes do significado do pensamento estratégico e quais os elementos organizacionais que auxiliam no desenvolvimento destes;
- d) Elaborar um modelo, que sirva como guia, para que as organizações propiciem o desenvolvimento do pensamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo insere-se em um contexto onde mudanças rápidas passaram a ocorrer em todos os lugares, criando assim a necessidade de modificar as estratégias que são herdadas de antigos modelos de gestão.

Hamel e Prahalad (1995) defendem a necessidade de uma visão estratégica diferente da que prevalece em muitas empresas. Uma visão que reconheça que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro, e reconheça que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes. Os autores defendem que o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã, uma visão que reconheça a necessidade de mais do que “a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista”.

Do mesmo modo, Prahalad, Fahey e Randall (1999) afirmam que a mera superação de desempenho dos atuais concorrentes, em termos de qualidade, custos e características, não proporcionam a base para oportunidades de negócios precursoras; e assim torna-se necessária uma mudança estrutural. Neste novo modelo, a mesma atenção dirigida aos pressupostos de preço-desempenho de cada negócio, deve ser dirigida a defasagem das oportunidades, distribuindo recursos de forma criativa e criando um *pool* de investimento, utilizado para a busca de novas oportunidades.

Observa-se que enquanto as mudanças eram lentas no ambiente e as forças conservativas predominavam, estava-se seguro quanto às previsões, e as estratégias estavam reduzidas ao planejamento, uma vez que as questões fundamentais tinham sido efetivamente determinadas, e durante anos os objetivos eram facilmente definidos e as ações requeridas para sua execução previsíveis. Porém, quando a velocidade de mudanças aumentou, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis, e os competidores passaram a aparecer em toda parte e a qualquer tempo, a estratégia passou a ter uma nova demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração (BELMIRO, 2003).

Uma vez que as noções tradicionais de planejamento estratégico estão sob “ataque” por representantes da comunidade acadêmica e empresarial, parece chegada a hora de buscar novas abordagens para melhorar as noções estratégicas fundamentais do que é e como funciona a estratégia.

Desse modo, diante de todas as transformações no modo de pensar, agir e viver das pessoas e organizações se encontra a possibilidade de descobrir uma nova forma de conceber e construir estratégias competitivas.

Nasce a necessidade de reconhecer a estratégia como modelo complexo de pensamento, e reconhecer a necessidade de lidar com este pensamento estratégico como elemento essencial das grandes decisões nas organizações. As organizações estão caminhando do ambiente determinístico e racionalista de acontecimentos e decisões, dentro de uma presumida continuidade, para um ambiente probabilístico e de grande subjetividade nas avaliações de riscos e ameaças, ou de percepção de oportunidades. Com isso, crescem as exigências quanto à sensibilidade de se “pensar estrategicamente”, numa dinâmica capaz de antever as mutações ambientais (AMOROSO, 2002; COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003; GOLDMAN, 2012; HAMEL E PRAHALAD, 1995; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 2004; WILSON, 1994).

Sendo assim, esse trabalho se mostra relevante e original ao passo que aborda um tema em voga na área de estratégia. Por ter aparecido, segundo Heracleous (1998), com mais força na década de 90, o tema pensamento estratégico ainda tem muito a ser explorado.

Reforçando a originalidade do tema escolhido, o presente estudo preenche uma lacuna na literatura, principalmente brasileira, sobre o que é realmente pensamento estratégico, qual a diferença do planejamento estratégico, e principalmente, traz formas específicas em como o pensamento estratégico pode ser desenvolvido nas organizações, destacando os elementos organizacionais que o envolvem. Pois, apesar de estar ganhando crescente popularidade na literatura sobre planejamento organizacional e sobre estratégia, o pensamento estratégico não possui uma articulação clara quanto à sua natureza e suas implicações, parecem faltar características precisas deste conceito. Ainda pouco se sabe sobre como a capacidade de pensar estrategicamente é realmente desenvolvida, e isto acaba por delimitar seu desenvolvimento por profissionais e pesquisadores, ou educadores.

A importância do tema ainda se mostra mais forte, quando Bonn (2001) e Mintzberg (2004) afirmam que a falha do pensamento estratégico se apresenta como a maior deficiência das organizações, e a construção de um modelo para que ele se desenvolva nas organizações, vem a preencher também esta lacuna. Com isso, além da relevância para o meio acadêmico, pode-se afirmar também que a atual tese é relevante para o meio empresarial, uma vez que apresentará evidências empíricas que demonstram os fatores que envolvem o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, com base em um caso real, o que pode vir a auxiliar os gestores a implementá-lo em suas organizações.

Ademais, a pesquisa se justifica por representar uma sequência no estudo do grupo de pesquisa NIEPGE – UFSC – Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Planejamento e Gestão Estratégica, do qual a autora faz parte, juntamente com seu orientador.

Quanto às contribuições deste trabalho, a principal contribuição teórica consiste no esclarecimento do termo pensamento estratégico e sua utilização nas organizações, tema pouco explorado, principalmente na literatura brasileira sobre estratégia. Através da pesquisa bibliográfica são reunidos os principais conceitos que envolvem o desenvolvimento do pensamento estratégico em uma organização, assim como os modelos já desenvolvidos na literatura sobre como implementá-lo. No entanto, tais modelos não foram desenvolvidos em bases empíricas,

como será realizado nesta tese, mais uma contribuição, tanto para a área acadêmica quanto empresarial.

No que se refere ao ineditismo da presente tese, a vasta literatura pesquisada não apresenta nenhum modelo desenvolvido com base empírica. Além disso, o modelo que será proposto pela autora buscará atender a todos os requisitos necessários para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, conforme os princípios teóricos presentes na literatura, os quais não são todos abordados nos modelos já propostos, tornando assim inédita a presente tese.

Outra contribuição inédita desta pesquisa é a proposta de uma estrutura conceitual (*conceptual framework*), a qual estabelece os princípios teóricos sob os quais o modelo será desenvolvido.

Para finalizar, é importante destacar que, por seu um estudo de caso único, o presente trabalho não pode ser generalizado para outras organizações, mas pode sim servir como um referencial a ser seguido. Segundo Yin (2001) é sempre possível gerar hipóteses que possam ser testadas em outros contextos (replicação) e, caso sejam reiteradamente confirmadas, podem ser generalizadas para contextos similares (generalização analítica).

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente tópico compreende o referencial teórico que envolve o desenvolvimento da pesquisa em questão, a fim de atender aos objetivos propostos. Deste modo, na presente revisão de literatura são abordados temas que servirão de base para a construção de um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

Para elucidar o tema da pesquisa, primeiramente é estudado o termo estratégia, através de suas diferentes perspectivas, assim como as implicações de seu uso nas organizações, destacando as lacunas que se apresentam no processo de planejamento estratégico. Esta subseção, além de proporcionar uma revisão sobre o tema estratégia; através dela é possível observar quais as principais falhas que um processo de planejamento estratégico vem apresentando ao ser implantado nas organizações, e assim pensar a respeito de como um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico pode auxiliar na superação delas.

Devido ao foco desta pesquisa, torna-se interessante estudar como funciona a mente dos estrategistas. Por isso, na segunda seção inicia-se o estudo sobre o estrategista. Neste item são abordados temas relacionados ao profissional responsável pela tomada de decisão estratégica organizacional, assim como o papel dos mesmos como líderes, uma vez que as principais estratégias organizacionais vêm de cima para baixo na cadeia hierárquica da empresa. Também faz parte desta seção o estudo do processo de tomada de decisão estratégica, do pensamento e da cognição humana, envolvendo seus modelos mentais.

A partir do momento que a implantação de qualquer “novidade” em uma organização envolve aprendizado por parte de todos os envolvidos, para desenvolver um modelo que venha a ser eficazmente implantado, este tópico não poderia ficar fora da presente revisão de literatura, sendo então apresentando na terceira seção deste capítulo.

Para finalizar, a última seção trata do tema central desta tese, o pensamento estratégico, buscando a compreensão do significado do termo e sua diferença em relação ao planejamento estratégico. Além disto, esta última seção traz modelos de desenvolvimento de pensamento estratégico, construídos e publicados por outros autores, para assim visualizar o que já foi desenvolvido no assunto, que se pode dizer ainda incipiente na área da estratégia.

Com isso, a autora pode contar com um arcabouço teórico que servirá como base para a construção de um modelo para o

desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente nas organizações.

2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia, que deriva da palavra grega *strategos*, referia-se inicialmente a um papel, o do general no comando de um exército, e posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais o general exercia seus papéis (QUINN, 2001).

Nas organizações, de acordo com Ansoff (1990), o interesse pela estratégia se deu devido ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Para Gaj (1990), a necessidade de introduzir estratégias nas organizações surgiu porque os outros mecanismos, até então utilizados - como orçamentos anuais, gestão por objetivos, orçamentos de base zero, mecanismos de controle - mostraram-se insuficientes para lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, mudanças nas relações de comércio internacional, desafios tecnológicos impostos ao país e às organizações, controle de preços, processos recessivos e outras surpresas, para as quais era também necessário criar novas formas de gestão. Desse modo, somente os objetivos, isoladamente, passaram a não ser mais suficientes como regras de decisão, surgindo a necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a empresa na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

Para Estrada e Almeida (2007), a evolução dos conceitos da estratégia pode ser percebida através de determinadas ferramentas organizacionais que auxiliam a sua formulação, ou seja, a década de 60 foi marcada pelo Planejamento da Corporação, na década de 70 o foco foi o Planejamento de Portfólio e Diversificação, enquanto na década de 80, o marco passou pelo chamado Negócio Central e pelos estudos sobre estratégia emergente. Com o passar dos anos, as práticas e os estudos passaram por uma ampla evolução, iniciada pela ênfase dos fatores externos até a ênfase da eficiência dos fatores internos (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

Com isso, denota-se que a evolução da estratégia está relacionada às transformações na sociedade, ou seja, as condições econômicas, culturais, demográficas, ecológicas etc. Determinados momentos da história condizem com o entendimento das decisões

estratégicas tomadas nas organizações, as quais fazem tais escolhas de acordo com as suas necessidades naquele momento específico (CONKE, 2013).

Dese modo, a utilização da estratégia no meio organizacional, com o passar dos anos foi se aperfeiçoando e tornando-se cada vez mais importante para a sobrevivência das empresas nos mercados em que atuam. Porém, ainda hoje, sua definição é difícil de precisar devido ao grande número de conceitos existentes na literatura especializada na área, definidas por diferentes autores, sob diversos enfoques. Por isso a importância de revisar estas abordagens para uma melhor compreensão do tema, foco da presente pesquisa.

2.1.1 Estratégia organizacional: principais conceitos e perspectivas

Ao sair do mundo militar e ter sido incorporado no mundo dos negócios, a estratégia passou a contar com diversas definições formuladas a partir de perspectivas diferentes.

Hamel e Prahalad (1994), dois autores que merecem destaque na literatura sobre estratégia, definem que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro, porém utilizá-las antes que seus concorrentes possam imitá-las. Para Prahalad, Fahey e Randall (1999), a mera superação de desempenho dos atuais concorrentes, em termos de qualidade, custos e características, não proporcionam a base para oportunidades de negócios precursoras, uma vez que se torna necessária também uma mudança estrutural. Essa mudança estrutural se apresenta por diversos motivos, como: desregulamentação, excesso de capacidade, fusões e aquisições, alterações nas expectativas dos clientes e descontinuidades tecnológicas. Os autores acreditam que os gerentes precisam ter a capacidade de gerar a antevisão do setor, a qual pode ser avaliada pela mensuração da defasagem na adaptabilidade. Os gerentes têm de repensar seu modelo de negócio baseados na compreensão do ambiente e na competição para ganhar no mercado. Neste novo modelo, a mesma atenção dirigida aos pressupostos de preço-desempenho de cada negócio, deve ser dirigida a defasagem das oportunidades, distribuindo recursos de forma criativa e criando um *pool* de investimento, utilizando para a busca de novas oportunidades.

Através desta perspectiva, Amoroso (2002) afirma que a estratégia tem mais a ver com a dinâmica do dia a dia da empresa e com a renovação dos ciclos dos processos do negócio do que com um calendário linear e estático que se possa estabelecer em qualquer tipo de

planejamento; em um processo no qual as informações nem sempre são precisas, às vezes são abundantes e em outras vezes indisponíveis.

Assim, um processo de estratégia envolve também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos (AMOROSO, 2002).

Já para Mintzberg (2001), o conceito de estratégia está baseado em cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, conforme segue:

Quadro 1 - As cinco definições de estratégia
(continua)

Estratégia como plano	A estratégia consiste em uma diretriz, ou um conjunto delas, para lidar com uma determinada situação; ela é preparada previamente às ações para as quais se aplica, e desenvolvida consciente e deliberadamente. Nesta definição, as estratégias podem ser genéricas ou específicas.
Estratégia como pretexto	Quando é um plano, a estratégia pode ser usada como um pretexto, apenas uma “manobra” específica para enganar o concorrente ou competidor, um blefe, um pretexto para iludir os rivais de uma situação competitiva ou de negociação.
Estratégia como um padrão	A estratégia abrange o comportamento resultante da estratégia como plano, visto que ela pode ser realizada, ou seja, consiste no comportamento, quer seja pretendido, ou não. Quando vista como padrão, a estratégia leva a questão de para quê usá-la, com quais recursos e para que finalidade. As abordagens bem sucedidas, aos poucos, vão se fundindo em um padrão de ação que se torna estratégia.
Estratégia como posição	Consiste na maneira de colocar a organização no ambiente, ou seja, a forma de mediação entre a organização e o ambiente. Através de um plano, a estratégia define a posição pretendida da empresa, a qual pode ser alcançada ou encontrada através de um padrão de comportamento. Já a posição se torna o local de batalha, no contexto de uma série de competidores, em relação ao mercado ou ao ambiente como um todo.

Quadro 1 - As cinco definições de estratégia
(conclusão)

Estratégia como perspectiva	A estratégia olha para dentro da cabeça dos estrategistas, com uma visão ampla, seu conteúdo consiste em uma maneira enraizada de ver o mundo; é o “caráter” da organização, um conceito. Nesta definição, as estratégias existem apenas na mente das pessoas interessadas e é compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções e ações. Entra-se no campo da mente coletiva, onde os indivíduos são unidos por um pensamento / comportamento comum. A questão principal, nesta definição, está no estudo da formação da estratégia e como interpretar estas mentes coletivas.
-----------------------------	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2001)

James Brian Quinn (2001) é um dos autores da área que define a estratégia como um padrão, se encaixando no proposto Mintzberg (2001), uma vez que ele a define: “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente” (QUINN, 2001, p.20). Quinn (2001) acredita que uma estratégia bem formulada pode ajudar a ordenar e a local os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Quinn (2001) as estratégias formais bem sucedidas possuem três elementos essenciais: 1) as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, 2) as políticas mais significativas orientando ou limitando a ações e 3) as principais providências sequenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Além disso, o autor defende que as estratégias devem contar com critérios de avaliação, tais como: clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação a luz dos recursos, grau de risco, equiparação aos valores pessoais de figuras excepcionais, horizonte de tempo e praticabilidade.

No entanto, Mintzberg (2001) reconhece a importância das cinco definições da estratégia que propõe, tanto para a formulação quanto para a implantação da estratégia, e advoga que as empresas que mais erram são aquelas que tendem a ficar presas a uma única abordagem.

Ainda reconhecendo a pluralidade do termo estratégia, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010) definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico que podem ser divididas em três grandes grupos, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 2 - Grupo 1 das Escolas de pensamento estratégico (continua)

<p>Grupo 1: Formado pelas escolas que se interessam mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas, sendo assim de natureza prescritiva.</p>	<p>Escola da Concepção (design)</p>	<p>Como a primeira linha do grupo, esta escola lançou as bases para as outras duas próximas, em 1960. Ela propõe um modelo de formulação da estratégia que busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas, através da famosa noção de SWOT – avaliação dos pontos fortes (<i>Strengths</i>) e dos pontos fracos (<i>Weaknesses</i>) da organização à luz das oportunidades (<i>Opportunities</i>) e das ameaças (<i>Threats</i>) em seu ambiente. A escola propõe que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e, a formulação da estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva. Representada pelos autores Chandler e Andrews.</p>
---	-------------------------------------	--

Quadro 2 - Grupo 1 das Escolas de pensamento estratégico
(conclusão)

	Escola do Planejamento	<p>Desenvolveu-se aproximadamente no mesmo tempo que a anterior e atingiu o auge na década de 70, com Ansoff. As premissas desta escola defendem que as estratégias devem resultar de um processo consciente e controlado de planejamento formal, decomposto em etapas distintas que são apoiadas por técnicas. O executivo principal da empresa é, em princípio, o responsável por todo o processo; mas na prática, ele está com os planejadores. Devido ao fato de as estratégias surgirem prontas do processo de planejamento, elas devem ser explicitadas para que possam ser implantadas, através de detalhada atenção a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Aqui vale destacar a definição de Ansoff para o conceito de estratégia: “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1990, p.95).</p>
	Escola do Posicionamento	<p>Surgiu com Porter, na década de 80, se mostrando mais voltada para o conteúdo, através de um processo analítico. Aqui, passou-se a enfatizar a importância das próprias estratégias, e não apenas o processo pelo qual elas eram formuladas, desta forma abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais. De acordo com esta escola as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, e o seu processo de formação é realizado através da seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.</p>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010).

Quadro 3 - Grupo 2 das Escolas de pensamento estratégico
(continua)

<p>Grupo 2: Neste grupo estão as escolas de prescrição que procuram entender o processo de formação da estratégia à medida que ele se desenrola.</p>	<p>Escola do Espírito Empreendedor</p>	<p>Aqui a estratégia passou a ser associada ao espírito empreendedor e sua origem passou a ser descrita. Esta escola não apenas focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, como enfatizou a utilização de processos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, o que promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção. Deste modo, a visão deste líder é promovida de forma tão decidida, que ele é quem mantém controle pessoal da implantação, para assim ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. Contudo, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada – na visão global - e emergente – na maneira pelo qual os detalhes da visão se desdobram – assim como a organização também é maleável, dona de uma estrutura simples e sensível às diretrizes do líder. Os representantes desta escola são Schumpeter e Drucker.</p>
	<p>Escola Cognitiva</p>	<p>Buscou nas ferramentas da psicologia cognitiva uma forma de penetrar na mente dos estrategistas, desenvolvendo a linha do conhecimento. De acordo com esta escola, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente, o que faz com que o mundo visto possa ser modelado, emoldurado e construído. Neste sentido, como conceito, as estratégias são difíceis de realizar, e quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, e subsequentemente são difíceis de serem modificadas quando não são viáveis.</p>

Quadro 3 - Grupo 2 das Escolas de pensamento estratégico
(continua)

	Escola do Aprendizado	<p>Para os autores desta escola, o mundo é complexo demais para que uma ideia seja construída de repente, isto deveria ser feito em pequenas etapas, conforme a adaptação da empresa. A escola defende que as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individualmente ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, ou seja, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Desse modo, a escola critica a separação entre formulação e implantação, pois profere que a estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, ao passo que reconhece a capacidade da organização para experimentar onde uma ação isolada pode ser empreendida, sendo capaz de receber o <i>feedback</i> assim fazer com que o processo possa convergir até a organização convergir sobre o padrão, que passa a ser a sua estratégia. 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 surgir.</p>
	Escola do Poder	<p>Caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Deste modo, a estratégia pode ser moldada tanto como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo.</p>

Quadro 3 - Grupo 2 das Escolas de pensamento estratégico (conclusão)

	Escola da Cultura Empresarial	Preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. A formação da estratégia, para esta escola, é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, fazendo com que a estratégia assuma a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos, ou capacidades da organização, são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Neste sentido, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
	Escola do Ambiente	A criação da estratégia tem como base a reação da empresa ao contexto e as pressões do ambiente externo, e não ao que de fato ela é, caracterizando-se assim como um processo reativo. Desta forma, o ambiente, apresentado à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia, e a organização deve responder a estas forças, ou será “eliminada”. Aqui a liderança se torna um elemento passivo para fins de ler o ambiente e assegurar uma adaptação adequada pela empresa.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010)

Quadro 4 - Grupo 3 das escolas de pensamento estratégico

<p>Grupo 3: Representado apenas pela escola da configuração, consiste em um grupo concentrado dos outros dois.</p>	Escola da Configuração	Procura integrar vários aspectos das outras escolas, em função dos diferentes estágios de vida da empresa, os quais se caracterizam por períodos de estabilidade e períodos de transformação, os quais precisam ser gerenciados sem que haja uma ruptura que destrua a organização. Conseqüentemente as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.
---	------------------------	--

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010).

Segundo os autores, todas essas escolas podem ser encontradas na literatura com frequência e em locais claramente delineados: publicações acadêmicas, revistas especializadas, certos tipos de livros. Mas, em sua maioria, elas são, ou foram, igualmente evidentes na prática, tanto dentro das organizações, quanto nas empresas de consultoria que as utilizam (MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND, 2010).

Além disso, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010, p. 343) afirmam que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas, conforme segue:

Será que alguém pode imaginar a geração da estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle.

Com a apresentação destas escolas do pensamento é visível o amadurecimento da literatura e da prática estratégica com o passar dos anos. Iniciando pelo Grupo 1, apresentado por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), mais preocupado no processo de elaboração da estratégia, seguindo o racionalismo cartesiano de divisão entre corpo e mente (elaboração e implementação); passando pelo avanço dos estudos dos representantes das escolas do Grupo 2, que foram capazes de perceber a relação que o processo estratégico possui com outros fatores organizacionais, tais como a cultura e as relações de poder, além de captar a necessidade da interdisciplinaridade para melhor entender esse processo, com o auxílio da psicologia, reconhecendo a presença da criatividade e da intuição na formação e implantação da estratégia; e finalizando com a Escola da Configuração, que representa todas as outras.

Para Conke (2013), a grande mudança na forma de pensar a estratégia entre os anos de 1990 a 2010 deu-se devido a 3ª Revolução Industrial, a qual trouxe uma série de informações disponível em tempo real e as fronteiras entre os países tornam-se cada vez menores, fazendo

com que as organizações investissem em recursos internos, especialmente o conhecimento, (teórico ou conceitual e prático). Segundo o autor, nesta nova era caracterizada pela disponibilidade ilimitada de dados e informações, o conhecimento e a prática dos estrategistas tornam-se indispensáveis.

Assim, neste mundo de mudanças rápidas e descontínuas, a estratégia deixa de ser tratada da forma tradicional, como algo que as empresas “têm”, e passa a ser vista como algo que as empresas (e seus funcionários) “fazem” (CONKE, 2013).

Neste sentido, hoje se reconhece que um processo de estratégia envolve além de análise de dados, também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos (AMOROSO, 2002 e MINTZBERG, 2004).

Ainda, as estratégias podem assumir diferentes formas em uma organização, da mais puramente deliberada a não convencionalmente emergente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.188) definem os tipos de estratégias que se apresentam nas organizações e suas principais características:

Quadro 5 - Tipos de estratégias presentes nas organizações (continua)

Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível; são as estratégias mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoa do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.

Quadro 5 - Tipos de estratégias presentes nas organizações (conclusão)

Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns, as intenções existem como a visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiradora e relativamente imutável, controladas de modo normativo por meio de doutrinação e /ou socialização; organização frequentemente proativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites ou alvos estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições; etc. ordem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; as estratégias são em parte deliberadas, em parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agentes não tão ligados ao restante da organização produzem padrões em ações próprias na ausência de intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com elas; estratégias organizacionalmente emergentes sejam ou não deliberadas para os agentes.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Desse modo, a estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio de execução de ações regidas pelas intenções. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.192) destacam que

“todo o comportamento estratégico real precisa combinar controle deliberado com aprendizado emergente”.

Outros autores reconhecem a pluralidade do termo “estratégia”, entre eles está Richard Whittington. O autor trata a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica. Com isso, o autor apresenta a estratégia sobre a abordagem de quatro formas genéricas - clássica, evolucionista, processual e sistêmica – conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 - As quatro perspectivas estratégicas de Whittington

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/Aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/Militarismo	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Whittington (2002, p. 46).

Na abordagem clássica, conforme Whittington (2002), o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, visto que a maximização do lucro constitui o seu principal objetivo. O apego à análise racional e o distanciamento entre concepção e execução, constituem as características principais desse modelo.

Na abordagem clássica, o principal problema consiste em como construir uma estrutura organizacional que permita à gerência manter o foco nas responsabilidades estratégicas. A partir de então, deu-se o sucesso da estrutura multidivisional, onde a formulação e o controle da estratégia são as principais tarefas da gerência executiva, enquanto a implantação da mesma passa a ser responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões (a General Motors foi uma das primeiras empresas a usar esta estrutura) (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) ainda reforça as características desta abordagem através das metáforas militares e da filosofia do “homem econômico”. A primeira, devido à característica dos planos militares de

serem executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia. A segunda, por transmitir a ideia de que a estratégia é produto de um único indivíduo empreendedor.

A abordagem evolucionária, segundo Whittington (2002), não confia tanto na gerência racional dos gerentes e espera que os mercados garantam a maximização dos lucros. Para os evolucionistas, os mercados competitivos apresentam certo preconceito ao conservadorismo estratégico, pois esta abordagem dá ênfase aos processos competitivos da seleção natural, onde as empresas mais fortes sobrevivem e aquelas que não se adaptarem ao ambiente no qual estão inseridas morrem (WHITTINGTON, 2002).

Para os evolucionários o principal papel da estratégia, dentro de um ambiente competitivo, consiste na diferenciação e na experimentação do maior número possível de pequenas iniciativas que se não derem certo, devem ser eliminadas, enquanto que a estratégia em longo prazo é uma distração inútil. A Sony, nos anos 80, foi uma empresa que seguiu esta abordagem (WHITTINGTON, 2002).

Já a abordagem processual é definida por Whittington (2002) como aquela que crê que a estratégia emerge de muita confusão e a pequenos passos, em meio a um fenômeno frequentemente desordenado, onde se constituem o mercado e a organização.

A complexidade interna das organizações é seriamente considerada pelos processualistas, e seus dois princípios fundamentais são: os limites cognitivos – os homens são incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo – e a ação racional limitada (incrementalismo) – comprometido com o processo de experimentação e aprendizado - que juntamente com a barganha política favorece o conservadorismo estratégico (WHITTINGTON, 2002).

Os processualistas ainda são divididos em dois grupos, há os processualistas puros, que afirmam que a estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho; e os processualistas mais gerenciais, que transformam a realidade confusa da organização e dos mercados em vantagem. (WHITTINGTON, 2002).

Por sua vez, a perspectiva sistêmica é apresentada por Whittington (2002) como aquela que mantém a fé na capacidade das organizações de planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Nesta abordagem, os desafios e os modos de formulação das estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro dos quais eles operam. Suas variáveis incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero. Sua principal

contribuição é a crença de que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico.

Ainda, Volberda (2004) apresenta o campo de *Strategic Management* sob três outras perspectivas: Clássica, Moderna e Pós-Moderna. Segundo o autor, a visão clássica da estratégia, esta é entendida como um processo de planejamento deliberado, formal, hierárquico, iniciado pela cúpula, racional e baseado em análise industrial elaborada e focada no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa.

A perspectiva moderna compreende a estratégia como um processo desordenado, desconexo e complexo onde se confrontam diversos elementos concorrentes, tendo um enfoque mais descritivo do que prescritivo, onde as estratégias emergentes, o incrementalismo e o aprendizado organizacional ganham destaque. Entre suas características marcantes estão a experimentação, a racionalidade local e o processo de formulação cíclico da base para o topo e do topo para a base. Fazem parte desta abordagem autores já citados como Mintzberg, Quinn, Hamel e Prahalad (VOLBERDA, 2004).

Já a perspectiva pós-moderna está embasada nas teorias cognitivistas, teorias acerca da complexidade e de interação simbólica, onde a estratégia pode ser enxergada por esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos stakeholders. Segundo os autores desta abordagem, a realidade é socialmente definida e a estratégia, a partir de um enfoque social, é gerada com base em modelos que proporcionem e estimulem a organização a criar ou adaptar-se às mudanças competitivas (VOLBERDA, 2004).

Michael Porter (1999), um dos mais importantes autores da área da estratégia, é um representante da perspectiva clássica, apresentada por Whittington (2002) e Volberda (2004). Para Porter (1999, p.73) o conceito de estratégia consiste em:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a

eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

A partir de tal definição, o autor traz a tona assuntos como eficácia operacional, exclusividade das atividades, origem das posições estratégicas (o posicionamento), estratégias genéricas, opções excludentes, compatibilidade e sustentabilidade.

Para o autor a eficácia operacional, assim como a estratégia, é essencial para o desempenho superior das empresas perante seus concorrentes, porém atuam de formas muito diferentes. A eficácia operacional significa o desempenho das atividades melhor que os rivais, diz respeito a quaisquer práticas pela qual a empresa utilize melhor o insumo. Enquanto o posicionamento estratégico consiste em desempenhar atividades diferentes dos rivais, ou então a mesma atividade, mas de forma diferente (PORTER, 1999).

Dessa forma, a estratégia também consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações, pois uma empresa com uma proposta de valor única terá mais oportunidades que aquela que vagar sem rumo, querendo oferecer de tudo um pouco, lançando produtos que também poderão ser oferecidos por seus concorrentes. Portanto, para competir dessa maneira torna-se necessário abrir mão de certas coisas (PORTER, 2002).

De acordo com Porter (1999), muitas vezes os gerentes se sentem confusos sobre a necessidade de estabelecer estratégias e assim exercer opções, devido ao medo de tomar uma decisão errada e ficar para trás no mundo hipercompetitivo, por vezes acabam comprando tecnologias desenfreadas que nem mesmo usarão apenas para não ficarem “atrás” de seus concorrentes. Estas empresas deixam-se guiar pelo fascínio da eficácia operacional, por ela se tratar de algo concreto e sujeito a ação imediata e não compreendem a necessidade da estratégia. As opções excludentes parecem limitar o crescimento, então os gerentes começam a adotar medidas incrementais para “crescer” que fogem da posição estratégica. Com essa tentativa de competir de várias maneiras ao mesmo tempo cria-se uma confusão que solapa a motivação e o foco organizacional, contribuindo para que os rivais continuem emulando uns aos outros até que o ciclo se rompa através de uma fusão ou enxugamento para o posicionamento original.

A utilização de estratégias competitivas é um tema bastante estudado por Michel Porter, e sua mais recente teoria, relacionada a este tema, diz respeito à Criação de Valor Compartilhado (CVC), a qual é representada por políticas e práticas empresariais que aumentam a

competitividade da empresa, ao passo que, simultaneamente, melhoram condições econômicas e sociais nas comunidades em que operam (PORTER & KRAMER, 2011). Segundo Porter e Kramer (2011), a CVC equipa as empresas com as ferramentas para atender às necessidades sociais, aumentando a produtividade empresarial; e criando assim novas maneiras de: posicionamento, criar valor único, criar diferenciação, gerenciar a vantagem competitiva e expandir mercados.

Segundo Porter & Kramer (2011), a Criação de Valor Compartilhado vem trazer uma nova abordagem à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), além de superá-la no direcionamento dos investimentos das companhias em suas comunidades. Para os autores os modelos de RSE frequentemente focam em reputação e têm somente uma conexão limitada com os negócios, fazendo com que seja difícil justificá-los e mantê-los no longo prazo. Entretanto, a CVC está dentro da equação da lucratividade e da posição competitiva da companhia, de forma a alavancar seus recursos e seus especialistas, para que criem valor econômico através da criação de valor social (PORTER & KRAMER, 2011).

Os autores advogam que foi necessário construir a estrutura da CVC, uma vez que a RSE não é aplicável dentro do capitalismo, pois o setor social carece de líderes com formação em gestão e em empreendedorismo, características fundamentais para criar e implementar modelos de valor compartilhado. Neste sentido, para Porter & Kramer (2011) o modo de desenvolver a Criação de Valor Compartilhado considera os seguintes aspectos: reconceber as necessidades, produtos e mercados dos clientes; redefinir a produtividade na Cadeia de Valor; e possibilitar o desenvolvimento local de *cluster*.

Desse modo, a CVC apresenta um conjunto mais amplo de influências para as empresas, não por questão de filantropia, mas sim, por interesse próprio empresarial de criar valor econômico através da criação de valor social. Em suma, ao enraizar os conceitos de valor compartilhado, as firmas ganham um novo jogo de ferramentas para analisar todos os conceitos prévios de Porter. O próprio autor afirma: “eu sinceramente acho que Criação de Valor Compartilhado será a chave para administrar vantagem competitiva no futuro” (PORTER, 2011, p.45).

Contudo, com base no exposto, denota-se a diversidade do emprego do termo estratégia. Mintzberg (1998) acredita que o problema para a definição do termo, está em alguns autores que definem a palavra “estratégia” sempre em torno de um guia de referência para

comportamentos futuros, ao mesmo tempo em que suas estratégias, ou de seus concorrentes, têm coerência com o comportamento passado, ou seja, a estratégia, na visão de Mintzberg (1998), constitui uma das palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de outro, o que se justifica pelo fato das pessoas precisarem explicar ações passadas para descreverem um comportamento desejado.

Neste sentido, Hambrick e Fredrickson (2001) afirmam que o termo estratégia transformou-se ao longo do tempo em uma expressão usada para abordar qualquer tipo de assunto, ou ainda, significar o que se quer que ela signifique. Segundo os autores, os consultores e estudiosos contribuem de forma significativa para o avanço do conhecimento sobre o tema, fornecendo diversas ferramentas e quadros de análise para a estratégia. No entanto, faltam orientações sobre o que realmente constitui uma estratégia, a qual, para os autores, já está presente em uma organização a partir do momento que ela define o seu negócio e um local para atuar.

Do mesmo modo, French (2009) critica este grande número de definições, uma vez que a existência de diferentes escolas de pensamento, as quais propõem sofisticadas teorias, cada qual usando sua terminologia de forma ligeiramente diferente uma da outra, embora não pareça ser algo problemático para os estudiosos, se apresenta como uma dificuldade para os profissionais do mundo dos negócios. Ainda, o autor visualiza a existência de uma grande distância do uso do termo no mundo acadêmico e no mundo empresarial.

Contudo, os diferentes conceitos e diferentes linhas de pensamento dos autores da área de estratégia, não parecem ser excludentes, mas se complementam, uma vez que cada um acrescenta elementos importantes à compreensão da estratégia e encoraja a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010) os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

Não obstante, ainda cabe a pergunta: como as estratégias são desenvolvidas e implantadas nas organizações? Assunto para a subseção a seguir.

2.1.2 O Planejamento Estratégico

Toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. Algumas delas desenvolvem e implantam estas decisões e ações estratégicas de maneira informal,

enquanto outras colocam no papel um Plano Estratégico, o qual pode ser desenvolvido com base em uma série de metodologias distintas.

Para Ansoff (1977), o estímulo gerador que dá início a uma análise estratégica da empresa pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão dos seus administradores. Em termos gerais, Ansoff (1977, p.176), classifica as empresas em três categorias: 1) reativas: que esperam até os problemas ocorrerem antes de resolvê-los; 2) planejadoras: que se antecipam aos problemas; 3) empreendedoras: que se antecipam aos problemas quanto às oportunidades, estas não esperam o surgimento de um estímulo, mas conduzem a uma busca permanente de oportunidades estratégicas. As empresas da terceira categoria são as que estão mais preparadas para desenvolver um Planejamento Estratégico eficaz.

O *boom* do Planejamento Estratégico ocorreu na década de 70, quando o mesmo formalizou-se, usando como modelo básico o SWOT - *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças) - que Mintzberg (2010) chamaria posteriormente de escola do *design* (CAVALCANTI, 2003).

De acordo com Estrada e Almeida (2007, p. 50):

O planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico, permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Neste sentido que Pereira (2010, p. 47) define o planejamento estratégico como:

[...] um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Quanto às metodologias de elaboração de um Planejamento Estratégico, embora apresentadas de forma diferente por diversos

autores da área, existem alguns aspectos que podem ser considerados em todas elas, tais como as etapas que constituem a elaboração do Plano Estratégico. Para efeito de exemplo, será usada a metodologia elaborada por Pereira (2010).

De acordo com Pereira (2010) o processo de Planejamento Estratégico é realizado em três etapas.

Quadro 6 - Etapas do Planejamento Estratégico
(continua)

Etapa I	Diagnóstico Estratégico	A organização deve se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Plano Estratégico. Segundo o autor se a empresa está passando por um momento de turbulência, este não é o momento ideal, pois estas podem acabar por inviabilizar todo o processo. Ainda, ele advoga que só se pode dar início à elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização desejar implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento. Esta fase está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual metodologia utilizar.
Etapa II	Planejamento propriamente dito	É o momento em que o plano é colocado no papel, o momento em que os profissionais se encontram nas chamadas reuniões de planejamento, para decidirem a razão de ser e os rumos da organização. São colocadas no papel as etapas do processo de Planejamento Estratégico: a missão da empresa; seus valores; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; é realizada uma análise de seus fatores externos e internos, é formulada a chamada Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Quadro 6 - Etapas do Planejamento Estratégico
(conclusão)

Etapa III	Implantação do Planejamento Estratégico	Nessa fase a organização passa a colher os resultados do seu Plano, ela o acompanha e avalia.
-----------	---	---

Fonte: Adaptado de Pereira (2010)

Alguns autores, como Ackoff (1982), De Geus (1997), Drucker (2001), Kaplan e Beinhocker (2003) consideram a elaboração do Planejamento Estratégico a parte mais importante do processo para os administradores, uma vez que esta estimula o aprendizado dos mesmos. Ackoff (1982) afirma que a participação dos empresários no processo de elaboração do Planejamento Estratégico estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, e força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas; além de dar vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

Vale destacar que esta fase, de elaboração do Planejamento Estratégico, geralmente é realizada por uma equipe da empresa. Estas equipes podem ser formadas de três formas: a partir do modelo *top-down* (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), *bottom-up* (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (PEREIRA, 2010). Ainda, a empresa pode contar com o apoio ou não de um consultor externo.

No entanto, o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, uma vez que inclui também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação, ou seja, sair do papel e partir para a ação. Ansoff (1990) advoga que um bom planejamento tem de poder ser traduzido num plano operacional, podendo ser executado em todos os níveis da empresa.

Whittington (2002) acredita que as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implantação, e Hrebiniack (2006) considera o processo de implantação fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico.

Bossidy e Charan (2002, p.29) concluem que, no seu sentido fundamental, executar é:

[...] uma forma sistemática de expor a realidade e sobre ela. É um processo sistemático de discussão exaustiva dos *comos* e *quês*, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operação e às pessoas que vão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

No que tange a implementação do processo de planejamento estratégico, Mintzberg (1998) destaca a importância de integrar esta etapa do processo juntamente com a elaboração, ou seja, os gerentes não podem separar o trabalho da mente do trabalho das mãos, pois só assim não interrompem a realimentação vital entre os dois. O autor observa que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada, a culpa é colocada na implementação, enquanto, segundo ele, dever-se-ia ir além e buscar a causa na formulação dela. Pois os gerentes que deveriam ter sido mais inteligentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente, através das ações e experiências da organização.

Da mesma forma, Bossidy e Charan (2002) ainda destacam que são poucos os administradores que entendem que um bom processo de Planejamento Estratégico também requer um enfoque no momento da execução da estratégia, e focam apenas na elaboração. Os autores destacam que pensar na execução apenas como o lado tático do Planejamento Estratégico, como alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”, está muito errado. Os autores afirmam que executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina, um sistema, e deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura, contando com um líder profundamente envolvido com ela.

Na execução, de acordo com Bossidy e Charan (2002), as ações devem se originar na mente das pessoas que estão mais próximas delas e que entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos, caso contrário, ela será um fracasso.

Para Bossidy e Charan (2002, p.178) “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”. Neste sentido que Bossidy (2005) apresenta como a maior causa do fracasso das empresas, a incapacidade destas de executarem suas ideias e estratégias, uma vez que falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado, que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização.

Por isso, é preciso que os administradores compreendam que a elaboração e a implantação da estratégia são interdependentes. Segundo Hrebiniak (2006), entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implantação do Plano, pois ao passo que a estratégia define a arena na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca.

Do mesmo modo, Brenes, Mena, Molina (2008) afirmam que a implantação de uma estratégia de sucesso não é apenas um amontoado de “iniciativas estratégicas” e atividades relacionadas a ela, que são desenvolvidas por diferentes pessoas. Pelo contrário, a implantação da estratégia, deve ser vista como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e ordenada, através do gerenciamento dos vários componentes organizacionais, tanto de dentro, quanto de fora da empresa.

Sob esta perspectiva, de integração entre elaboração e implementação da estratégia, que Mintzberg (1998) defende o uso das chamadas “estratégias emergentes”, aquelas que surgem durante a implantação do Planejamento Estratégico, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas.

O termo “estratégia emergente” foi introduzido, na década de 1970, por Mintzberg (1998), que antes teve que ampliar o significado da palavra estratégia, para uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada antecipadamente ou não, em termos de intenção e não apenas um planejamento explícito (MARIOTTO, 2003).

Belmiro (2003), para exemplificar o termo, faz uma analogia ao camaleão: o camaleão é um animal típico do grupo dos lagartos, descende de agamídeos, os quais se especializaram para viver em árvores onde a superfície da pele combina com o meio onde está o animal, mudando as nuances do marrom para o tom de verde. Ainda há o pseudocamaleão, que vive na trilha tropical, conhecido como “falso camaleão”, este possui cores brilhantes, porém estas cores brilhantes só podem ser vistas pelos outros animais da mesma espécie, uma vez que

se localizam em partes do corpo do animal que não podem ser vistas pelos predadores.

Deste modo, assim como os camaleões se adaptam ao seu ambiente para se defenderem dos predadores, as empresas também precisam se adaptar e agir de acordo com seu ambiente, e o uso das estratégias emergentes é uma das formas de se protegerem e até mesmo surpreenderem os competidores, assim como os camaleões se defendem do ambiente hostil em que vivem.

Mintzberg (1998), precursor do termo, define as estratégias emergentes como aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida.

Para Mintzberg (1998), o segredo da criação da estratégia consiste na conexão íntima entre pensamento e ação. Para muitos autores, principalmente os clássicos, como Porter (1999), o processo de formulação estratégica acontece de forma deliberada, onde primeiro se pensa, para depois agir; mas para Mintzberg (1998) a ação pode estimular o pensamento, e a estratégia pode tanto ser formulada, quanto se formar.

Mintzberg (1998) cita dois tipos de estratégias deliberadamente emergentes: a estratégia guarda-chuva, na qual a gerência define diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais produtos específicos fabricar àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização; e a estratégia de processo, onde a gerência controla o processo de formulação e deixa o conteúdo, em si, para os outros.

No entanto, são poucas as estratégias – ou nenhuma – que são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. De acordo com Mintzberg (2010, p.27), uma significa aprendizado zero e a outra controle zero. Neste sentido, o autor defende que todas as estratégias de vida real precisam misturar estes dois aspectos de alguma forma: “exercer controle fomentando o aprendizado”, ou seja, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores do mercado), ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como). “Assim as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas.” Conforme pesquisa, realizada por Mintzberg (1998), as estratégias mais eficazes reveladas combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Senge (1990) também afirma que uma organização voltada ao aprendizado é capaz de tornar a implantação do planejamento

estratégico mais significativa, pois deste modo, o diálogo passa a ser valorizado, as soluções não paliativas são buscadas e os administradores têm mais facilidade para compreender a interdependência entre a formulação e execução da estratégia, além de passarem a ser mais rápidos nas tomadas de decisão e elaboração de estratégias emergentes, o que se mostra como uma vantagem competitiva. Também para Mintzberg (1998), os erros que acontecem, tanto na implantação das estratégias deliberadas, quanto nas emergentes, devem se tornar oportunidades únicas de aprendizado, assim como as limitações de uma organização.

Contudo, se percebe a interdependência entre formulação e implantação do Planejamento Estratégico, a relação se apresenta desde a primeira fase da elaboração até a última função da implantação. O Planejamento Estratégico se mostra um processo cíclico, sem fim ou ponto final (ACKOFF, 1982), que por englobar toda a organização, se relaciona com todas as partes da empresa, com todos os níveis hierárquicos, dessa forma influenciando e sendo influenciada por outros fatores organizacionais, conforme será destacado na subseção que segue, a qual apresenta também os desafios deste processo no dia a dia das organizações.

2.1.3 O processo do Planejamento Estratégico nas organizações: relações e lacunas

Ao passo que o processo de Planejamento Estratégico visa englobar toda a organização, ele se relaciona com todos os níveis hierárquicos da mesma, além de se envolver com outros fatores organizacionais, influenciando e sendo influenciado por eles.

Desse modo, diferentes autores da área estudam como o Planejamento Estratégico se relaciona com outros fatores organizacionais. Para Andrews (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.

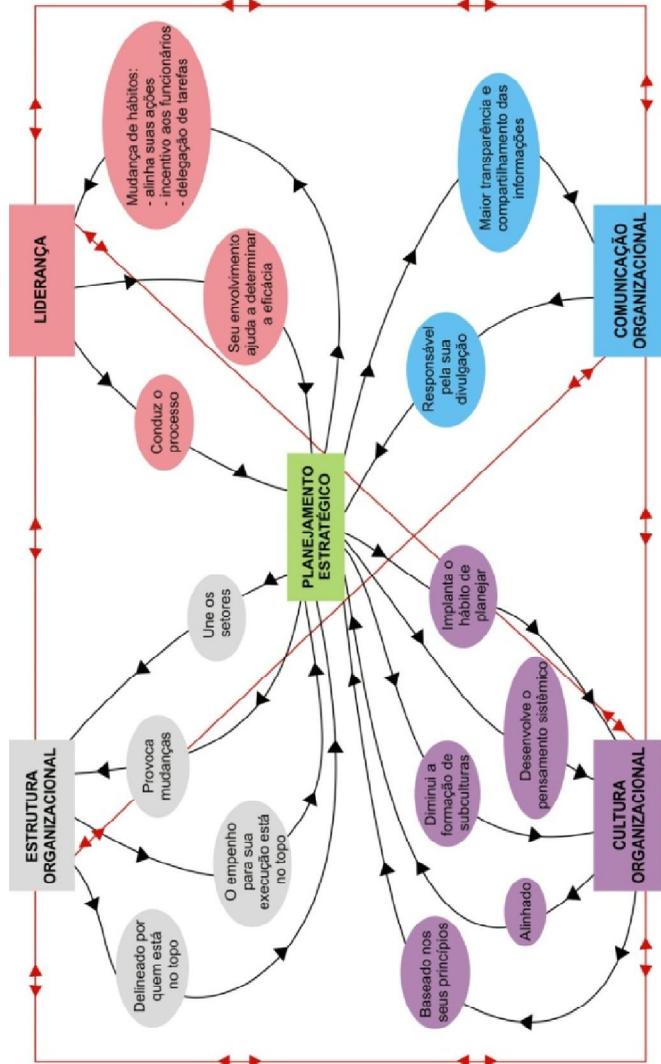
De acordo com Bossidy, 2005, Hrebiniack (2006), Tregoe e Zimmermen (1984) e Ulrich (2001) a presença de uma liderança que acredita na implantação do Planejamento Estratégico, que faz com que as coisas aconteçam é primordial para o seu sucesso. Do mesmo modo que a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos da implantação do Planejamento Estratégico também influenciam na sua eficácia, segundo afirmam Bossidy e Charan (2002),

Freitas (1991), Hrebiniack (2006), Pereira e Cunha (2004) e Semler (1988).

Neste mesmo sentido, o Planejamento Estratégico, para ser executado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da organização (ACKOFF, 1982; CERTO e PETER, 1993; HALL, 1984; HREBINIACK, 2006; MINTZBERG, 2003; TREGOE e ZIMMERMEN, 1984). Além disso, o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, ou seja, o sistema de comunicação da empresa, também influencia na execução (BEÓN, 1992; BOSSIDY e CHARAN, 2002; BUENO, 2003; HREBINIACK, 2006).

Um estudo realizado por Kich e Pereira (2011) em uma empresa catarinense - Santa Luzia Laboratório Médico - demonstra a relação que o processo de Planejamento Estratégico possui com a liderança, a cultura, a estrutura e a comunicação da empresa. A figura abaixo representa as conclusões dos autores:

Figura 1 - Esquema da relação entre os fatores organizacionais –estrutura, cultura, liderança e comunicação – e o processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Kich e Pereira (2011, p.211).

Em primeiro lugar, Kich e Pereira (2011) destacam que os fatores organizacionais liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional, assim como a influenciam também são influenciados pelo Planejamento Estratégico em uma organização. Além disso, existe

uma interdependência entre elas, ou seja, a liderança, a cultura, a estrutura e a comunicação são fatores se influenciam mutuamente, uma vez que nos próprios tópicos que estudaram cada uma das variáveis, tornou-se difícil falar sobre apenas uma, sem ter que citar as outras.

Como demonstra a figura, a estrutura influenciou o Planejamento Estratégico, no Santa Luzia, ao passo que a maioria das decisões foram tomadas pelos profissionais que estão no topo da hierarquia; e foi influenciada por ele ao criar um setor específico para cuidar das questões estratégicas; e pelo fato de criar uma maior integração entre os setores, a partir do momento que estes passaram a buscar os mesmos objetivos. A comunicação organizacional influenciou o processo em estudo, uma vez que seus canais foram os responsáveis por sua divulgação; e também sofreu sua influência, haja vista que os colaboradores se demonstraram satisfeitos em saber qual o rumo que a empresa queria tomar, e além disso as informações passaram a ser mais transparentes e a coalizão dominante passou a se preocupar em preparar seus colaboradores para receberem mais informações (KICH, PEREIRA, 2011).

No que tange o fator organizacional liderança, de acordo com Kich e Pereira (2011), este influenciou no processo de Planejamento Estratégico do Santa Luzia, pelo fato de ter sido elaborado e ser acompanhado, em grande parte, pelos líderes da organização, o que denota o envolvimento da liderança no processo; e foi influenciada por ele, à medida que a coalizão dominante passou a se preocupar com alinhamento de suas ações ao Planejamento Estratégico. Já a cultura da organização estudada, por sua vez, influenciou o Planejamento Estratégico da mesma, devido à forte presença dos valores do seu principal líder, fundador da organização, e também no alinhamento das estratégias e formas de implantação com estes valores; enquanto que a influência do planejamento na cultura foi percebida através da presença do pensamento sistêmico desenvolvido pelos colaboradores, depois que passaram a usar a ferramenta (KICH, PEREIRA, 2011).

Desse modo, Kich e Pereira (2011) afirmam que embora haja uma mútua influência entre todos os fatores organizacionais estudados e o Planejamento Estratégico, a estrutura e a comunicação da organização demonstraram sofrer uma maior influência do Planejamento Estratégico que os outros dois fatores; estes, a liderança e a cultura, demonstraram mais influenciar no processo de planejamento do que receber influência dele, principalmente a cultura. Para os autores, a cultura voltada ao aprendizado do Santa Luzia Laboratório Médico, foi o principal fator que permitiu a implantação do seu Planejamento Estratégico, que

permitiu que o planejamento influenciasse na sua comunicação e estrutura, uma vez que o Diretor-Presidente cultiva os princípios desta cultura, haja vista que aceita novas idéias, respeita seus funcionários, delega responsabilidades e busca o envolvimento de todos.

Outro estudo realizado por Kich e Pereira (2009), avaliou exclusivamente a relação entre a cultura organizacional e o processo do Planejamento Estratégico em uma organização norte-americana, um *ski-resort* nos Estados Unidos. Os autores apresentam que o alinhamento da estratégia com sua cultura, a definição e divulgação clara de seus valores, assim como uma cultura voltada ao aprendizado e o pensamento estratégico de seus membros, foram fundamentais para a eficácia do seu Planejamento Estratégico. Os autores ainda constatarem novamente que assim como a cultura influencia o processo de Planejamento Estratégico, este, por sua vez, também a influencia, sendo usado como meio de divulgação da cultura da empresa, ou como instrumento para sua modificação.

Não obstante, pesquisa de Dye e Sibony (2007) demonstra que o desenvolvimento de um planejamento estratégico formal influencia na melhoria do nível de satisfação dos profissionais, quando estes participam do processo. Os autores investigaram cerca de 800 executivos de todo o mundo, os quais possuíam responsabilidades financeiras e estratégicas, e trabalhavam em organizações com faturamento de pelo menos 500 milhões de dólares por ano. Segundo a pesquisa, nas empresas que possuíam um planejamento estratégico formal, cerca de 80% dos gestores afirmaram que este processo atuava significativamente no desenvolvimento de estratégias eficazes e afirmaram estarem satisfeitos com os resultados alcançados pelas suas organizações. Em contrapartida, as empresas que não trabalhavam com o planejamento estratégico formal, 51% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos com a forma com que desenvolviam suas estratégias organizacionais.

Contudo, ao passo que envolve a organização como um todo, se relacionando com diferentes fatores organizacionais, o Planejamento Estratégico acaba por enfrentar determinadas limitações que prejudicam o seu funcionamento, o tornando até mesmo alvo de uma série de críticas, as quais, segundo estrada e Almeida (2007) auxiliam a evolução dos referenciais teóricos, justamente por considerar e agregar estes questionamentos no seu processo de formulação e implementação e corrigir seus erros.

Neste sentido que Hamel e Prahalad (1995, p. 325) afirmam que “a estratégia está passando uma crise de credibilidade... em muitas

empresas, a própria noção de Estratégia – com E maiúsculo – ficou desacreditada”. Os autores se questionam por que em tantas empresas os departamentos de planejamento estratégico estão sendo desmontados ou drasticamente reduzidos; por que o fato de os gerentes de nível sênior levarem tão pouco tempo pensando sobre estratégia e elaborando um caminho para o futuro parece perturbá-los; e por que tantas empresas de consultoria abandonaram a base segura da elaboração da estratégia pelo trabalho maçante e cotidiano da melhoria operacional.

Hamel e Prahalad (1995) acreditam que o problema não está na “estratégia”, mas sim na noção específica de estratégia que predomina em muitas empresas. O que está sendo rejeitado é a estratégia como um ritual de planejamento pedante, por um lado, ou um comprometimento de investimento sem fim, por outro. Em muitas empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental pontuado por investimentos “estratégicos” heroicos e normalmente mal concebido. O risco é que a desvalorização da estratégia deixa muitas empresas desorientadas em um mundo de mares turbulentos e tempestades.

O planejamento “estratégico”, em geral, é um planejamento funcional e tático que quase nem chega a tocar a superfície das questões estratégicas mais profundas. O foco é na “estratégia” de marketing, “estratégia” de vendas e “estratégia” de produção. As unidades de análise são os negócios existentes, cada um com seu próprio mandato produto-mercado. A estratégia da “corporação” é simplesmente uma amálgama dos planos das unidades de negócios individuais. Os concorrentes analisados são aqueles que estão chegando perto: os que obedecem as mesmas regras. Por isso, não é surpresa que o planejamento seja quase incrementalista, representado por alguns pontos percentuais de ganho de fatia de mercado, redução modesta dos custos e um nicho ligeiramente mais lucrativo descoberto (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Esta é uma das principais críticas que com o passar dos anos, desde a década de 70, quando houve o *boom* da ferramenta Planejamento Estratégico, veem se acentuando. A rigidez do processo, a lógica e linearidade com que ele é desenvolvido, algumas vezes sendo tão formal a ponto de ficar isolado e sem inter-complementariedade, sendo complexo e intrincado demais em sua formação.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), é improvável que o planejamento incrementalista gere algum valor em um mundo em profunda mudança. Para os autores, o planejamento estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa ou suas aspirações para daqui dez anos.

Raramente escapa às fronteiras das unidades de negócios existentes, ilumina oportunidades de novos espaços em branco, revela as necessidades não articuladas dos clientes, proporciona algum *insight* sobre como reescrever as regras do setor, é abrangente o suficiente para englobar a ameaça de concorrentes não tradicionais e tão pouco força os gerentes a confrontar suas convenções potencialmente obsoletas. Assim, o planejamento estratégico quase sempre começa com “o que é”, raramente começa com “o que poderia ser”.

Para Hamel e Prahalad (1995), uma estratégia organizacional deve ser de “longo prazo”, deve ser “ambiciosa” e deve provocar níveis extraordinários de “comprometimento”. E para tanto, a única alternativa é construir uma nova estrutura gerencial em torno da noção de estratégia, onde os gerentes da empresa aprendam que “longo prazo” não é sinônimo de “dinheiro paciente”, cujo objetivo é chegar ao futuro gerando as recompensas à medida que as coisas vão se concretizando. Longo prazo significa um ponto de vista sobre a evolução do setor de uma empresa e como moldá-la, não retornos distantes (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Cavalcanti (2003) defende que o Planejamento Estratégico representa mais para organização do que uma série de etapas, com estágios sequenciais formados de uma cadeia de subestratégias, como uma se uma “camisa de força” lhe fosse imposta.

Da mesma forma, Anon (2009) profere que o mandato do plano estratégico é mais abrangente e audacioso que o simples processo de estabelecimento de um objetivo, até o momento em que ele seja atingido, para então estabelecer outro. De acordo com o autor, “*continuous appraisal*” é o nome do jogo agora, “avaliação contínua das estratégias”, pois observar as necessidades de mudança de rumo é fundamental, não mais como uma aposta de sucesso, mas para a sobrevivência das empresas, visto que as crises não esperarão pelo próximo ciclo de Planejamento Estratégico.

A falta de flexibilidade, ou seja, a incapacidade de ajustar objetivos e meios, bem como a implantação defeituosa ou incompleta de estratégias, podem implicar problemas para a organização. Junior e De Angelo (2002) também defendem que a forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de Planejamento Estratégico não é mais suficiente para lidar com essa nova situação, por isso a empresa tem de estar preparada para o uso de estratégias emergentes, conforme as ameaças e oportunidades que vão surgindo em seu ambiente, caso contrário estará fadada ao fracasso.

Neste mesmo sentido, Clegg, Carter, Kornberger (2000), ao considerarem as origens cartesianas da estratégia, identificaram sete falácias do Planejamento Estratégico, considerando-as setes disparidades, conforme segue:

Quadro 7 - As disparidades do processo de Planejamento Estratégico (continua)

Disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais	Os gestores das companhias são incapazes de conduzir as estratégias sofisticadas que desenvolvem do ponto de vista organizacional.
Disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros possíveis e imprevisíveis	Cria-se a premissa de que o Planejamento Estratégico possa antecipar desenvolvimentos futuros. Mas como o mundo está em constante mutação, as escolhas entre diferentes estratégias são norteadas pela ignorância provocada pela impossibilidade de decidir característica de cada decisão.
Disparidade entre o planejamento e a implementação	Se aplicada externamente (a visão favorecida pelo gestor), uma estratégia pode estar correta; se implementada no contexto da organização, pode ocorrer que esteja errada.
Disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente	Pode-se planejar o que já é conhecido ou que esteja ao alcance do imaginável, mas o futuro sempre é potencialmente disforme.
Disparidade entre os meios e os fins	A linearidade leva a um planejamento não reflexivo, e assim todo planejamento é uma espécie de autodescrição da organização, que, na medida em que se vê como uma imagem produzida e cristalizada pelo planejamento reage de acordo com ele, caso contrário, passa a sabotá-lo.
Disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização)	Cria-se uma esfera ordenada, como um interior controlável, confrontado a um exterior mais ou menos caótico que constantemente ameaça sua sobrevivência, assim o Planejamento Estratégico reforça e aprofunda essa disparidade, ignorando as complexidades e potencialidades da “des/organização”.

Quadro 7 - As disparidades do processo de Planejamento Estratégico (conclusão)

Disparidade entre a ordem e a desordem	Planejamento Estratégico baseia-se na premissa de que pode identificar, formular e comunicar uma meta comum e estável que deve ser alcançada por toda a organização, no entanto as metas não são estáveis, e tampouco é viável que um objetivo comum represente “a” direção a ser seguida por uma organização.
--	--

Fonte: Adaptado de Clegg, Carter e Kornberger (2000).

Clegg, Carter, Kornberger (2000) afirmam que longe de conseguir gerenciar essas disparidades, na verdade o Planejamento Estratégico as gera e as sustenta, uma vez que a sua prática é o que inicialmente constituiu essa disparidade, gerando um sistema de divisões que constantemente derruba e subverte a ordem proposta no Planejamento Estratégico, de tal modo que a essência maior do Planejamento Estratégico constantemente corrói a ordem que promete impor. Para os autores, pensar e gerenciar além dessa prática estratégica inspirada pela lógica cartesiana, que é constantemente autodestrutiva – e consequentemente destrutiva da organização como um todo – deve ser alternativamente considerado nos termos de estratégia como prática focada em aspectos alheios ao cartesianismo meramente prescritivo.

Já estudo realizado por Beer e Eisenstat (2000) defende que as principais limitações da condução de um processo de Planejamento Estratégico são as que fazem com que a estratégia acabe morrendo no meio do caminho. Os autores denominaram de “assassinos silenciosos”, seis fatores que limitam este processo. Esta foi a nomenclatura escolhida, devido a analogia que os autores fazem com o colesterol, chamado pelos doutores da medicina como um “assassino silencioso” que obstrui artérias sem manifestar nenhum sintoma externo no organismo. Do mesmo modo nas organizações os assassinos silenciosos trabalham abaixo da superfície mutuamente reforçando as barreiras que obstruem a execução da estratégia e a aprendizagem organizacional, porque raramente são reconhecidas publicamente ou dirigidas explicitamente.

Os seis assassinos silenciosos definidos por Beer e Eisenstat (2000) são: 1) o estilo *top-down* da gerência sênior; 2) estabelecimento de estratégias confusas e prioridades conflitantes; 3) uma equipe ineficaz da gerência sênior; 4) comunicação vertical ineficiente; 5) coordenação deficiente de funções e negócios; e 6) inadequado

desenvolvimento de habilidades de liderança para os níveis mais baixos da empresa. Os autores acreditam que estes “assassinos” estão extremamente difundidos nas organizações, porque representam os pontos críticos do *stress* organizacional, onde são necessárias novas capacidades, em busca do sucesso e da transição para níveis mais elevados de desempenho, velocidade e capacidade de resposta. Contudo, defendem que estas barreiras podem ser desobstruídas, desde que o presidente da organização acredite que a construção das potencialidades, para acabar com elas, seja a chave para o alto desempenho, além de estar disposto a aprender e acreditar no potencial de seus empregados.

Mintzberg (2004) corrobora com esta visão ao afirmar que planejamento não pode funcionar de maneira efetiva sem o apoio das pessoas que ocupam cargos seniores nas organizações, nem sobreviver em climas hostis á sua prática.

Sobre esta mesma perspectiva, Mintzberg (2004) afirma que o “Planejamento Estratégico” não funcionou, a forma (a “racionalidade” do planejamento) não está de acordo com a função (as necessidades de geração de estratégia), uma vez que o processo da estratégia requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. Neste sentido que o autor destaca que as estratégias não nascem por concepções imaculadas em escritórios distantes, elas são aprendidas por experiências tangíveis; da mesma forma que ela não é algo feito por encomenda em uma reunião, logo, “talvez o planejamento em verdade seja um processo de “priorização”, ou seja, colocar as coisas em ordem para poder decidir o que precisa ser feito e quando” (MINTZBERG, 2010, p.75).

Mintzberg (2004, p.326) afirma que “várias décadas de experiência com o Planejamento Estratégico nos ensinaram sobre a necessidade de afrouxar o processo de formação de estratégia em vez de tentar lacrá-lo através de formalização arbitrária”, e neste sentido, que Mintzberg (2004) apresenta as três grandes falácias do processo de Planejamento Estratégico, conforme segue:

Quadro 8 - As falácias do Planejamento Estratégico
(continua)

<p>Falácia da predeterminação</p>	<p>Para se engajar em um Planejamento Estratégico, uma organização deve ser capaz de prever o curso de seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade; caso contrário não faz sentido fixar o curso de ação inflexível que constitui um plano estratégico, pois muito pouco ou nada poderá ser feito além de estar preparado, de modo geral para reagir rapidamente se ocorrer uma descontinuidade. A única esperança para o planejamento, portanto, é extrapolar as tendências presentes e esperar pelo melhor.</p>
<p>Falácia do desligamento</p>	<p>O autor cita Marianne Jelinek, a qual desenvolveu um ponto importante em seu livro: <i>Institutionalizing Innovation</i>, de que o Planejamento Estratégico foi, para a direção da empresa, aquilo que o estudo do trabalho de Frederick Taylor, foi para o chão de fábrica, uma vez que ambos se propõem a evitar as idiosincrasias humanas para sistematizar o comportamento. Ou seja, se o sistema faz o trabalho de pensar, então o pensamento deve ser desligado da ação; a estratégia, das operações (ou táticas); a formulação, da implementação; os pensadores, dos executores; e também os estrategistas, dos objetos de suas estratégias. Contudo, pelo contrário, os estrategistas não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia a dia, mas que neles imergem, sendo ao mesmo tempo capazes de extrair deles as mensagens estratégicas.</p>

Quadro 8 - As falácias do Planejamento Estratégico
(conclusão)

Falácia da formalização	O fracasso do Planejamento Estratégico é o fracasso da formalização de sistemas para executar tarefas melhor que seres humanos de carne e osso. Os sistemas formais certamente podem processar mais informações, pelo menos quantitativas, consolidá-las, agregá-las e movimentá-las. No entanto, eles não podem internalizá-las, compreendê-las e sintetizá-las. Planejadores e gerentes precisam ser muito sensíveis exatamente onde poderá aparecer o limite de formalização, uma vez que os esforços para transformar um processo frouxo em uma sequência rígida podem matá-lo.
-------------------------	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004).

Ainda, Mintzberg (2004, p.85) cita como a “grande falácia do Planejamento Estratégico”, as três já citadas unidas, ou seja, “assim como análise não é síntese, o Planejamento Estratégico nunca foi geração de estratégias”. Dessa forma, para o autor, o nome Planejamento Estratégico está errado, uma vez que deveria ter sido chamado de “programação estratégica”, e deveria ter sido promovido como um processo para formalizar, quando necessário, as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios. Em última análise, o autor afirma “a expressão Planejamento Estratégico mostrou-se uma contradição” (MINTZBERG, 2004, p.86).

Com isso, as razões pelas quais as organizações se engajam em planejamento com relação à estratégia, de acordo com Mintzberg (2004) são: (1) para programar as estratégias, isto é, operacionalizá-las em seus comportamentos; (2) para fins de comunicação; e (3) para fins de controle (assim como coordenação).

Mintzberg (2010) ainda aponta que é muito comum que gerentes que não sabem o que fazer obriguem seus subordinados a terem um bom desempenho, e por esse motivo boa parte do chamado planejamento estratégico, hoje em dia, não passa de uma distribuição de ordens, tratado como um processo de formulação enraizado na análise, em vez de na síntese. Assim, o planejamento estratégico, em geral desencoraja a criação de estratégias, pois a gestão acaba reduzida a números e ao desenvolvimento de metas de desempenho para motivar comportamento (MINTZBERG, 2010)

Outro fator considerado como uma limitação para o desenvolvimento do planejamento estratégico é o processo sucessório, destacado por Gaj (1990) e Bossidy e Charan (2002). Gaj (1990) afirma que as repercussões das mudanças de pessoas-chave na condução do Planejamento Estratégico afetam definições e rumos estratégicos, muitas vezes alterando as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implantação, e dependendo do espírito empreendedor dos novos gestores, pode até acabar com o Plano. O autor ressalta o fato de que o Planejamento Estratégico não é um processo de gestão, logo os sucessores têm de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que aconteça, assim como passar estas responsabilidades para os próximos que assumirem a empresa sucessivamente.

Segundo Bossidy e Charan (2002), uma vez que todas as modificações que ocorrem na cúpula afetam os alicerces, promovem mudanças e provocam descontinuidades em todos os elementos da empresa, as novas personalidades que assumem o cargo e as novas relações que surgem podem criar conflitos inesperados e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento do Planejamento Estratégico.

Outro fator, que aparece como limitante no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, e já citado neste texto por Mintzberg (2004) e Beer e Eisentat (2000) é a hierarquização que envolve o processo como um todo.

Ackoff (1982) advoga que para um eficaz desenvolvimento do Planejamento Estratégico é preciso confiar no potencial dos empregados, proporcionando a eles todos os níveis de informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível. Ackoff (1982) ainda acrescenta que o administrador deve ter cuidado com as prioridades conflitantes, e por isso deve estar voltado para identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas, agrupar as tarefas em funções que possam ser desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades, incluindo *feedback* sobre seu desempenho real, medidas de desempenho que sejam compatíveis com objetivos e metas organizacionais, e motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

Bossidy e Charan (2002) tratam desta questão da hierarquia, chamando atenção ao fato que muitos gestores tratam as tarefas de execução como um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio, o que segundo os autores está equivocado,

pois é justamente esta, a execução, a atividade mais importante de um líder. Os autores afirmam que “se você não sabe executar; o todo de seus esforços como líder sempre será menor que a soma das partes” (BOSSIDY e CHARAN, 2002, p.27).

De acordo com Mintzberg (1998), as empresas em que as decisões estratégicas são tomadas apenas pela cúpula, e não permitem o acesso e participação de seus funcionários da linha de frente, poderão ter problemas. Pois muitas vezes são estes funcionários que reconhecem a necessidade das estratégias, principalmente as emergentes, uma vez que são eles que estão em contato direto com os produtos e clientes.

Do mesmo modo, Mintzberg (2010) enfatiza que quando as placas hierárquicas se tornam especialmente grossas, em geral no caso de organizações mecânicas, a perplexidade da conexão pode levar a organização a paralisia estratégica, onde se encontram diversas camadas de gerentes parados numa terra de ninguém, todos sem as informações ou os poderes necessários para se conectar adequadamente com os outros. Assim, ocorre que gerentes sem saber o que fazer, obrigam seus subordinados a terem um bom desempenho, fazendo com que boa parte do chamado Planejamento Estratégico não passe de uma distribuição de ordens, que desencoraja a criação de estratégias, uma vez que a gestão acaba reduzida a números.

Outra questão que limita o desenvolvimento do Planejamento Estratégico é citada Boyd e Reuning-Elliott (1999), os quais acreditam na falta de coerência notável com que a literatura apresenta as noções do Planejamento Estratégico, principalmente no que tange sua operacionalização. De acordo com os autores, a maior parte da literatura da área foca apenas em situações específicas, para analisar a diferença entre as consequências de determinadas estratégias e, esquecem-se das implicações do Planejamento Estratégico por inteiro e na sua influência global na empresa.

A última limitação, aqui em destaque, também citada na literatura, quanto ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico, diz respeito à criação do pensamento estratégico em todos os níveis da empresa que utiliza a ferramenta. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010) destacam esta necessidade para o desempenho das estratégias nas organizações. Para Pereira (2010) o grande desafio imposto às organizações é transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico. Estudo realizado por Kich e Pereira (2011), que analisa a condução do Planejamento Estratégico na prática, aponta a dificuldade da criação do pensamento estratégico na empresa estudada. No entanto, este, como sendo o foco desta tese, é assunto para uma seção particular.

Contudo, Wilson (1994) destaca que por mais de 20 anos, desde sua introdução no cenário de gestão empresarial no início da década de 1970, o planejamento estratégico se mostrou uma montanha russa, se apresentando sucessivamente como uma moda, um anátema, e apenas mais uma ferramenta de gestão, saltando em busca de um papel legítimo e um lar apropriado. Sua obsessão com uma sucessão de metodologias de planejamento fez com que ele oscilasse entre ferramentas quantitativas e qualitativas em suas análises, entre ênfase externa e interna em sua situação de avaliação, entre foco no longo prazo e de curto prazo em seus objetivos e medidas. Com isso, pode-se dizer que o planejamento estratégico reflete a turbulência, mudança e incerteza dos tempos no qual foi evoluindo.

Por fim, a discussão teórica realizada nesta subseção, que trouxe também alguns exemplos práticos já publicados, permitiu o desenvolvimento de uma reflexão sobre o uso da estratégia nas organizações.

Foi possível observar que a literatura oferece definições do termo “estratégia” sobre diferentes enfoques, abordando variadas possibilidades de usos e interpretações, definido de diferentes formas por diferentes autores, constituindo-se assim em um tema não tão simples de ser abordado, e que na prática organizacional pode confundir a cabeça dos administradores.

Observou-se que o processo de planejamento estratégico iniciou dominado pelo até então dominante pensamento cartesiano, que separa a mente e o corpo, neste caso, a elaboração da execução da estratégia. Mas com o passar do tempo e evolução dos estudos, hoje esse pensamento já se mostra inadmissível em um processo estratégico, principalmente devido às fortes turbulências que as organizações enfrentam no ambiente em que estão inseridas, como já foi apresentado no decorrer do subcapítulo.

Além disso, através do estudo das críticas endereçadas ao processo da estratégia e as limitações que ele enfrenta na “vida real” das organizações, como os já citados, fica clara a necessidade de novos estudos na área que auxiliem as organizações a desenvolverem e implantarem suas estratégias em tempo hábil.

2.2 O ESTRATEGISTA

No mundo organizacional é considerado “estrategista” o profissional responsável pela definição das estratégias da empresa, as quais seguem ao encontro do alcance dos objetivos organizacionais.

Normalmente estes “estrategistas” são reconhecidos como os principais gestores da organização, pertencentes à alta cúpula organizacional, onde o executivo-chefe é visto como o principal planejador das estratégias, o que faz com que muitos escritores discutam a importância da alta administração na formação de estratégia (MINTZBERG, 2004). Pesquisa realizada por Kich e Pereira (2013), com os artigos publicados em um periódico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – Revista de Administração Contemporânea (RAC) – demonstra que 83,3% dos artigos publicados na área de estratégia, entre os anos de 2006 a 2012, envolvem em suas investigações apenas gestores, executivos e diretores das organizações, negligenciando o restante da população organizacional, que muitas vezes também cria estratégias para a empresa.

Neste sentido, denota-se, na literatura administrativa, uma série de denominações que se referem à mesma unidade de análise: os estrategistas. Assim os “estrategistas”, foco de estudo deste subcapítulo, também podem ser chamados de: “executivo”, “dirigente”, “equipe gerencial”, “presidente-executivo”, “proprietário”, “administrador”, “planejador”, entre outros. Contudo, independente do termo utilizado pelos autores, todos tratam dos formadores das estratégias das organizações, geralmente representados pelos chefes e líderes das mesmas.

Para Ansoff (1990) nem todos os administradores do alto-escalão, ou seja, os responsáveis pela elaboração das estratégias são iguais. Alguns são pessoalmente seguros, outros têm propensão para a ansiedade, alguns são orgulhosos, outros buscam ativamente poder e prestígio, ainda há os que são indiferentes aos adereços do poder, alguns são rígidos e outros abertos a mudança e assim segue. Por isso, o modo pelo qual estes profissionais reagirão frente aos desafios organizacionais dependerá da força de sua personalidade e de sua flexibilidade pessoal, dependerá de suas convicções, de sua disposição de defender a si mesmo, de seu anseio de poder, e de sua predisposição para aprender a mudar (ANSOFF, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) advogam que o estresse, a estafa e a constante diferença de fusos horários transformam-se mais no estilo de

vida da maioria dos executivos do que os problemas ocasionais relacionados ao cargo, o que dificulta a estes profissionais manterem o foco em estratégias para o futuro da organização. Os autores apresentam a chamada “regra dos 40/30/20”, a qual explicita que um executivo sênior dedica cerca de 40% do seu tempo à análise de problemas externos, e, desse tempo, dedica 30% à análise dos próximos três, quatro, cinco ou mais anos. Do tempo gasto com a análise do futuro, no máximo 20% são dedicados a tentativa de desenvolver uma visão coletiva do futuro (os outros 80% são dedicados à análise do futuro da área de negócios específica do gerente). Portanto, em média, a gerência sênior está dedicando menos de 3% ($40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) de sua energia à criação de uma perspectiva para a empresa no futuro. Em algumas empresas, esse percentual é inferior a 1%. Assim, a gerência sênior precisa estar disposta a reavaliar continuamente essa visão, elaborando-a e ajustando-a na medida em que o futuro se aproxima.

No entanto, Porter (1998) acredita que estes profissionais para se caracterizarem como bons estrategistas devem analisar além da superfície e descobrir a fonte de cada uma das forças que influenciam suas organizações, pois desta forma passarão a conhecer os esforços críticos e os pontos fracos das empresas, criando um posicionamento para as mesmas, permitindo que melhor aproveitem as oportunidades e fujam ou administrem as ameaças externas.

Da mesma forma, Andrews (2001) pressupõe que os estrategistas sejam pessoas analiticamente objetivas em estimar a capacidade relativa de suas empresas e as oportunidades que veem, ou antecipam, nos mercados em desenvolvimento. Para o autor, até que ponto os estrategistas desejam assumir riscos baixos ou altos depende, presumivelmente, de seus objetivos de lucro.

Mintzberg (2010) corrobora com Ansoff (1990) ao afirmar que existem diferentes estilos gerenciais, mas alerta que estes não podem ser considerados fora de contexto, independente de onde seja praticado.

Mintzberg (2010) estuda dois contextos onde os estrategistas podem estar inseridos em uma organização: o estrategista quanto gestor e o estrategista apenas como planejador. Segundo o autor, quando os gestores, como os gerentes, são os responsáveis pela elaboração de estratégias, estes encaram uma série de dificuldades, uma vez que todo gerente além de criar o trabalho, também deve fazer o trabalho. O autor apresenta que inúmeros estudos demonstram que: os gerentes trabalham em ritmo implacável; suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; são fortemente

orientados para a ação. Desse modo, “seja lá o que estiverem fazendo, os gerentes sempre são assombrados pelo que poderiam fazer e pelo que precisam fazer” (MINTZBERG, 2010, p.36).

Com isso, Mintzberg (2010, p. 37) afirma que “ser superficial é um risco ocupacional do trabalho gerencial”, pois pressões do ambiente gerencial não encorajam o desenvolvimento de profissionais que geram estratégias reflexivas, mas sim manipuladores de informação adaptativos e que preferem situações vivas e concretas.

Denota-se que os gerentes estão envolvidos em uma série de atividades além do planejamento de estratégias para a organização, o que faz com que esta parte da sua função, muitas vezes, acabe ficando de lado. Estudo publicado por Kich e Pereira (2011), sobre a implantação do planejamento estratégico na empresa Laboratório Médico Santa Luzia, demonstra que uma das principais limitações a implantação do planejamento estratégico da empresa consiste justamente na falta de tempo dos gerentes para se dedicarem a este processo, devido ao acúmulo de atividades, muitas vezes até mesmo operacionais, que possuem.

Por outro lado, longe da pressão do trabalho diário de um gestor, Mintzberg (2010) apresenta o chamado “planejador”, representado por um indivíduo, ou parte um departamento especializado, sem qualquer responsabilidade pelas operações de linha em si, mas com algum mandato vago com relação ao planejamento estratégico – seja fazê-lo, estimulá-lo ou simplesmente coordenar a realização por parte de outros. Porém, apesar de possuírem mais tempo para se dedicarem ao processo da estratégia, estes profissionais não possuem o poder formal e a rede de relacionamentos que a gerencia de linha detêm, e por isso toma-se o cuidado de relegar o papel formal do planejador de estratégias a um papel secundário de apoio (MINTZBERG, 2004).

Diferenciando os gestores dos planejadores, ambos vistos como estrategistas, Mintzberg (2004) defende que algumas tendências acabam por ser inevitáveis à natureza do trabalho gerencial, ao mesmo tempo em que necessárias, como: a preferência a ação que a reflexão, o curto prazo ao longo, os dados intangíveis aos factuais, o oral ao escrito, obter informações rapidamente a burocraticamente. Contudo, essas características levam os gerentes a negligenciarem insumos analíticos, que também tem um importante papel a desempenhar no processo da estratégia. Segundo o autor, o resultado é que o administrador entende a necessidade de se adaptar ao que de fato acontece, enquanto o planejador sente a necessidade de analisar o que deve acontecer (MINTZBERG, 2004).

Para o profissional que Mintzberg (2010) denomina de “planejador”, existem mais de 90 títulos utilizados na Administração endereçados as pessoas ou departamentos responsáveis por esta mesma função – “tomar conta” das estratégias das empresas – a qual está cada vez mais popular na imprensa e seu papel cada vez mais evoluído. Autores como Kaplan e Norton (2005) e Breene, Nunes e Shill (2007) acreditam na necessidade da criação de um novo departamento nas empresas, ou um novo cargo, o qual seja exclusivamente responsável por fazer com que o processo da estratégia funcione.

Estes profissionais, responsáveis pela estratégia, orientam os outros e agem como mentores, focando e organizando a execução hoje, e para o futuro. São os responsáveis por formalizar o processo de planejamento estratégico da empresa, promover novas relações de trabalho e sinergias organizacionais afora, cobrar maior transparência e prestação de contas de quem põe em prática a estratégia da empresa, avaliar se as iniciativas estratégicas em todos os níveis da organização estão em sintonia com normas e metas do grupo. Ainda, são responsáveis pelas idéias que circulam pela organização, incluindo idéias emergentes na pauta das avaliações trimestrais e anuais de estratégia, onde também comunicam e analisam a estratégia, administram iniciativas e compartilham as melhores práticas (BREENE, NUNES e SHILL, 2007; KAPLAN e NORTON, 2005).

Já para Mintzberg (2004), o qual denomina este profissional de “planejador”, de um lado ele pode ser um tipo de pensador muito analítico, convergente, dedicado a pôr ordem na organização; um profissional que programa as estratégias pretendidas e cuida para que elas sejam comunicadas com clareza e usadas para fins de controle. Este planejador também faz estudos para garantir que os gerentes envolvidos com a formação de estratégia levem em conta os dados factuais que podem ser propensos a negligenciar; e então garante que as estratégias formuladas pelos gerentes sejam cuidadosamente e sistematicamente avaliadas antes de ser implementadas. Este é o tipo mais encontrado nas organizações, conhecido como “planejador convencional” (MINTZBERG, 2004).

Mintzberg (2004) apresenta os planejadores dificilmente encontrados nas organizações, são os pensadores muito criativos, mais divergentes que tentam abrir o processo de formação de estratégia. Como “analistas flexíveis”, eles estão preparados para fazer estudos mais “rápidos e sujos”. São profissionais que gostam de encontrar estratégias em lugares estranhos e de examiná-las em detalhes em vez de apenas avaliá-las formalmente, e muitas vezes acabam se envolvendo na

formação de estratégia. São mais inclinados aos processos intuitivos identificados com o hemisfério direito do cérebro.

Kaplan e Norton (2005) denominaram de OSM - *office of strategy management*- uma nova divisão organizacional, responsável pelo planejamento estratégico, a qual, segundo os autores, apesar de ser uma importante divisão funcional, não precisa ser grande e nem exige a cara contratação de gente nova na organização. Seguindo a mesma linha, Breene, Nunes e Shill (2007) defendem a criação de um cargo, que eles denominaram “diretor da estratégia”.

Quanto às características dos profissionais que tomam posse deste cargo ou fazem parte deste tipo de departamento, estes possuem diferentes currículos entre si; no entanto, Breene, Nunes e Shill (2007) argumentam que possuem traços comuns: são dotados de autoridade e buscam sempre o desempenho.

No que tange o comportamento dos estrategistas, sejam eles gerentes, planejadores, presidentes, executivos, entre outros, Milles e Snow (1978) apresentam basicamente quatro tipos de comportamentos estratégicos que envolvem os profissionais responsáveis pelas estratégias nas organizações. Segundo os autores, estes tipos variam a partir do processo de adequação ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza, e da percepção que os administradores das organizações têm do ambiente, com base nas quais tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas. Os quatro comportamentos identificados por Milles e Snow (1978) são os que seguem:

Quadro 9 - Comportamentos estratégicos
(continua)

Prospector	Este profissional tende a ser um precursor de inovações, uma vez que a necessidade de visualizar novas oportunidades o obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. O prospector se baseia em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, o que favorece o desenvolvimento de tecnologias.
------------	--

Quadro 9 - Comportamentos estratégicos
(conclusão)

Defensivo	Este dificilmente introduz novidades tecnológicas em sua organização, uma vez que procura competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, através da delimitação e isolamento para si de um espaço estável do mercado. Por apresentar uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procura garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado, corre o risco de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.
Analítico	Este ao mesmo tempo em que se envolve na exploração de novos produtos e mercados, também procura manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. É um profissional que procura minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades, o que acaba por dificultar que identifique e explore novas oportunidades de produto e mercado, mantendo uma base firme de produtos e clientes tradicionais. Caracteriza-se como uma mistura entre os prospectores e os defensores.
Reativo	Este não é congruente com a postura de resposta ao ambiente, devido à ausência de uma orientação consistente faz com que ele reaja às pressões ambientais apenas quando forçado, o que faz com que ele se sustente no tempo apenas em ambientes monopolísticos ou regulados. Os autores consideram que ele apresenta um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros, representando um fracasso estratégico, ao passo que exhibe inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos.

Fonte: Adaptado de Milles e Snow (1978).

Este modelo, proposto por Milles e Snow (1978), serve de base para o desenvolvimento de pesquisas científicas na área da estratégia que buscam identificar o comportamento dos estrategistas, na maioria das vezes baseados na cognição destes profissionais, pois como expõe Ohmae (1988 *apud* Dalla, Gonçalves e Muniz, 2009), as estratégias de maior sucesso empresarial não são resultados de análises rigorosas, mas sim de uma condição particular da mente do decisor, por isso estes são pessoas-chave dentro das organizações.

Sem desconsiderar o caráter racional da decisão, Ohmae (1988 *apud* Dalla, Gonçalves e Muniz, 2009) ressalta a importância do raciocínio estratégico desenvolvido pelo tomador de decisão. Nessa

visão, tem-se que o estrategista se caracteriza pelo pensar estratégico, o qual é desenvolvido diariamente. De acordo com Dalla, Gonçalves e Muniz (2009), o maior entendimento do raciocínio estratégico remete a um aprofundamento da compreensão dos aspectos cognitivos dos executivos, que moldam o seu pensar e organizam suas ideias com o objetivo de conferir sentido ao seu conhecimento e sua experiência de vida.

De acordo com Almeida, Antonialli e Gomes (2011) este modelo de Miles e Snow (1978) é relevante por especificar relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos que permitem a identificação das organizações como um todo integrado e em interação com seus ambientes; abordando as atitudes dos gerentes em relação às políticas e ações dos gestores e em relação à definição e implantação de estratégias.

Neste sentido, torna-se interessante conhecer como funciona o pensamento na mente humana, relacionado ao desenvolvimento de estratégias. No entanto, o intuito deste capítulo não consiste em revelar os segredos da mente humana, mas sim fazer uma pequena revisão sobre as capacidades e limitações desta, de forma que possa ajudar no entendimento da questão do pensamento estratégico.

2.2.1 A estratégia e o pensamento na mente humana

No campo da gestão, e em outras disciplinas, têm se destacado que muito do que os profissionais fazem é resultado dos modelos mentais que criam. Senge (1998) afirma que todo processo de aprendizagem está condicionado ou determinado pelos modelos de pensamento utilizados pelos seres humanos.

Na prática da neurolinguística é possível de certa forma “programar” o cérebro para construir imagens e pensamentos que são mais convenientes e permitem obter mais facilmente os resultados pretendidos. A espécie humana é a única que tem consciência de si mesma e do que seus modelos de pensamento representam (AMOROSO, 2002).

Bono (1987) *apud* Amoroso (2002) divide a vida em três fases, onde os seres humanos agem distintamente, em relação aos seus pensamentos:

Quadro 10 - As três fases da vida

Dos 0 a 5 anos de vida	Fase em que se quer descobrir tudo sobre o funcionamento da vida e aprende-se a perguntar “por quê?”. Impõe mais do que obter respostas precisas, com ele se desenvolve a habilidade de fazer as perguntas certas para então poder escolher as informações com as quais são necessárias trabalhar.
Dos 5 aos 10 anos de vida	As crianças aprendem a perguntar “por que não?” Na cultura ocidental, aprendem-se quais as razões pelas quais se pode fazer isso e não aquilo. Aprende-se a censura, o limite e o receio da dúvida, e com isso muitas vezes perde-se a espontaneidade e a criatividade incitadas pelas descobertas.
Dos 10 aos 90 anos	As pessoas passam o tempo todo estudando por que, buscando responsabilizar alguém por alguma coisa. Deixam de entender o porquê das coisas.

Fonte: Adaptado de Bono (1987 *apud* Amoroso, 2002).

Ainda, vale destacar que para tomar forma na mente, o pensamento se desenvolve em basicamente dois estágios:

Quadro 11 - Estágios do desenvolvimento do pensamento
(continua)

1º estágio: da percepção do sentido, do humor	Antes de processar na mente um conjunto de informações que revela uma situação qualquer, ocorre uma percepção instantânea, semelhante ao que na psicologia é chamado de <i>insight</i> . Por exemplo, quando há alguma situação engraçada: antes de processar o que está acontecendo ou sendo dito, as pessoas acham graça.
---	---

Quadro 11 - Estágios do desenvolvimento do pensamento
(conclusão)

<p>2º estágio: processamento da informação</p>	<p>No mundo dos negócios, quando se lida com informações sobre a concorrência, acontece algo semelhante. Os profissionais reúnem uma infinidade de dados e fatos sobre o que o concorrente faz, fez ou vai vir a fazer, mas o que de fato vale é a percepção destes fatos e dados e o que vai fazer com isso. Toda vez que é prestada real atenção nos movimentos da concorrência, antes mesmo de se serem digeridas as informações, ocorre a percepção do significado dos fatos correlacionados.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Amoroso (2002).

No pensamento do primeiro estágio, o da percepção, Amoroso (2002) destaca que pode ser necessário passar por uma ideia errada para chegar à solução; mais ou menos como acontece com a criança quando está em processo de descoberta. Assim, esse pensamento requer imagens, e pode gerar ideias vagas e até mesmo obscuras.

A estratégia como a manifestação do pensamento deve ser entendida neste primeiro estágio, pois antes de tudo ela é uma percepção que está inserida em contexto geralmente incompleto na mente, envolvendo, portanto, raciocínio e intuição (PARIKH et al., 1997 *apud* AMOROSO, 2002).

O contexto de incertezas e turbulências, cheio de surpresas, em que vivem as organizações, implica considerar que os eventos estratégicos ocorrem de forma surpreendente para os executivos, de forma não preditiva. Nessas situações, a experiência anterior em situações até semelhantes não serve como resposta. O dramático é que as situações de turbulência e incerteza exigem respostas rápidas, quase imediatas, e um erro de avaliação e direcionamento pode implicar grandes perdas financeiras e desperdício de grandes oportunidades de negócio. Desse modo, lidar com contextos significa despertar a consciência e a atenção para fatos, dados e percepções que tenham um significado particular para cada empresa (AMOROSO, 2002).

Assim sendo, Amoroso (2002) destaca que a estratégia ocorre na mente dos executivos antes destes desenvolverem todo o processo analítico e sistemático do planejamento, o chamado planejamento estratégico. A estratégia tem mais a ver com a dinâmica do dia a dia da

empresa e com a renovação dos ciclos dos processos do negócio do que com um calendário linear e estático que se possa estabelecer em qualquer tipo de planejamento; em um processo no qual as informações nem sempre são precisas, às vezes são abundantes e em outras vezes indisponíveis.

Denota-se que, como coloca Amoroso (2002) e Mintzberg (2004) a estratégia envolve percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos. Portanto, segundo Amoroso (2002) ela deve ser idealizada por imagens e fragmentos do pensamento.

Mintzberg (2004) ainda destaca que a criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. É certo que primeiramente se pensa para depois agir, mas também se age para pensar. Os profissionais tentam coisas, e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias.

Weick (1983 *apud* Mintzberg, 2004) critica o fato dos teóricos fornecerem formatos analíticos como etapas, que exigem que os gerentes se afastem do que estão fazendo para pensar mais, assim como fazem os cientistas, uma vez que o pensamento científico é praticamente um modelo insatisfatório de pensamento gerencial. Pois o problema é basicamente o fato de tratarem o pensar como um verbo de ação, quando na verdade ele é um verbo adverbial que exige que alguma outra atividade deva estar em andamento, se quiser que o pensamento ocorra, ou seja, o pensamento é uma qualificação de uma atividade, não uma atividade propriamente dita.

Vale destacar aqui ainda, um dos ramos da neurociência, conhecido como plasticidade cerebral. No seu entendimento mais recente, o cérebro se modifica constantemente no que tange a sua estrutura, a qual determina como as pessoas pensam, uma vez que “o pensamento é a atividade natural do cérebro” (AMOROSO, 2002, p. 45).

Amoroso (2002, p. 46) assim expõe a função do cérebro e a formação do pensamento:

O cérebro, na verdade, é o ambiente físico onde se produzem e se processam os pensamentos. Um dos seus componentes importantes é o córtex frontal: a parte mais evoluída do cérebro que observa, supervisiona, guia, direciona e concatena

nosso comportamento. Ele desenvolve as habilidades de gerenciamento, julgamento, controle de impulsos, planejamento, organização e pensamento crítico, gerando atenção e foco. Podemos compará-lo com uma rede de produção física de pensamentos. Pensamentos são formados por impulsos elétricos, energia que se transmite por meio dos chamados neurotransmissores. Estes, como elementos físicos, são responsáveis pela combinação de impulsos elétricos que processam o pensamento e distribuem a informação pelo corpo. Esse emaranhado de interconexões de impulsos elétricos que se processam no cérebro é chamado de sinapse. Hoje sabemos que a capacidade de pensar não está associada a quantidade de neurônios de que dispomos, mas de nossa capacidade de realizar um número cada vez maior de sinapses.

Para Amoroso (2002), uma forma de ampliar a capacidade de criar estratégias é treinar o cérebro para fazer um número de sinapses cada vez maior, processo chamado de plasticidade cerebral. A apreciação da música, por exemplo, e sua utilização durante os momentos de reflexão estratégica podem contribuir de maneira importante para colocar o cérebro em estado vibracional propício para pensar estrategicamente, assim como atividades de concentração, relaxamento e meditação podem levar o cérebro a um estado de conforto muito propício para lidar com estratégias.

Embora práticas como estas sejam difíceis de serem aceitas, principalmente no mundo ocidental, muitas vezes vistas como esotéricas, místicas e descabidas do mundo dos negócios, elas são utilizadas há mais de 5000 anos por povos de cultura oriental. O fato é que o cérebro é uma fonte de energia e esta última pode ser estimulada utilizando recursos de natureza simples e pouco convencional, como ficar em silêncio, aquietar, ouvir uma música apropriada ao momento, enfim, criar condições físicas e ambientais propícias ao pensamento de natureza complexa e abstrata característica do pensamento estratégico (AMOROSO, 2002).

Neste sentido, Lavarda (2009) expõe que estudos recentes sobre o cérebro humano têm contribuído para uma melhor compreensão do tipo de atributos mentais que predispõem uma pessoa a pensar estrategicamente. Uma das contribuições destacadas pela autora indica

que o hemisfério direito do cérebro, o qual possui qualidades intuitivas, criativas e holísticas, pode ser chamado de o lado estratégico do cérebro, e que são esses os recursos que devem ser desenvolvidos dentro das organizações, pois uma vez que as pessoas são incentivadas a desenvolverem o pensamento criativo, trarão soluções holísticas e diferenciadas para as organizações.

Contudo, percebe-se que, como coloca Amoroso (2002), o pensamento estratégico é um pensamento de natureza especial que difere - por suas características e atributos - de várias outras formas de pensamento que ocorrem na mente. Estudos cognitivos buscam explicar o desenvolvimento deste pensamento e suas características nos gestores.

2.2.2 Estudo cognitivo: a mente dos estrategistas

Sempre que se observa, mesmo que superficialmente, o dia a dia das organizações, é inevitável se deparar com muitos fenômenos corriqueiros, sem os quais, todavia, a organização não funcionaria. De acordo com Bastos (2004, p.177), entre estes fenômenos tem-se:

.... pessoas pensam, raciocinam e tomam decisões: pessoas analisam informações e fixam metas a atingir; julgam, avaliam e opinam sobre a ação dos outros; antecipam acontecimentos e fazem previsões sobre o que acontecerá consigo, com outros, com a organização; enfrentam problemas e dificuldades no trabalho, analisam-no e visam soluções; calculam perdas e ganhos nas suas trocas sociais; planejam intervenções, acompanham e avaliam os seus resultados; aprendem coisas novas, esquecem outras coisas que dominavam; dão ordens, fixam diretrizes, definem o que e como fazer; fazem as coisas diferentes do que está prescrito e normatizado; discutam pontos de vista opostos, acusam, atacam e se defendem....

Apenas com essa pequena amostra é possível perceber a importância que o pensamento, a linguagem, o manejo de símbolos, de conceitos e de regras desempenham nesse complexo cotidiano de pessoas que tem que articular suas ações em torno de um ou múltiplos objetivos organizacionais. Desse modo, qualquer tentativa de conceituar o termo “organização” incorpora a ideia de um agrupamento social ou a

de indivíduos em interação. Neste sentido que Bastos (2004, p.177) define organizações como “criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas; sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em determinados espaços de tempo que delimitam e circunscrevem suas interações”.

Desse modo, para uma compreensão mais adequada das características e das dinâmicas das organizações, denota-se a importância atribuída, por pesquisadores e gestores, ao papel do conhecimento, do pensamento e dos processos que os geram e os transformam, sendo este o motivo que torna a cognição uma classe de fenômenos central, mas não a única, para a compreensão dos processos organizacionais.

No entanto, vale destacar que ao tratar-se do tema “cognição”, a ideia mais fortemente evocada caracteriza-se pela noção restrita, leiga e difundida da atividade racional, intelectual e consciente. Noção esta que, de acordo com Bastos (2004), está ancorada em uma concepção tradicional de mente que integra três grandes domínios referentes aos três processos mentais básicos: pensamento (cognitivo), sensação (emocional), e vontade (conativo). Esse modelo tripartite da mente humana associa-se a concepção cartesiana da mente.

Porém, com o passar dos anos, uma série de transformações marcam o desenvolvimento da ciência cognitiva, como marco ao ano de 1956 na realização do Simpósio sobre Teoria da Informação no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Os anos 40 do século XX já haviam garantido importantes e significativos avanços no campo da cibernética, da teoria da informação, da compreensão de síndromes neuropsicológicas, e interesses em questões cognitivas passaram a crescer (BASTOS, 2004).

Neste sentido, que na perspectiva de Andler (1998), as Ciências Cognitivas buscam descrever, explicar e simular as principais disposições e capacidades do espírito humano, como por exemplo, a linguagem, o raciocínio, a percepção, a coordenação motora e a imaginação. Para o autor, no campo das Ciências Cognitivas, nestas últimas décadas, surgiram novas temáticas, as quais passaram a levar em conta as funções mentais ou psíquicas negligenciadas ou afastadas durante muito tempo, tais como a consciência, as emoções, a capacidade de decidir, a vida moral e a cultural.

Enquanto que para Imbert (1998), os aspectos que o conceito de cognição aborda recorrem para a percepção, a ação finalizada, a

organização conceitual, o raciocínio, a aprendizagem, a comunicação e a linguagem.

De acordo com Vygotsky (2001), todas as atividades cognitivas básicas do indivíduo ocorrem de acordo com sua história social e acabam se constituindo no produto do desenvolvimento histórico-social de sua comunidade. Portanto, as habilidades cognitivas e as formas de estruturar o pensamento do indivíduo não são determinadas por fatores congênitos, mas sim são resultados das atividades praticadas de acordo com os hábitos sociais da cultura em que o indivíduo se desenvolve. Consequentemente, a história da sociedade na qual a criança se desenvolve e a história pessoal desta criança são fatores cruciais que vão determinar sua forma de pensar.

Para Matlin (2004), a cognição versa sobre uma atividade mental que se refere a uma subárea da psicologia que descreve como os seres humanos adquirem, armazenam, transformam e usam o conhecimento.

A atividade de conhecer envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento, algo que vai além do estudo do processamento, armazenamento e recuperação de informações e que envolve todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações. Por isso, torna-se necessária uma definição ampliada de cognição, pois a mente é um aparelho organizado de forma complexa, em que as partes estão interligadas de forma muito rica umas com as outras, não sendo um simples conjunto de componentes, cognitivos e independentes (FLAVELL MILLER, MILLER, 1999 *apud* BASTOS, 2004). Portanto, cognição é um termo genérico usado para designar todos os processos envolvidos no conhecer (AMOROSO, 2002, BASTOS, 2004).

As transformações da concepção da mente na ciência da cognição deram-se, segundo Bastos (2004), conforme explicita o quadro abaixo:

Quadro 12 - As transformações da concepção de mente na ciência da cognição

A mente cartesiana	A mente "cognitivista"
<ul style="list-style-type: none"> ● Entidade interna, independente do corpo, fonte da razão, do conhecimento e verdade. ● Um depósito relativamente passivo de sensações. ● Razão e emoção como domínios isolados. ● Na psicologia: identificação dos elementos e estados constitutivos. ● Metáfora hidráulica, mecânica: forças e impulsos intrapsíquicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● A mente gera representações que determinam o comportamento. ● Mente: Software. Cognição como computação: processamento de informações quem envolvem captura - processamento - armazenamento - recuperação. ● Elementos são símbolos (padrões com a propriedade especial de designar estruturas internas a si próprios) e regras sintáticas de combinação. ● Símbolos e regras de manipulação são mantidos em uma ou mais memórias no sistema. ● Processamento é serial, explícito, consciente. ● A mente é um processador com capacidade limitada.

Fonte: Adaptado de Bastos (2004, p. 180).

Assim, embora os chamados processos mentais superiores (conhecimento, pensamento, consciência, inteligência, criatividade, capacidade de planejar e construir estratégias, de solucionar problemas, de raciocinar, de classificar, criar conceitos, etc) não devam ser excluídos de qualquer conceito de cognição, este passou a embarcar uma gama bem mais ampla de fenômenos – as imagens mentais, a memória, a atenção, o aprendizado e toda a gama de processos rotulados de cognição social. Na realidade, rompido o limite que circunscrevia cognição a pensamento inteligente, torna-se difícil identificar qualquer processo psicológico que não implique, em algum nível, cognição (BASTOS, 2004).

Ainda, De-Wit e Meyer (2004) destacam que as pessoas nascem com imperfeições nas suas habilidades cognitivas, pois uma vez que são oniscientes, elas não possuem conhecimento infinito. Segundo os autores, essas imperfeições se encaixam em três fatores de limitação: 1) limite da capacidade de detecção das informações, 2) limite da capacidade de processar informações, 3) limite da capacidade de armazenar informações.

Contudo, Bastos (2004) defende não ser pertinente sequer falar-se de uma Ciência da cognição, pois o autor argumenta que seu uso deveria ocorrer sempre no plural, dada a diversidade de contribuições que se apoiam em perspectivas conceituais e metodológicas muito distintas, em função dos seus campos disciplinares de origem.

Ao constatarem a interdisciplinaridade da Ciência Cognitiva, Fonseca et al. (2011) realizaram uma pesquisa com o intuito de revisar os trabalhos teóricos e empíricos sobre a Psicologia Cognitiva e áreas afins publicados entre 1971 e 2011, na revista *Psico* – uma das poucas e mais antigas revistas científicas de Psicologia no Brasil. Setenta e um volumes foram pesquisados, resultando em 55 artigos analisados por três revisores independentes. Os resultados mostraram um aumento de publicações sobre os processos cognitivos nas últimas décadas. Os mais frequentemente investigados foram memória (27,5% dos artigos), funções executivas (20,9%) e linguagem (17,6%). Segundo os autores, quando considerados conjuntamente, estes resultados apresentam um quadro razoavelmente representativo do estudo da cognição humana no Brasil.

Desse modo, denota-se que o estudo sobre a cognição humana apresenta um caráter interdisciplinar com contribuições de inúmeras disciplinas científicas, e vem crescendo o número de pesquisas que usam o estudo da cognição para responder melhor as suas questões, entre elas a administração

Quanto ao uso da cognição em pesquisas realizadas nas organizações, para analisar e compreender qualquer ação, escolha, decisão ou interação humana, Bastos (2004, p. 184) acredita que, em uma perspectiva ampla, poderia apoiar-se no seguinte conjunto de pressupostos:

- eleger a ação humana como foco privilegiado (não único) do seu olhar implica necessariamente a análise das interações entre indivíduo e contexto. Contexto, que na sua dimensão mais significativa, é composto por outras pessoas; logo, é social, cultural e simbólico. O significado do comportamento, ação, só emerge quando temos acesso a tais interações.
- o comportamento humano é processo, é fluxo, e não pode ser confundido com “movimentos motores” públicos e observáveis. Em todas as suas formas, o indivíduo ao se comportar, busca intervir e modificar ambientes e contextos, influenciar outrem dirigir o seu próprio comportamento.

- a ação humana constitui uma unidade que integra práticas, significados pessoais e culturais a ela associados e, certamente, componentes emocionais e efetivos. O sentir, o pensar e o agir interligam-se em complexas redes que geram atos e são resultantes de uma história singular em um contexto que também é singular, naquilo em que é percebido, interpretado e construído pelo próprio sujeito.
- a compreensão do comportamento humano em contexto envolve movimentos complementares que devem buscar no próprio indivíduo (enquanto organismo e história) e na situação as forças responsáveis por sua emergência e manutenção. Os processos de aprendizagem fazem com que o indivíduo traga para cada nova situação o produto de sua história de vida, o percurso singular de suas experiências, dentro da sociedade e da cultura que estruturam esse seu percurso.

Na literatura científica da área da estratégia, o estudo da cognição tem se apresentado em uma diversa gama de pesquisas. De Wit e Meyer (2004) defendem que o primeiro passo para entender como funciona a mente do estrategista é examinar as várias atividades cognitivas que fazem parte do processo de raciocínio estratégico deste profissional, os autores definem a cognição como a habilidade do conhecimento, o que prediz que os estrategistas desejosos de saberem sobre os problemas estratégicos das suas organizações precisam se engajar em atividades cognitivas.

De acordo com Tyler e Gnyawali (2009), uma questão-chave na literatura da cognição gerencial é o grau em que os indivíduos dentro das organizações têm cognições semelhantes ou diferentes. Para Grégoire, Corbett, McMulleu (2011) nas ciências de gestão e organização, os estudiosos têm utilizado a perspectiva cognitiva para compreender melhor os fatores e as dinâmicas que afetam diversas atividades, como seleção de pessoal e avaliação, grupos de trabalho e equipes, treinamento e desenvolvimento, estresse e saúde ocupacional, o trabalho de motivação de projeto de trabalho e ergonomia, liderança, tomada de decisão organizacional mudança de organização e desenvolvimento, o impacto das diferenças individuais em gestão e organizações, entre outros.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a respeito de compreender a visão estratégica e de como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, é preciso sondar a mente do estrategista. Os autores veem a cognição individual e a interação social como fatores

que influenciam na formulação da estratégia, uma vez que esta se manifesta como um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente, envolvendo transformação e também a perpetuação. No entanto, os autores expõem que algumas vezes a estratégia se torna mais individualmente cognitiva do que socialmente interativa (por exemplo, em grande parte dos pequenos negócios). Enquanto algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (em especial, em indústrias maduras de produção em massa), enquanto outras tendem a ser emergentes de modo mais adaptável (como nas indústrias de alta tecnologia). Algumas vezes o ambiente pode ser altamente exigente (durante sublevações sociais), mas outras vezes (até nas mesmas) os líderes empreendedores são capazes de manobrar por ele com facilidade.

Entre as dez escolas da estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a que foca esta questão é quinta escola: a Escola Cognitiva, que tem como trabalho chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva.

Para os representantes da Escola Cognitiva, entre eles Simon e March, os estrategistas são em grande parte autodidatas, uma vez que desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta (MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND, 2010).

A Escola Cognitiva apresenta duas alas bastante distinta. Uma ala mais positivista trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva do mundo, aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor, embora as imagens que ela capta sejam consideradas, nessa escola, um tanto distorcidas. A outra ala vê tudo como subjetivo, onde a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo, onde os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua “tomada” sobre aquilo que vê lá fora – os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. Assim, enquanto a primeira ala procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, a segunda acredita que a cognição cria o mundo (MINTZBERG, LAMPEL, AHLSTRAND, 2010).

A ala que vê a estratégia como interpretação, baseada na cognição como construção, conhecida como interpretativista, ou construcionista, segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), é mais frutífera. Os construcionistas veem o que está dentro da mente humana

não como uma reprodução do mundo externo, mas acreditam que a mente impõe alguma interpretação sobre o ambiente – ela constrói seu mundo. Em certo sentido, a mente possui uma mente própria – ela marcha segundo suas próprias dinâmicas cognitivas. Ou talvez, seja melhor dizer que elas marcham, porque também para isto existe uma dimensão coletiva: as pessoas interagem para criar seus mundos mentais. Para eles, a realidade interna, com todos seus ricos detalhes, existe na cabeça de cada um, assim ninguém vê o ambiente, em vez disso, as organizações constroem-no a partir de informações ricas e ambíguas, nas quais até mesmo categorias básicas como “dentro” e “fora” podem ser muito indistintas. Desse modo, a ala construcionista deu um impulso para o lado criativo da formulação da estratégia, muito bem vindo depois de toda a atenção que tem sido dada às limitações da cognição humana.

Torna-se interessante destacar as três concepções concorrentes de ambientes, apresentadas por Smircich e Stubbart (1985 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 168):

Quadro 13 - Concepções concorrentes de ambiente
(continua)

Ambiente objetivo	Supõe que uma organização está embutida em um ambiente que possui uma existência externa e independente, quase todas as pesquisas e obras gerenciais incorporam esta suposição, assim a análise do ambiente requer uma descoberta, ou encontrar coisas que já estão em algum lugar, a espera de serem encontradas, para a seguir delinear a estratégia.
Ambiente percebido	O ambiente permanece real, material e externo, a diferença envolve uma distinção a respeito de estratégias. Os estrategistas são permanentemente acompanhados pela racionalidade limitada, e pelas suas percepções incompletas e imperfeitas do ambiente. O desafio, do ponto de vista prático, é minimizar o vazio entre suas percepções falhas e a realidade de seu ambiente.

Quadro 13 - Concepções concorrentes de ambiente (conclusão)

<p>Ambiente representado</p>	<p>Uma visão interpretativa do mundo, onde os ambientes objetivos separados simplesmente não existem. O mundo é essencialmente um campo ambíguo de experiências, não existem ameaças ou oportunidades lá fora no ambiente: apenas registros de ações materiais e simbólicas, onde um estrategista, determinado a encontrar significado, faz relações trazendo conexões e padrões para a ação.</p>
------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Smircich e Stubbart (1985 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 168).

Percebe-se que a compreensão do ambiente, do primeiro citado para o último, acompanha a evolução do pensamento sobre a estratégia.

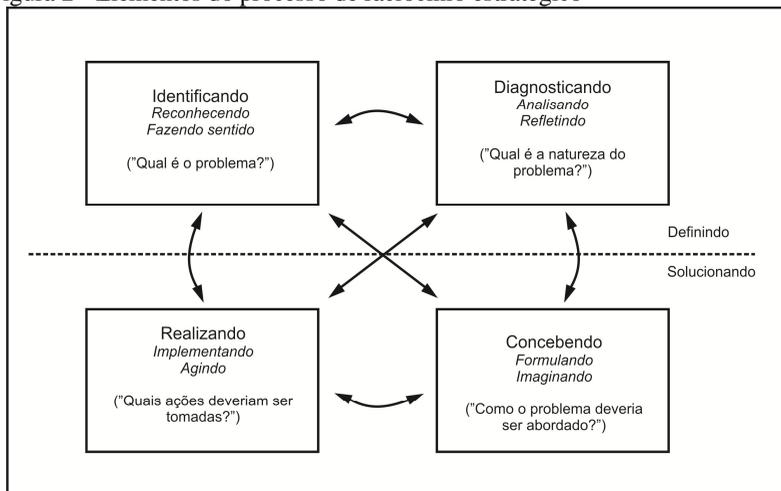
Contudo, apesar da diversidade de visões na Escola Cognitiva, em um ponto existe amplo acordo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estrutura – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Assim sendo, um pré-requisito essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento.

Neste ponto, entra em questão o uso da cognição para a realização de estudos sobre estratégias organizacionais. Conforme Bastos (2004), apoiada no pressuposto de que o pensamento e o conhecimento gerados no cotidiano jogam um importante papel nas ações e interações humanas, abordagens cognitivistas têm sido largamente utilizadas para analisar e explicar fenômenos e processos organizacionais, de forma congruente com a tendência que domina a investigação em outros campos da psicologia, principalmente nos estudos sobre estratégia.

Neste sentido, De-Wit e Meyer (2004) ao estudarem os processos de raciocínio estratégico afirmam que estes consistem em uma série de elementos de atividades cognitivas, definidas como tarefas mentais destinadas a aumentarem o conhecimento do estrategista. Os autores realizam uma distinção entre os elementos gerados no processo de raciocínio estratégico, onde há as atividades cognitivas dirigidas a definir o problema estratégico e as atividades cognitivas dirigidas a resolver este problema, levando aos seguintes elementos gerais de um

processo de raciocínio estratégico, conforme demonstra a figura elaborada pelos autores:

Figura 2 - Elementos do processo de raciocínio estratégico



Fonte: De-Wit e Meyer (2004) - traduzido e adaptado pela autora.

- identificando: antes dos estrategistas moverem-se aos benefícios das oportunidades ou conterem as ameaças, eles precisam estar cientes dos desafios e conhecimentos deles. Esta parte do processo de raciocínio estratégico é variavelmente referida como identificar, e reconhecer ou tomar sentido para a decisão.

- diagnosticando: para vir a enfrentar o problema, o estrategista precisa tentar entender a estrutura do problema e as causas subjacentes. Esta parte do processo é referida como diagnóstico, análise ou reflexão.

- concebendo (concepção): para lidar com o problema estratégico o estrategista deve ter uma solução potencial. Se mais de uma solução é viável e útil, o estrategista deve selecionar a melhor, a mais promissora. Esta parte é invariavelmente denominada de desenvolver, formular ou imaginar.

- realizando. Um problema estratégico só é realmente resolvido uma vez que ações são empreendidas para alcançar resultados. Os estrategistas devem, portanto, realizar uma atividade para o problema se resolver e avaliar se suas consequências serão positivas. Esta parte do processo pode ser denominada de realização, implementação ou ação.

Entretanto, os autores chamam a atenção para o fato de que os estrategistas não seguem sempre estas etapas, pois o pensamento deles pode ser mais desordenado e algumas dessas etapas podem também ocorrer ao mesmo tempo. Além disso, os autores também enfatizam que as ações nem sempre veem depois, em forma de solução ou implementação, visto que nem sempre os estrategistas esperam um problema para definir uma solução, pelo contrário, eles frequentemente sentem que devem agir antes do problema aparecer (DE-WIT e MEYER, 2004).

No campo da estratégia, segundo Dalla, Gonçalves e Muniz (2009), a possibilidade de prever comportamentos ou, até mesmo, entender como estes são idealizados, permite o desenvolver e robustecer seu arcabouço teórico, principalmente no que se refere à compreensão do comportamento dos principais agentes de uma organização: os estrategistas.

Para Ramos, Ferreira e Gimenez (2011), independentemente da linha teórica adotada, existem três questões centrais discutidas no âmbito da corrente da cognição: a construção social da realidade, o indivíduo, e a construção do ambiente. Tais questões levam ao entendimento de que a formulação da estratégia é um processo intersubjetivo, mediada por características do indivíduo em que são recursivamente constituídos a organização e seu ambiente competitivo, e este entendimento tem implicações na construção de teorias no âmbito da estratégia e nos métodos utilizados para a investigação do fenômeno. Os autores ainda acrescentam que partindo do pressuposto de que a formulação da estratégia é em parte um processo mental, as diferenças encontradas nas decisões estratégicas podem dar-se em função da variação de interpretações dos indivíduos (RAMOS, FERREIRA, GIMENEZ, 2011).

Grégoire, Corbett, McMulleu (2011) identificam três como as principais características que, em conjunto, caracterizam sistematicamente as pesquisas sobre a percepção cognitiva:

Quadro 14 - Principais características das pesquisas sobre percepção cognitiva

Mentalismo	Foca no estudo das representações mentais de si, dos outros, de eventos e contextos, e de outros estados mentais e construções. Para compreender a atividade humana, é importante considerar as representações mentais de si, dos outros, de eventos e contextos - os chamados elementos cognitivos da ação humana. Esta ênfase nas representações mentais é notavelmente expressa através do estudo de atribuições, mapas cognitivos, estruturas de conhecimento, percepções, scripts e esquema.
Processo de orientação	Preocupação para estudar o desenvolvimento, transformação, e utilização dessas representações mentais e construções. O ponto de vista cognitivo salienta comportamento de interações complexas entre o ambiente e a mente.
Funcionamento da dinâmica cognitiva entre os diferentes níveis de análise e as implicações que isso tem para o entendimento da ação humana	Considerando que a perspectiva cognitiva foca explicitamente representações mentais e outras construções operando na mente, a articulação de tais construções não precisa ser restrita ao nível individual de análise. Por exemplo, a pesquisa em cognição organizacional tem sido realizada sobre as representações mentais de gerentes individuais, assim como os outros se têm centrado nas representações mentais realizadas por grupos de gestores dentro das empresas particulares, dentro dos grupos estratégicos de empresas, ou através de indústrias. Esta articulação de diferentes níveis de análise reflete um pressuposto importante da perspectiva cognitiva: a suposição de que a cognição opera em vários níveis de análise que abrangem a faixa da atividade humana.

Fonte: Adaptado de Grégoire, Corbett e McMulleu (2011).

Os esquemas cognitivos e os mapas cognitivos são os instrumentos mais utilizados para a pesquisa da mente dos estrategistas, explicados por Bastos (2004), conforme segue:

- Esquema cognitivo: tem sido utilizado para compreender a própria natureza dos fenômenos organizacionais. Pode-se se referir a eles como “pacotes de conhecimento” que constituem os blocos de construção da cognição, reunindo os conhecimentos e as experiências que as pessoas possuem em

relação a um ambiente da realidade. Tem se revelado de fundamental importância, particularmente nos estudos de cultura organizacional. Atua estreitamente vinculado aos processos de atenção e ao sistema emocional.

- Mapa cognitivo: se tornou, além de uma ferramenta teórica e conceitual, um instrumento de intervenção em realidades organizacionais. Tem uma função explanativa de como os indivíduos estruturam e organizam as suas cognições e, simultaneamente, como uma ferramenta de intervenção em realidades organizacionais. O “*grid de repertório*”, graças ao trabalho de G. Kelly, é uma técnica utilizada para fazer emergir esta estrutura de constructos pessoais. Tem sido particularmente usado nos estudos de estratégia.

Quanto aos mapas cognitivos, De-Wit e Meyer (2004) o definem como representações da mente das pessoas de como o mundo trabalha. O mapa cognitivo de uma determinada situação reflete as crenças da pessoa sobre a importância das questões e sobre as relações de causa e efeito entre elas. Segundo os autores, os mapas cognitivos são formados ao longo do tempo através da educação, experiência e interações com outros. O mapa cognitivo de uma pessoa focará atenção em um fenômeno particular, enquanto bloqueia outros, como barulho, e rapidamente faz clarear como a situação deve ser percebida.

Ainda, os mapas cognitivos das pessoas não se desenvolvem independentemente, mas sim em interação com outros, ou seja, as pessoas tendem a construir e compartilhar entendimentos do mundo e interação de cada um com um grupo ao longo do tempo. Tal visão de mundo compartilhada pode existir dentro de uma pequena unidade social, como uma firma ou família, mas também dentro de largas unidades, como uma indústria ou uma nação, por exemplo, os membros de uma cultura nacional, seus mapas cognitivos serão influenciados pelas crenças que dominam nessa nação; os funcionários de uma empresa terão seus mapas cognitivos afetados pelas crenças comuns dentro da firma e da indústria (DE-WIT e MEYER, 2004).

Os mapas também tem um alto nível de rigidez, as pessoas geralmente não se inclinam a mudar suas mentes, o que para os estrategistas é um erro particular, pois eles devem estar a frente de desenvolvimento de mercados, identificar circunstâncias de mudança e novas oportunidades antes dos competidores. O pensamento estratégico é por sua própria natureza focado a entender a formação do futuro, portanto os estrategistas devem ter habilidade para desafiar crenças

atuais e mudar suas mentes, eles precisam de capazes de inovar. O mapa cognitivo de um estrategista é um lugar extraordinário, uma vez que ele precisa ser capaz de superar as limitações do seu mapa cognitivo e desenvolver novas compreensões do mundo (DE-WIT e MEYER, 2004).

Já o “*grid de repertório*” foi elaborado através da concepção da teoria de Kelly (1955), a qual esta calcada na possibilidade de prever comportamentos de pessoas em determinadas situações, a partir do entendimento mais detalhado do sistema de construtos que elas utilizam, quando da interpretação do mundo ao seu redor. Ele busca identificar os fatores-chave que norteiam as decisões estratégicas, e os aspectos cognitivos dos que tomam a decisão. Para Kelly (1995) o entendimento do mundo está associado à categorização dos elementos da percepção, categorias estas que são baseadas no estabelecimento de similaridades e diferenças entre os elementos percebidos, o que constituiria um *frame* estável de referência para o indivíduo, delineado pelos construtos que auxiliam a categorização de novas experiências ou estímulos.

O “*grid de repertório*” de Kelly (1955) foi utilizado por Dalla, Gonçalves e Muniz (2009) em uma pesquisa para entender o comportamento dos estrategistas, através de um estudo de caso em Minas Gérias. Os resultados dos autores identificaram os fatores de atenção dos agentes na elaboração de estratégias, os quais centralizam a decisão no dirigente e em seus sócios, baseiam-se em resultados financeiros, avaliam tanto as questões internas atuais quanto as externas de mercado, e conduzem um processo emergente e pouco formalizado.

Ramos, Ferreira e Gimenez (2011) também utilizaram o “*grid de repertório*” para identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelos dirigentes na avaliação do ambiente competitivo, além de avaliar a existência de associação entre os construtos mentais dos dirigentes de pequenas organizações e o contexto de referência do setor de atividade. Os autores pesquisaram em quarenta e oito empresas industriais de pequeno porte localizadas em Curitiba, PR. De acordo com os pesquisadores, o conjunto de construtos utilizados é único para cada dirigente, embora haja comunalidades cognitivas. A investigação dos construtos mentais que o dirigente da pequena empresa utiliza, para avaliar seu espaço competitivo, indicou que sua cognição preserva, ao mesmo tempo, individualidade (desejos individuais) e socialização (processo cognitivo as expectativas e valores aceitos socialmente). Além disso, os autores afirmam que estes constructos independem do contexto de referência e do setor de atuação.

Como já citado, há também trabalhos empíricos que buscam descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes, que utilizam como base de análise os modelos de Miles e Snow (1978). Neste sentido, Gimenez (1998) estudou a influência dos estilos cognitivos dos dirigentes sobre suas decisões estratégicas, e o papel da turbulência ambiental na escolha de estratégias, com base em um conjunto de dezenove entrevistas com dirigentes de pequenas empresas em dois tipos de ambientes: um altamente competitivo e dinâmico, em termos de tecnologia, e outro um pouco menos turbulento; além de uma amostra adicional de 14 empreendedores. O método “*grid de repertório*” também foi utilizado nesta pesquisa. O autor concluiu que estratégia prospectora pode ser preferida por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência por inovação; por outro lado, a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos que preferiram um estilo adaptativo de solução de problemas. Apesar destes achados, o autor acrescenta que diferenças ambientais foram fatores mais fortemente associados a diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas a formação da estratégia.

Almeida, Antonialli e Gomes (2011) também se basearam na taxonomia de tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) para conhecer o comportamento estratégico de mulheres empresárias. Sem utilizar o “*grid de repertório*”, a metodologia de estudo foi procedimento quantitativo, com aplicação de questionário estruturado em setenta e cinco pequenas empresas de propriedade e gestão feminina. Os autores concluíram que há ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por Miles e Snow - defensiva, analítica, prospectora e reativa - se apresentando como mais frequente entre as gestoras a estratégia analítica.

Com essa pequena amostra de estudos empíricos, percebe-se que o estudo da cognição pode ajudar a compreender o trabalho dos estrategistas nas organizações. Denota-se que os estrategistas são influenciados tanto por sua cognição individual quanto social, que os fatores ambientais, além dos tipos cognitivos, também influenciam na formação da estratégia, a qual, nas pequenas empresas, se dá de forma bastante informal.

No entanto, apesar do crescimento de pesquisas na área, Powell, Lovallo, Fox (2011) afirmam que a área da estratégia está longe da economia comportamental e dos estudos comportamentais em finanças - áreas as quais têm liderado o caminho para gerar novas idéias e métodos de pesquisa - no que tange a construção intelectual de pontes com a

psicologia e a neurociência; mas acreditam que a estratégia comportamental pode fazer o mesmo em gestão estratégica.

Powell, Lovallo, Fox (2011) definem a estratégia comportamental como uma mescla entre psicologia cognitiva e social e a teoria de gestão estratégica e sua prática, ela visa trazer hipóteses realistas sobre a cognição dos seres humanos, emoções e comportamento social. Assim, a gestão estratégica das organizações pode enriquecer a teoria de estratégia também na pesquisa prática e empírica. Segundo os autores, apesar de muito progresso, os objetivos e limites da estratégia comportamental permanecem claros: a teoria da gestão estratégica carece de adequado aterramento psicológico; e a psicologia cognitiva se concentra em processos mentais dentro de um indivíduo, enquanto que a gestão estratégica tem sido tradicionalmente centrada na empresa de negócios, unidade, ou corporação. Os autores acreditam que a lacuna percebida entre a cognição individual e a estratégia coletiva tem impedido mais a estratégia comportamental de se desenvolver do que qualquer outro problema. Ainda, a definição de “estratégia comportamental” carece de fundamentação teórica rigorosa em psicologia, e de falta de unidade conceitual. O campo não precisa de mais pesquisas em psicologia por integração em si, mas de psicologia apropriada na teoria de gestão estratégica (POWELL, LOVALOO, FOX, 2011).

Da mesma forma, Kaplan (2011) critica o uso da cognição gerencial, pelo fato de ela não criar seu próprio campo independente, e difundir conceitos cognitivos por meio de trabalhos de muitos campos de gestão diferentes, levando a uma proliferação de termos, conceitos e abordagens. Além disso, o autor acredita que não é suficiente os pesquisadores apenas observarem para dizer que os gerentes possuem estruturas cognitivas (embora, é claro, a prova de conceito foi um primeiro passo importante), o objetivo real é mostrar que estas interpretações podem ser conectados a ações organizacionais e resultados. Kaplan (2011) considera que a grande parte do desafio neste tipo de pesquisa é metodológica. O autor se questiona se podem medidas de cognições encontradas permitirem estudos longitudinais que possibilitem a análise de causalidade? E, se estes podem ser comparados e combinados com outros fatores anteriormente identificados, como contribuir para resultados estratégicos?

Apesar de 20 anos de estudos em cognição e estratégia, Kaplan (2011) afirma que ainda há muito a conhecer e muitas construções e métodos a florescerem. Embora na história mais recente do campo, os estudiosos tenham mudado o olhar da cognição em isolamento para uma

análise de como a cognição interage com outros fatores organizacionais em modelos dinâmicos de organização, ainda há uma série de desafios associados à cognição para estabelecê-la como um fator legítimo em gestão estratégica (ao lado das explicações tradicionais de recursos e incentivos) e para mostrar a relação causal entre cognição e resultados estratégicos.

Vale ainda destacar, um pouco sobre o funcionamento da mente humana com mais ênfase, tendo em vista o objetivo do presente trabalho, dentro do estudo da cognição, a questão dos modelos mentais.

2.2.2.1 Modelo Mental

Os processos pelos quais os seres humanos compreendem uma situação nova e como funcionam suas mentes em processos de tomada de decisão, tem sido objeto de intermináveis discussões entre filósofos, e mais recentemente, psicólogos e estudiosos da cognição, e também presente na literatura sobre gestão. No entanto, não há uma definição unitária sobre o assunto.

O conceito de modelo mental vem sendo usado em várias áreas do conhecimento para estudar as representações de usuários sobre sistemas e eventos físicos, e também o conteúdo dessas representações. Nas várias áreas mencionadas, a pesquisa sobre modelos mentais suporta tanto a ideia de um modelo como um todo coerente e sistemático, bem como a ideia de que o usuário pode manter múltiplas representações de um mesmo sistema, e usá-las de maneira aparentemente incoerente (BORGES, 1997).

O interesse em modelos mentais, de acordo com Borges (1997), se deve à aceitação da ideia de que as pessoas só podem apreender o novo em termos daquilo que já conhecem. Deste ponto de vista, explicações são tentativas de compreender um evento ou uma situação não familiar em termos de coisas com as quais se está habituado, ou em termos de sistemas familiares de relações por meio de analogias.

Apesar de ser utilizado há pelo menos 30 anos, não existe uma definição explícita do que seja um modelo mental. O conceito de modelo mental se disseminou a partir da publicação de dois livros, ambos com o título “*Mental Models*”, publicados em 1983. O primeiro deles, editado por Gentner e Stevens (1983), é uma coleção de contribuições a um seminário sobre o assunto, nele várias visões do conceito são apresentadas de maneira mais ou menos implícita. O segundo livro “*Johnson-Laird*”, é um trabalho em que o autor procura

explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão de texto (BORGES, 1997).

Um psicólogo de Cambridge, segundo Williams (2001), foi um dos primeiros a argumentar que a memória não era apenas uma cópia simples do que uma pessoa viu, mas uma representação simbólica ou o esquema do mundo externo. Estes esquemas ajudam com que tudo faça sentido para as pessoas, permitindo-as interagir com sucesso com um mundo complexo, uma vez que eles permitem processar grandes quantidades de informação, de forma rápida e econômica. Estes esquemas representam o modelo mental de uma pessoa.

Rouse e Morris (1986) definem os modelos mentais como mecanismos através dos quais os humanos são capazes de gerar descrições do propósito em forma de um sistema, explicar o funcionamento de um sistema e os seus estados observados, e prever os estados futuros.

Para Carrol e Olson (1988 *apud* Borges, 1997) o modelo mental é como uma estrutura rica e elaborada que reflete a compreensão do usuário do que um sistema contém, de como ele funciona e de por que ele funciona daquela forma. Os autores sugerem algumas características dos modelos mentais:

- A. Um modelo mental é diferente de uma representação de informações isoladas sobre o sistema. Ela é uma estrutura rica e elaborada.
- B. Um modelo mental representa diferentes tipos de informação: de que o sistema é formado, qual é a estrutura dele, como ele funciona e por que se comporta de uma determinada maneira.
- C. Um modelo mental para algumas pessoas, pelo menos, é diferente de outras formas de conhecimento, pois ele pode ser 'rodado' com entradas exploratórias, de forma a imaginar o resultado.
- D. Um modelo mental envolve certo grau de sistematicidade e coerência. Este último ponto tem que ser tratado com cuidado, pois o que parece sistemático e coerente para um especialista, pode não parecer para um leigo ou criança, e vice-versa.

Da mesma forma, comparando a um *layout* semelhante ao de um esquema, Falmagne e Gonçalves (1995) afirmam que estes modelos mentais são abstratas representações cognitivas de uma situação particular que as pessoas aplicam no raciocínio.

Uma caracterização simples de um modelo mental é proposta por Borges (1997), o qual o apresenta como um modelo que existe na mente de alguém. Intuitivamente a ideia é simples: pensar envolve a criação e a internalização de modelos simplificados da realidade. Ainda, segundo o autor, um modelo mental é conhecimento sobre uma determinada questão ou domínio que usamos para pensar sobre ela por meio de simulação mental. Tais modelos têm a característica de capacitar as pessoas a realizarem ações inteiramente na imaginação, o que permite internalizar as representações que criam para as coisas e estados de coisas no mundo e processá-los como se fossem externos.

Neste mesmo sentido que Senge (2006, p.42) define os modelos mentais de uma forma simples: são “os pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”.

Para Senge (2006), o compartilhamento dos modelos mentais de diferentes profissionais que são responsáveis pela gestão de uma organização, pode contribuir para o aumento do seu desempenho. Para tanto, o autor propõe que nas organizações, as pessoas levem estas imagens internas de mundo (modelo mental) para a superfície e as mantenham em análise, para assim poderem “olhar para dentro” e estarem abertas às influências dos outros. Segundo o autor, este recurso possibilita a realização de conversas ricas em aprendizagem, onde se equilibram indagação e argumentação, e pode ser gerado através do uso da construção de cenários e de micromundos.

Ao utilizar estas ferramentas propostas por Senge (2006) – cenários e micromundos – os gestores entram em outro nível, no qual se acrescenta o pressuposto de que uma pessoa faz inferências e previsões manipulando seus modelos mentais, numa forma de simulação mental. Como explica Kleer e Brown (1981), ao fazer previsões ou explicar o funcionamento de um sistema a pessoa simula mentalmente uma estrutura simbólica de componentes interligados. Os tipos de componentes que formam o modelo e a maneira como eles estão conectados contribuem para o resultado. Tal processo de simulação mental é como imaginar um programa simples de computador sendo rodado. Ao rodar tal simulação o usuário leva em conta o seu conhecimento específico da situação tratada e seu conhecimento geral sobre o mundo físico e como ele funciona. Portanto, nessa visão o que distingue um modelo mental de conhecimento em geral, é que o modelo pode ser rodado na imaginação para produzir descrições do estado de um sistema, explicações para o seu comportamento, e produzir previsões de eventos e estados futuros.

Assim sendo, Tyler e Gnyawali (2009) definem os modelos mentais como representações dinâmicas, construídas na memória dos seres humanos. Para os autores, o modelo mental se assemelha ao conceito mais amplo de estruturas de conhecimento ou esquemas realizados em memória de longo prazo.

Ainda, Borges (1997) advoga que alguns dos modelos mentais são adquiridos apenas através de transmissão cultural ou ensino, enquanto que outros são adquiridos da interação cotidiana com outras pessoas e com o mundo, ou seja, as inferências que alguém faz sobre uma determinada questão depende do modelo mental adotado. Williams (2001) afirma que os modelos mentais são todos baseados em sistemas de crenças, e como tal, eles são sensíveis à aprendizagem, processos resultantes de confirmar ou não experiências.

Para Marcy e Mumford (2010), os modelos mentais são baseados em relações causais, e contêm conceitos básicos e / ou eventos que se verificam salientes para uma pessoa, bem como informações condicionais ligando estes conceitos a eventos.

Sobre as conexões causais, examinando os efeitos que a qualidade diferencial de modelos mentais pode causar no desempenho subsequente, Hmelo-Silver e Pfeffer (2004) contrastaram novatos e especialistas no que diz respeito à sua compreensão do funcionamento de um aquário. Os autores descobriram que os especialistas, diferente dos novatos em seus modelos mentais, incluíam conexões causais entre os eventos mais complexos. Além disso, diferentes preocupações funcionais entre o grupo de especialistas - alguns especialistas eram biólogos treinados e alguns eram amadores profissionais - foram encontrados para dar origem às mudanças nas estruturas causais.

Em um estudo com psicofísicas e técnicas de ressonância magnética funcional juntamente com placebos, Koyama et al. (2005) descobriram que a expectativa de pura dor diminuiu, quando trouxeram, por experiências passadas, a eficácia de uma droga, que na verdade produziu mudanças físicas no cérebro em si, reduzindo poderosamente a experiência subjetiva de dor, bem como a ativação de dor relacionada com regiões do cérebro.

Ainda, alguns estudiosos têm sugerido que os modelos mentais estabelecem regras que são utilizadas para orientar as pessoas na tomada de decisão e resolução de problemas.

Neste sentido, que Porac et al. (1995) afirmam que os modelos mentais gerenciais são estruturas de conhecimento ou representações cognitivas sobre como o ambiente de negócios funciona. Os autores alegam que há evidências substanciais de que a tomada de decisão é

influenciada pelos modelos mentais, através de esforços dos gestores para combinar escolhas estratégicas a sua compreensão do ambiente de negócios.

Ao reconhecerem o papel influente que os modelos mentais podem causar no pensamento de uma pessoa, Marcy e Munford (2010) afirmam que a qualidade dos mesmos na mente de uma pessoa (ou seja, o grau em que o modelo mental contém relevantes relações causais) pode ter impacto na qualidade de sua previsão, de coleta de informações, tomada de decisão, resolução de problemas, entre outros (MARCY e MUMFORD, 2010).

Na área da estratégia, grande parte das pesquisas, que examina o conteúdo dos modelos mentais, centra-se na forma como os gestores percebem e categorizam informações sobre sua organização ou ambiente concorrencial (PORAC et al., 1995). Em contrapartida, tem havido pouca pesquisa investigando modelos mentais dos tomadores de decisão no que tange as relações causais em ambientes empresariais e como estas afetam as escolhas estratégicas (GARY, WOOD, 2011).

Uma pesquisa recente em psicologia fornece fortes evidências de que as crenças sobre relações causa-efeito são particularmente importantes no apoio à tomada de decisão estratégica, uma vez que serve como a base sobre qual decisão dos estrategistas vai inferir às consequências de suas ações e orientar os esforços de intervenção para atingir as metas desejadas (REHDER, 2003). Uma série de pesquisas que examinam o papel da cognição gerencial mostrou que os modelos mentais dos gestores são um determinante de escolhas estratégicas (GAVETTI, 2005).

Um exemplo de pesquisa nesta área é o estudo realizado por Osborne, Stubbart e Ramaprasad (2001). Através de uma análise de conteúdo, assistida por computador, das cartas de 400 presidentes, na indústria farmacêutica, de empresas norte-americanas, direcionadas aos seus acionistas, Osborne, Stubbart e Ramaprasad (2001) examinaram as ligações empíricas entre as características cognitivas de grupos estratégicos, agrupados de acordo com os temas das cartas, e grupos estratégicos agrupados por desempenho. Através desta oportunidade de medir parcialmente intenções estratégicas através da análise dos temas encontrados em declarações públicas por executivos responsáveis por traçar o futuro de suas empresas, os autores descobriram que há uma forte relação entre os grupos estratégicos que foram agrupados com base em suas características cognitivas e com base no desempenho, ou seja, os objetivos do grupo cognitivo estão positivamente relacionados ao desempenho.

Dada a natureza complexa dos sistemas organizacionais, Marcy e Mumford (2010) estudaram como esta questão se levanta entre os líderes de uma empresa, se estes são capazes de identificar e articular as causas ou fontes de ação, que são incorporados dentro desses sistemas complexos sociais. Os autores afirmam que dado o impacto potencial dos modelos mentais sobre a cognição do líder, diferentes níveis de qualidade do modelo mental dos líderes afetam significativamente o seu desempenho. No entanto, apesar de considerar a importância da qualidade dos modelos mentais, a pesquisa de Marcy e Mumford (2010) ainda mostrou que os bons modelos mentais sozinhos não resultaram em melhoria de resolução de problemas de desempenho, uma vez que embora a construção e articulação de um modelo mental do sistema organizacional na mão pareça ser um precursor necessário e fundamental para desempenho de um líder eficaz, a efetiva resolução de problemas não ocorrerá até que haja uma análise ativa da manipulação das causas, embutido dentro desse modelo mental. Os autores ainda acrescentam que alguns líderes devem construir, articular e revisar um modelo mental para compreender as origens, implicações e significado de eventos encontrados no seu sistema organizacional.

Gary e Wood (2011) relataram os resultados de um estudo sobre as relações entre diferenças na precisão do modelo mental e do desempenho dos gestores. Através de uma simulação de gestão computadorizada, realizada com sessenta e três alunos de MBA, os autores mediram a complexidade dos tomadores de decisão e modelos mentais por contagem do número de inferidas relações causais no conjunto de conhecimentos, que avalia crenças sobre relações causais bivariadas. Os autores apresentam que embora seja certamente verdade que perfeitos modelos mentais não são necessários para atingir os resultados de desempenho elevados - como já apresentaram Sutcliffe, 1994 e Weick, 1990 - os seus resultados mostram que a decisão dos profissionais com modelos mentais mais precisos nas relações causais no ambiente de negócios alcançam resultados de alta desempenho, pois estes possuem uma fonte importante para atingir melhores resultados para suas organizações em ambientes complexos, pois são mais propensos a adotar normas mais elevadas de qualidade de tomada de decisão. Além disso, com a pesquisa os autores também constataram que a decisão estratégica está significativamente relacionada com a precisão do modelo mental do tomador de decisão (GARY e WOOD, 2011).

Contudo, o debate sobre esta questão parece longe de ser conclusivo. Embora tenham evoluído os estudos nesta área, e é aceito

que a habilidade em falar sobre um fenômeno ou sobre um objeto está intimamente relacionada com a compreensão dele, e que o modelo mental influencia na tomada de decisão estratégica de um gestor, influenciando também seu desempenho, pouco se sabe sobre como esse processo se faz na cabeça do estrategista.

Contudo, a partir do momento que os estudos sobre estratégia se baseiam nos processos cognitivos, nos construtos mentais dos estrategistas; o processo de definição das estratégias pode ser visto como um processo de decisão, ao passo que o estrategista decide pela estratégia “x” ao invés da “y”. Por isso, a tomada de decisão é o foco do subcapítulo que segue.

2.2.3 Tomada de decisão

É vasta a literatura sobre estratégia que defende o sucesso organizacional calcado no processo de tomada de decisão estratégica dos altos gestores que integram a organização.

Estas decisões estratégicas são definidas por Quinn (2001, p. 21) como “aquelas que determinam a direção geral do empreendimento, e em última análise, a sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”. O autor afirma que as estratégias podem ser encaradas como afirmações a *apriori*, para orientar providencias ou resultados, e a *posteriori* de um comportamento decisório real (QUINN, 2001).

Vale destacar as decisões estratégicas de uma organização diferem das decisões táticas. Drucker (1972) explica que as decisões táticas são mais simples e mais fáceis de serem acertadas, enquanto que as decisões estratégicas são mais difíceis, ao passo que o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo visando à solução de um problema.

Moritz e Pereira (2010, p. 39) ao estudarem os modelos de procedimentos característicos da tomada de decisão, através de esquemas interpretativos de diferentes autores, os agruparam conforme segue:

Quadro 15 - Modelos de procedimento de tomada de decisão

Modelo Clássico ou burocrático	Os procedimentos lógicos-formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examine primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha de melhor decisão.
Modelo Comportamentalista	O comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões.
Modelo Normativo	O que deve ser feito é a preocupação central, esse é o modelo dos grupos técnico – profissionais.
Modelo Racional	O Processo Decisório tem como intuito máximo maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

Fonte: Adaptado de Moritz e Pereira (2010, p. 39).

Foi Herbert Simon quem iniciou os estudos sobre decisão, sendo o criador da Teoria das Decisões, a qual o autor utiliza para explicar o comportamento humano nas organizações. Simon (1970) vê a organização como um sistema de decisões, onde cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento, ou seja, a organização está permeada de decisões e ações.

Para Simon (1963), a tomada de decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação a que a pessoa deverá seguir. Os seis elementos clássicos deste processo apontados pelo autor são: 1) o tomador de decisão: a pessoa que faz a escolha entre as várias alternativas de ação; 2) os objetivos: aqueles que pretendem ser alcançados através das ações; 3) as preferências: critérios utilizados no momento da escolha; 4) a estratégia: o curso da ação escolhido para atender aos objetivos, dependendo dos recursos disponíveis; 5) a situação: aspectos do ambiente envolvidos no processo; 6) o resultado: a consequência de uma dada estratégia de decisão.

Juntamente com Cyert, Simon desenvolveu o modelo da Racionalidade Limitada (*Bounded Rationality*), também conhecido como Modelo Carnegie, o qual propõe que não é possível para um

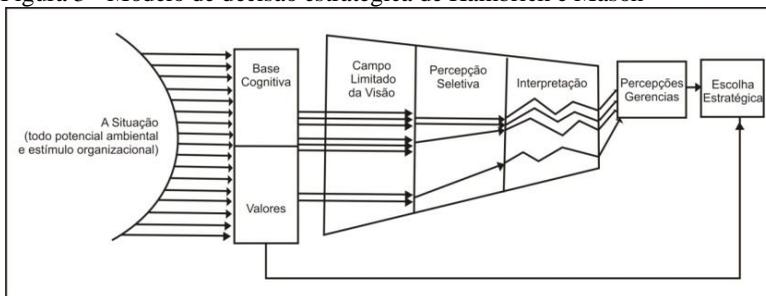
tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido à impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido neste processo. Assim, com vista à escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações em nível satisfatório que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas, ou seja, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MORITZ e PEREIRA, 2010).

Hambrick e Mason (1984), no intuito de aprimorar o entendimento de como os altos executivos tomam suas decisões, descreveram o início de uma teoria sobre o processo de escolhas estratégicas, segundo a qual cada tomador de decisões traz consigo uma base cognitiva e valores para a decisão, e são estes que criam um cenário entre a situação e a eventual percepção do tomador de decisão, e não apenas as informações que este possui.

Para Hambrick e Mason (1984), o tomador de decisão cria uma representação aproximada da realidade, e suscita que as escolhas estratégicas estão calcadas na sua percepção e sua interpretação do ambiente que o cerca (interno e externo à empresa). Desse modo, a percepção e a interpretação formam o campo de visão do estrategista, o qual está fundamentado nos dois pontos essenciais já citados: sua base cognitiva; e seus valores, os quais podem aumentar ou direcionar o campo de visão e, conseqüentemente, as possibilidades de escolha (alternativas) do tomador de decisão.

Com isso, percebe-se que as decisões estratégicas têm um componente comportamental relevante que refletem as idiosincrasias dos tomadores de decisão. Hambrick e Mason (1984) argumentam que cada tomador de decisão tem seu grupo de “dados” para cada situação, os quais são atualizados continuamente e servem como filtro e distorção da percepção do tomador de decisão sobre o que está acontecendo e o que deve ser feito sobre o assunto, ou seja, estes dados refletem sua base cognitiva: a) conhecimentos ou hipóteses sobre eventos futuros; b) conhecimento das alternativas; e c) conhecimento das conseqüências das alternativas. Assim, percepção gerencial do gestor, em conjunto com seus valores, define a escolha estratégica, conforme demonstra o modelo desenvolvido pelos autores:

Figura 3 - Modelo de decisão estratégica de Hambrick e Mason



Fonte: Hambrick e Mason (1984, p. 195) – traduzido pela autora.

Segundo Hambrick e Mason (1984), ao passo que a ampliação do campo de visão, da percepção e da interpretação do decisor pode ser compreendida por meio de um maior entendimento do aspecto cognitivo dos estrategistas envolvidos na decisão estratégica a ser tomada, aumenta-se a robustez analítica do processo, que tende a refletir nos resultados organizacionais. Neste sentido, os autores passaram a caracterizar a relação teórica entre o processo racional de tomada de decisão e a efetividade organizacional, defendendo que a racionalidade no processo de tomada de decisão estratégica está diretamente relacionada com a efetividade organizacional.

Seguindo a mesma lógica de Hambrick e Mason (1984), Makridakis (1990 *apud* Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 2010) destaca as “crenças infundadas ou sabedoria convencional” do processo de tomada de decisão, as quais incluem a busca por evidências que apoiam as crenças em vez de negá-las; o favorecimento de informações recentes, mais facilmente lembradas, sobre informações anteriores; a tendência para ver um efeito causa entre duas variáveis que podem simplesmente ser correlatas; o poder do pensamento otimista e assim por diante. Nas palavras de Makridakis (1990, p.58 *apud* Mintzberg, Lampel e Ahlstran, 2010, p.151):

Crescemos em uma cultura em que aceitamos determinadas informações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apóiam esta crença. Em vez disso, o meio número de informações simplesmente parece aumentar nossa confiança que estamos certos, sem melhorar

necessariamente a precisão de nossas decisões... Na realidade, as informações encontradas em geral são redundantes e oferecem pouco valor adicional.

Corroborando com Hambrick e Masson (1984) e Makridakis (1990), Arruda (2000) destaca que o fator emocional desempenha grande influência no momento da tomada de decisão, o que faz com que o decisor possa não escolher a melhor alternativa. Para o autor, o comportamento do decisor está relacionado a outros fatores, como a inteligência, o gênero, o nível social, os costumes, a religião, as crenças, a motivação, a ética, a organização, a família e a saúde, entre outros.

Também Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) afirmam que fatores como o estilo gerencial, cognição, valores, crenças individuais e valores corporativos podem influenciar a tomada de decisão.

Neste sentido que Mitchell, Shepherd, Sharfman (2011), através de uma abordagem psicológica de julgamento, realizaram um estudo com 2.048 decisões tomadas por 64 CEOs de empresas de tecnologia, examinando como a experiência metacognitiva (reflexão consciente sobre o próprio pensamento) e percepções do ambiente externo (hostilidade e dinamismo) poderiam afetar os gestores na medida em que estes tomavam decisões estratégicas erradas, ou seja, as decisões de um gerente com julgamentos inconsistentes, que podem moldar a direção da empresa. Os resultados do estudo indicam que os gerentes com experiência metacognitiva maior cometem menos erros na tomada de decisão estratégica. Além disso, os resultados também indicam que em ambientes hostis gerentes cometem mais erros nas decisões estratégicas em comparação a ambientes dinâmicos.

Seguindo esta linha de raciocínio, não se poderia deixar de tratar da intuição no processo de decisão. Simon (1987) afirmou que a essência da intuição está na organização do conhecimento para rápida identificação, tratando a organização em termos de partes reconhecíveis, como sendo uma análise congelada em hábitos que auxiliam na capacidade de resposta rápida por meio do reconhecimento.

Segundo De-Wit e Meyer (2004) quando um profissional usa a intuição ele não está sendo místico ou irracional, apenas está tendo um pensamento informal e holístico, ao contrário do analítico. Informal no sentido que o pensamento é inconsciente e baseado em suposições, variáveis e relações causais não explicitamente identificadas, e holístico significa que o pensador não visa desvendar um fenômeno em suas partes, mas de maneira integrada, de modo a manter uma visão integrada

da realidade. Segundo os autores, a intuição de um gestor é construída através de anos de experiência e contem uma vasta quantidade de conhecimento tácito que pode ser aproveitado em análises formais. E ainda destacam que decisões baseadas apenas na experiência limitam as opções a serem escolhidas, uma vez que excluem aquelas que não foram positivas no passado, e muitas vezes deixam de considerar o novo ambiente.

De acordo com Senge (2006), a intuição é um elemento que está sendo bastante valorizado na vida gerencial, recebendo atenção e aceitação, são diversos estudos que mostram que líderes se apoiam muito na intuição.

Dane e Pratt (2007) definem o processo intuitivo como aquele que não é consciente, pois embora o resultado da intuição seja acessível ao pensamento consciente, como chegamos a ele não o é, o que faz com que não haja consciência das regras sobre conhecimento utilizadas para inferência durante a ação de intuir, fator que diferencia a intuição da percepção. Para os autores, a intuição envolve o reconhecimento de características ou padrões não conscientes profundamente arraigados, além de ser veloz.

A intuição normalmente é associada com o “coração”, enquanto a racionalidade é associada com a “cabeça”, divisão esta comumente usada na filosofia. No entanto, pesquisas recentes sugerem outras possibilidades, como que os julgamentos intuitivos podem sim ser “disparados” por emoções e afetos, da mesma forma que o estado de espírito positivo, por exemplo, tem sido associado a um aumento no uso da intuição e um decréscimo nas abordagens mais racionais na tomada de decisão (DANE e PRATT, 2007).

Durante a o processo de decisão estratégica, a criatividade e a inspiração também podem ser levadas em consideração, como expõe Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010, p. 162):

Shimizu (1980) chamou o discernimento criativo de “sensibilidade intuitiva”, uma “capacidade de obter instantaneamente a compreensão de toda a estrutura de novas informações”. Ele mencionou o sexto sentido, ou *Kan*”, que em comparação com os “passos sequenciais de pensamento lógico”, impõe o “encaixe de fragmentos de memória que até então haviam sido uma mera acumulação de várias informações interligadas”. A inspiração parece vir ao tomador de decisões quando ele pode ver além dos fatos dados para entender o

significado mais profundo de uma questão. “grande parte do comportamento das organizações é determinado por aquelas inspirações ocasionais que reestruturam o modo de pensar.... se o destino do soldado é meses de tédio interrompidos por momentos de terror, para citar um antigo ditado, então o destino das organizações pode, da mesma forma, ser descrito como anos de rotina reconfigurados por lampejos de inspiração, dos concorrentes ou delas próprias. Então como o adjetivo “estratégico” pode ser aplicado a qualquer teoria de tomada de decisões que não leve em conta essas inspirações? (Langley et al. 1995: 268).

Quanto a criatividade, Hamel e Prahalad (1995, p.102) chamam a atenção para o fato de que a criatividade pessoal diminui com a idade - e com a diminuição da criatividade, aumenta a ortodoxia. Ao passo que as crianças são ingênuas, não sabem o que é possível e o que é impossível, por isso fazem perguntas inocentes (“Por que não podemos tocar as estrelas?”) e esperam o impossível (“Por que estudar não pode ser mais divertido?”). Já os adultos, que são espertos, sabem o que é possível e o que é impossível, por isso não fazem perguntas tolas e não esperam o impossível, e respondem aos seus filhos perguntadores com um lacônico “Porque é assim que as coisas são”. Mas uma pessoa que realmente acredite que “é assim que as coisas são”, é uma pessoa demasiadamente preguiçosa para perguntar “Por que isso não pode ser diferente?” e assim jamais verá o futuro. A queda mais profunda na capacidade de questionamento ocorre logo depois que as crianças entram na escola. (Até uma criança no primeiro ano primário sabe que se fizer uma pergunta imbecil todos rirão dela.) Porém, ocasionalmente uma pergunta tola abre as cortinas da ortodoxia durante um tempo suficiente para que um raio de luz do futuro entre no ambiente. Eis a importância do cultivo da criatividade nas organizações.

De acordo com Makridakis (1993) o processo de criatividade requer pensamento intuitivo e flexibilidade, e a criatividade pode ser ensinada a medida que as pessoas passam a aceitar o fato de que elas precisam de um novo modo de pensar, o qual não iniba o pensamento criativo.

Nas organizações, segundo Makridakis (1993), é possível estimular o pensamento criativo de diferentes maneiras, tais como: não tomar nada como garantido e se atrever a questionar o que a maioria das

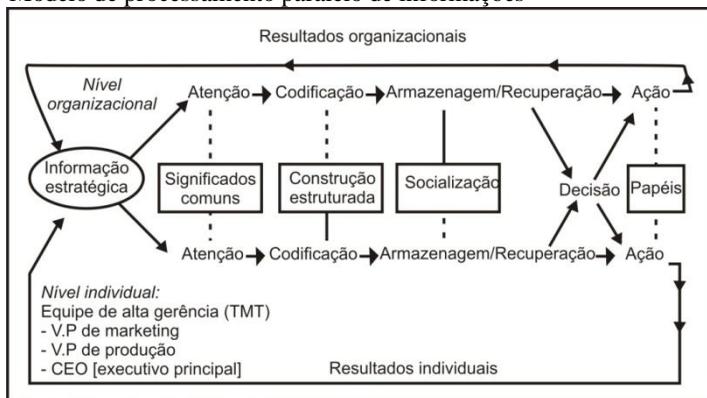
pessoas aceita como verdades indiscutíveis; não criticar novas ideias, não importa o quão loucas elas possam parecer; buscar conexões para ideias aparentemente sem relação, com intuito de elaborar novos conceitos e abordagens originais; perceber as coisas através de novas perspectivas que outros não têm sido capazes de ver; transformar problemas em oportunidades para poder vê-los sob uma nova luz; assumir riscos; estar disposto a trabalhar e explorar novas direções; estar disposto a desvendar porque certas ideias não deram certo; confiança na própria criatividade e acreditar que pode obter soluções originais para os que pareciam ser problemas quase insolúveis.

Makridakis (1993) acredita que os gerentes de negócios estão sempre ocupados em resolver crises e problemas do cotidiano, participando de reuniões, e não tem tempo para pensarem e muito menos para serem criativos, o que é um desperdício, uma vez que o valor da criatividade tende a aumentar constantemente, enquanto diminui a importância das vantagens competitivas de diferentes origens, o que significa a necessidade de aumentar os níveis mais elevados da imaginação ao nível estratégico.

Neste contexto, que Lavarda (2009) considera a estratégia sinônimo de novas ideias, novas necessidades e soluções eficazes para problemas novos e formas mais criativas de resolver. De acordo com a autora, pensamento criativo e pensamento estratégico devem caminhar juntos na mesma direção, pois uma empresa que se recusa a ser criativa, que não melhora seus produtos e sua estrutura, ou não está alerta para novas descobertas, tanto interna como em outras partes do mundo, será superada rapidamente. Além disso, defende que o pensamento criativo deve ser incentivado pela alta administração, a qual deve constantemente desafiar seus funcionários a exercê-lo (LAVARDA, 2009).

Contudo, outro modelo de processo de decisão, definido como modelo de processamento “paralelo” de informações, foi desenvolvido por Corner et al. (1994 *apud* Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 2010), o qual apresenta que os indivíduos e organizações operam essencialmente segundo os mesmos princípios, onde o processamento de informações começa com atenção, prossegue com codificação, passa para armazenagem e recuperação, culmina na escolha e termina na avaliação de resultados, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 4 - Modelo de processamento paralelo de informações



*As linhas sólidas indicam sequência casual específica

Fonte: Corner et al. (1994 *apud* Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 2010, p.155)

De acordo com o autor que propôs tal modelo, tem-se no processo de tomada de decisão que:

Atenção: determina quais informações serão processadas e quais serão ignoradas.

Codificação: dá significado as informações, buscando uma adequação entre elas e as categorias existentes. No entanto, tudo aquilo que é posto em uma categoria corre o risco de tornar-se estereótipo.

Armazenagem / recuperação: a cognição começa com a memória. No caso das pessoas, a memória é uma teia de associações entre diferentes itens de informação. No caso das organizações, as informações também estão incorporadas em formulários, regras, procedimentos, convenções e tecnologias. A ligação entre as duas e a socialização: a organização trabalha para que o indivíduo aceite as rotinas existentes. A seguir essas rotinas passam a fazer parte da memória do indivíduo, sintonizando assim a cognição com a organização.

Decisão: são as escolhas incorporadas no processo cognitivo. Os processos cognitivos não produzem decisões, mas com certeza criam e reforçam a necessidade de resolver questões. Quando a resolução toma forma de uma “decisão” há a tendência de ver o resultado como o produto final de uma análise racional, mas na verdade o processo é emergente.

Resultados: estes anunciam o início do processo de realimentação. Indivíduos e organizações compreendem suas escolhas e alimentam essa compreensão no processamento permanente de informações – isto é, volta atenção, codificação, armazenagem e recuperação. Mas esse processo é às vezes dificultado pela aprendizagem passada, que deve ser desaprendida.

Outra teoria sobre o processo de tomada de decisão, apresentada por Abbad e Borges-Andrade (2004), é a “Expectância de Vroom”, uma teoria cognitiva de processo que trata de um modelo multiplicativo: Valência versus Instrumentalidade versus Expectativa. Esse modelo busca prever comportamentos de escolha e sugere que a motivação de uma pessoa para tomar uma decisão é função de três variáveis: a) valência: significa o quanto um indivíduo deseja uma recompensa ou uma escolha em relação a um resultado particular; b) expectância: se refere à estimativa de que o seu esforço resultará em um desempenho bem sucedido ou a chance de que este desempenho produza o resultado esperado; c) instrumentalidade: diz respeito à estimativa de que determinado desempenho seja um caminho adequado para chegar a uma recompensa.

Já para Mintzberg (2010), a tomada de decisões pode ser compreendida como abrangendo diversos aspectos de controle, o que envolve três estágios: 1) definir (e diagnosticar) a questão, 2) desenvolver possíveis planos de ação para lidar com ele, 3) decidir o resultado final. Em torno desses estágios, o autor apresenta cinco aspectos desse controle: projetar (ou conceber), delegar, designar, distribuir e ordenar.

Por fim, tendo em vista que as decisões que definem o rumo da organização estão centralizadas nos gestores da alta administração, por ora denominados “estrategistas”, percebe-se que o foco de grande parte dos estudos está voltado para este público, e faz-se necessário a compreensão da liderança que estes exercem em suas organizações, no sentido de influenciar o restante dos membros.

2.2.4 O fenômeno da Liderança

O fenômeno da liderança é apresentado por Ulrich (2001) através de uma interessante analogia entre ela e o computador. De acordo com o autor, o computador parece simples para quem o usa ao digitar um texto, mas na verdade, interiormente, ele se constitui em um

sistema muito complexo que poucas pessoas conhecem. Do mesmo modo, a liderança possui a mesma complexidade paradoxal, pois ela se constitui em uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, requer aprender e desaprender, se baseia em valores e é avaliada pelo comportamento.

Na literatura administrativa, o termo liderança e suas implicações há muito veem sendo debatidos. As principais teorias sobre o termo são apresentadas por Vergara (2000), conforme segue:

Quadro 16 - Teorias da liderança

Teoria dos traços de personalidade	Remete ao fato de que a liderança é nata, ou seja, ela exerceria influência sobre os indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa. Esta foi uma teoria que não se sustentou por muito tempo.
Teoria dos estilos de liderança	Segundo essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático, que busca a participação de todos; e o <i>laissez-faire</i> conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.
Teoria contingencial	Desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes, sem falar dos liderados. Além disso, considera o cenário onde as coisas acontecem influenciador do fenômeno da liderança.

Fonte: Adaptado de Vergara (2000).

A teoria dos traços da personalidade é contestada por Drucker (2001), o qual defende que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”, uma vez que ninguém nasce líder, ou seja, esta não é uma característica nata e pode ser desenvolvida com o tempo. Para o autor, a única definição de líder é aquela em que uma pessoa possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois “popularidade não é liderança, resultados sim” (DRUCKER, 2001, p. 12).

A partir da afirmação de Drucker (2001), onde o líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, vale lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

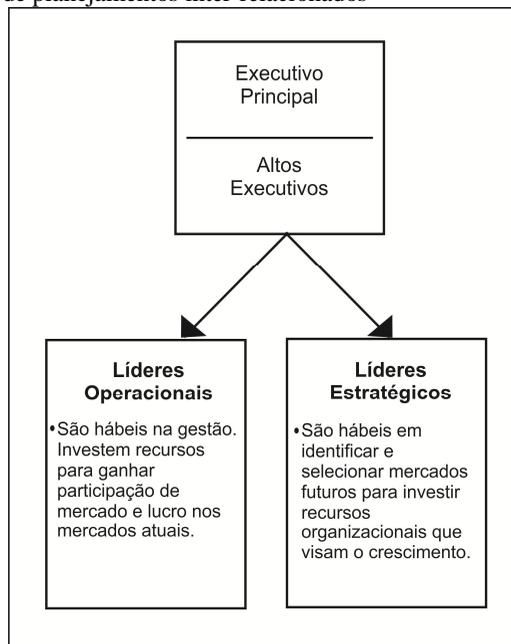
O poder ou a influência de um profissional certamente é afetado pela hierarquia, mas existe muito poder além da hierarquia. Freiberg e Freiberg (2000) afirmam que a liderança não consiste em uma posição de autoridade e poder. Corroborando com esta questão, Hrebiniack (2006) destaca que os gerentes de nível médio, por exemplo, frequentemente têm influência muito maior que a posição deles na empresa poderia sugerir.

Covey (2000) explica esta questão ao afirmar que há pessoas que a despeito de ocuparem cargos de chefia não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidas por coação, ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiavam. Enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Sendo assim, no que tange um processo estratégico, Hamel (2000) defende que não só a execução, mas também a responsabilidade pela elaboração da estratégia deve ser amplamente distribuída, a alta administração deve renunciar ao seu monopólio, pois só assim será possível haver inovação e resultados eficazes. Para o autor, a pirâmide organizacional é a hierarquia da experiência, onde executivos seniores são promovidos por serem muito bons em algo, mas não são capazes de fazerem coisas novas, por isso a importância do compartilhamento do poder, como afirma Hamel (2000, p. 149) “não se usam velhos mapas, para descobrir novas terras”.

Neste sentido, para Zabriskie e Huellmantel (1991), os altos executivos devem definir em suas organizações três níveis de tomadas de decisão, separadas em diferentes sistemas de planejamento inter-relacionados, visto que há decisões grandes demais para serem tomadas em apenas um nível. Estes três sistemas são: sistema de planejamento estratégico; sistema de planejamento operacional; sistema de planejamento administrativo; conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 5: Sistemas de planejamentos inter-relacionados



Fonte: Zabriskie e Huellmantel (1991, p.26).

O sistema de planejamento estratégico é composto por um conjunto de questões inter-relacionadas, problemas e decisões que identificam e selecionam mercados, produtos e ofertas de amanhã; e o sistema operacional refere-se a questões, problemas e decisões que serão necessários para executar os planos estratégicos atuais. O sistema administrativo, por sua vez, apoia e remove obstáculos do caminho do outros dois sistemas. Segundo os autores, tomados em conjunto estes três sistemas formam um lógico processo de tomada de decisões, capaz de orientar e controlar o trabalho do alcance das metas organizacionais (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991).

Zabriskie e Huellmantel (1991) ainda destacam que estes três sistemas utilizam a capacidade dual dos líderes, enquanto líderes estratégicos e líderes operacionais. Os líderes estratégicos são caracterizados por sua habilidade em selecionar mercados futuros para entrar e alcançar um crescimento para a organização, enquanto que os líderes operacionais são caracterizados pela habilidade na gestão dos recursos já investidos no mercado atual.

Csikszentmihaly (2001) também acredita que o líder é o membro crucial do campo do processo estratégico, um porteiro do domínio que deve possuir o conhecimento necessário para transformar ideias extravagantes em realidade prática, pois ele é parte essencial do processo criativo da empresa. Muito embora, os líderes não precisam ser necessariamente criativos, mas precisam sim reconhecer as pessoas que são, e dar-lhes ouvidos.

Do mesmo modo, Bossidy e Charan (2002) destacam que o líder da organização tem de envolver-se diretamente no processo estratégico, não somente na elaboração das estratégias, mas também na sua execução, usando seu conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar, revelando os pontos fracos a todos e unindo-se a seu pessoal para corrigi-los.

De acordo com Bossidy e Charan (2002) são sete os comportamentos essenciais que fazem do líder um encarregado da tarefa de não só elaborar, mas também executar as estratégias: 1) conhecer seu pessoal e sua empresa, colhendo ele próprio as informações que necessita, para não correr o risco de receber informações filtradas por aqueles que a repassam; 2) insistir no realismo, o qual precisa permear sempre todo o diálogo da execução; 3) estabelecer metas e prioridades claras, se concentrando em poucas prioridades que todos sejam capazes entender; 4) concluir o que foi planejado, responsabilizando determinadas pessoas pelos resultados; 5) recompensar quem atinge os resultados esperados; 6) ampliar as habilidades das pessoas, transmitindo seus conhecimentos e habilidades para a próxima geração de líderes; 7) conhecer a si próprio, pois na execução é fundamental a força de caráter de um líder, pois um líder que não consegue ser honesto consigo mesmo e lidar honestamente com a realidade do negócio e da organização, ou fazer avaliações honestas das pessoas, não consegue tolerar as diversidades dos pontos de vista, e muito menos lidar com os conflitos.

No entanto, Bossidy e Charan (2002) também afirmam que muitas pessoas consideram a tarefa executiva um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio, o que segundo os autores está equivocado, visto que é justamente esta, a execução, é a atividade mais importante de um líder. Os autores afirmam que “se você não sabe executar; o todo de seus esforços como líder sempre será menor que a soma das partes” (BOSSIDY e CHARAN, 2002, p.27).

Hrebiniak (2006, p. 43), corrobora com esta visão, ao advogar que a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao

processo de execução e firmar um compromisso com ele”, ou seja, a liderança deve ter o viés de execução da estratégia, levando a organização para o sucesso neste aspecto. Para o autor, é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução. Hrebiniak (2006) defende que é muito mais fácil executar um planejamento estratégico quando ele tem o apoio de pessoas poderosas, do que quando ele cultiva e provoca a ira dos atores influentes, pois o poder facilita tanto a formulação quanto a execução da estratégia. Embora, deva-se ter cuidado com o poder, pois ele pode causar a inércia quando falta liderança forte no topo (HREBINIAK, 2006).

Contudo, na busca de entender o que faz das pessoas líderes eficazes, não apenas no processo estratégico, alguns autores se dedicaram a descrever quais as características que um bom líder deve possuir e como ele deve agir na organização. Entre eles, há Senge (1990), por sua vez, argumenta que um bom líder consiste naquele que é capaz de ser, ao mesmo tempo, projetista, professor e regente. O primeiro, para construir o alicerce da empresa, referindo-se a seus propósitos e valores essenciais, para assim definir políticas e estratégias que o realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. O segundo, para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, escancarado. E regente, para catalisar o esforço das pessoas na realização da missão da empresa.

Para Covey (2000), um líder para ser eficaz precisa: dirigir grupos diferentes ao bem comum, extraindo dos funcionários uma visão unificadora; ter senso de missão; fortalecer a organização ampliada, estabelecendo um sistema de valores, baseado em princípios duradouros, nos quais serão apoiadas as tomadas de decisão; manter as linhas de comunicação bem abertas, fazendo com que todas as mensagens sejam entendidas; criar sinergia, fazendo com que as pessoas foquem no “nós” e não no “eu”; injetar a mentalidade da abundância e não da escassez, passando a ideia de que trabalhando juntos, todos têm a ganhar; encorajar a colaboração e não a competição, através de sistemas que recompensem o trabalho em equipe; e ajudar todos os participantes a se concentrarem no que mais importa para a organização no momento.

Ulrich (2001) defende que as pessoas para serem líderes precisam possuir algumas trações, valores, e competências pessoais e administrativas, tais como: ter credibilidade pessoal junto àqueles com quem trabalha, pois as pessoas precisam confiar nele e respeitá-lo,

sentindo-se emocionalmente ligadas a ele; possuir competência administrativa para poder levar a organização a obter bom êxito, ou seja, ele deve gerar compromisso com a visão da empresa, elaborar bons planos de execução, desenvolver recursos e fazer com as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

Para Mintzberg (2010), os líderes precisam administrar a partir de uma gestão engajada, onde: os gerentes são importantes na medida em que ajudam outras pessoas a serem importantes; uma organização é uma rede interativa, não uma hierarquia vertical; as estratégias emergem dessa rede à medida que pessoas engajadas resolvem problemas pequenos e que podem crescer para tornarem-se grandes iniciativas; gerenciar significa trazer à tona a energia positiva, que existe naturalmente dentro das pessoas; e a liderança é uma responsabilidade sagrada, conquistada pelo respeito dos outros.

Deste modo, denota-se que um líder quando é eficaz possui uma série de características e deve desempenhar diferentes papéis para influenciar seus seguidores a agirem como o esperado. O que faz com que os liderados não possam ser deixados de lado no estudo desse fenômeno. Conforme a teoria da contingência, não é possível falar em liderança, sem lembrar-se dos liderados, visto que ela consiste em uma relação entre os líderes e seus seguidores. Segundo tal teoria, os seguidores possuem expectativas, interesses e motivações que se não correspondidas pelo líder, não há o fenômeno da liderança (VERGARA, 2000).

Porém, a literatura administrativa pouco fala sobre o assunto, tem-se tratado o seguidor com descaso e o descrevendo em termos das qualidades do líder, ignorando que ele tem sua própria identidade e sente um impulso tão forte para seguir, quanto o líder sente para liderar (MACCOBY, 2004).

De acordo com Maccoby (2004), a motivação de quem segue classifica-se em duas categorias: racional (categoria onde estão as motivações conscientes e conhecidas, como a esperança de ganhar dinheiro, *status* e poder, participar de um empreendimento significativo ou seguir um grande líder); e irracional (categoria onde estão as motivações no nível do inconsciente e fora da capacidade de controlá-las, elas surgem de fortes imagens e emoções do inconsciente que são projetadas no relacionamento com o líder).

Semler (1988, p. 180) afirma que “a sobrevivência de longo prazo vem da habilidade da organização de ouvir de seus mais humildes funcionários, o que eles têm a dizer”. Porém, são poucas as coalizões dominantes que são capazes de ouvir mais do que falar, capazes de

perceber que aprender com as pessoas da empresa é muito mais importante do que lhes ensinar o que aprenderam na escola, juntamente com a ideia de serem superiores.

Para Hamel (2000), os seguidores são a “válvula da mudança”, uma vez que os sistemas sociais não mudam a partir do topo, a não ser que estejam à beira de um colapso. Para o autor, as pessoas que estão no topo detêm o monopólio da definição estratégica e do mapeamento da trajetória corporativa, por isso há tão pouca inovação no conceito de negócios, por isso a importância do compartilhamento de informações com os seguidores, e a busca em tornar eles também grandes líderes.

Esta função do líder de criar outros líderes, também é apresentada por outros autores, como Cardwell e Tichy (2003) que acreditam que as empresas que visarem à construção de novos líderes, através do fomento de um intercâmbio de conhecimentos, são as empresas que sobreviverão com sucesso no atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações.

Do mesmo modo, vendo como umas das principais características de um líder de sucesso, a capacidade em formar outros líderes, Bossidy *apud* Cardwell e Tichy (2003, p. XXIX) declara:

Ao se aposentar, você não se lembrará do que fez no primeiro ou no terceiro trimestre de determinado ano. Mas se recordará de quantas pessoas desenvolveu, das pessoas a quem ajudou a construir uma carreira melhor, por causa de seu interesse e dedicação pelo desenvolvimento delas [...] Ao ficar em dúvida sobre seu próprio desempenho como líder, avalie o desempenho das pessoas sob sua liderança. Aí está a resposta.

Diante do exposto, vale destacar a visão de Prahalad (2000, p.45) sobre o assunto:

O desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora. A complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras

pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.

Ainda, tratando-se de liderança organizacional, um termo que vem tomando cada vez mais destaque, e sendo objeto de estudo de uma série de pesquisas é o “*top management team*”.

2.2.4.1 *Top Management Team*

O “*top management team*”, também conhecido pela sigla TMT, se refere à gestão do topo das organizações. Neste campo pesquisadores veem estudando o comportamento dos gestores que fazem parte das equipes de liderança que assumem as mais altas posições organizacionais.

Hambrick e Mason (1984) ressaltam que o comportamento do TMT é um fator determinante e crucial do esforço de uma organização. O comportamento de uma empresa e seu desempenho são, em grande medida, em função de sua equipe de gestão do topo, a qual toma a maior parte das mais importantes decisões da organização, inclusive as estratégicas (HAMBRICK e MASON, 1984; CARPENTER et al., 2004; DEZSÓ e ROSS, 2012).

As propostas para uma agenda de pesquisa para investigar os “altos escalões” das organizações desencadeou um forte fluxo de estudos que examinaram os efeitos organizacionais e as características de composição de equipes do topo da gestão (TMTS) (HAMBRICK e MASON, 1984).

Assim sendo, a teoria do *top management team* é em grande parte consequência de estudos destinados a explorar a agenda de escalões superiores, que concebem a TMT como influenciadora de uma variedade de resultados organizacionais por meio social e processos psicológicos, como a integração, o conflito e a diversidade cognitiva (HAMBRICK e MASON, 1984).

Pesquisas sobre equipes de gestão de topo (TMTS) reconhecem que executivos seniores raramente trabalham sozinhos. A “perspectiva de escalões superiores” sugere que as diferentes características dos membros de um TMT, quando observadas podem revelar diferenças cognitivas e valores que estão relacionados com os resultados da organização.

Esta diversidade, também denominada de heterogeneidade da TMT refere-se ao grau em que existem diferenças na demografia

funcional e nas dimensões da composição da equipe (SIMONS et al., 1999).

Dahlin et al. (2005) argumentam que os membros das equipes que estão em busca do pleno uso eficaz de informações devem criar uma estrutura de troca e discutir as informações que possuem, ou seja, para além da obtenção da informação por membros de um TMT, o intercâmbio e integração destas informações entre seus membros é vital para a alta qualidade de tomada de decisão.

Neste sentido que Clark e Soulsby (2007) afirmam que o TMT opera através de um regime em que ele mesmo constrói sua dinâmica interna e suas relações externas com outros detentores do poder. Para os autores, o TMT é caracterizado por valores e estratégias que abraçam e percebem o interior da organização, compreendendo a lógica interna situacional. Na mesma linha, Ling e Kellermanns (2010) argumentam que a troca de informações é necessária e importante também para a capitalização da diversidade do TMT.

No que tange a homogeneidade da TMT, Keck (1997) argumenta que ela diminui o trabalho em equipe, ao passo que facilita o consenso, diminui o potencial de conflito e acelera a tomada de decisão; porém o autor também reconhece que a heterogeneidade melhora o desenvolvimento de recursos cognitivos, a capacidade de resolução de problemas e a capacidade de mudança. Tyler e Gnyawali (2009) afirmam que uma vez que os modelos mentais dos gestores, até mesmo dentro de uma única organização, não são homogêneos; existe uma grande diversidade, e para que dessa forma um grupo funcione no momento da tomada de decisão é necessário que estes compartilhem completamente suas crenças.

Alexiev et al. (2010) advogam o TMTs heterogêneos contam com um fortalecimento quando trata-se de inovação, uma vez que esta encoraja os membros da organização a compartilharem ideias radicais para novos produtos ou novos mercados inexplorados, uma vez que combina diferentes perspectivas no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Ainda sobre a heterogeneidade dos TMT, Deszó e Ross (2012) destacam que as diferenças no comportamento gerencial podem proporcionar benefícios. Os autores realizaram um trabalho de campo baseado nas diferenças de gênero para estudar as tendências comportamentais de gestão, pesquisando TMT de 1500 empresas, durante 15 anos. Os autores concluíram que a representação feminina na gestão de topo traz diversidade informativa e benefícios sociais para a TMT, enriquece os comportamentos exibidos pelos gestores ao longo da

empresa, e motiva mulheres na gestão de nível médio. Eles ainda apresentam que a representação feminina na gestão do topo melhora o desempenho da empresa na medida em que a estratégia de uma empresa é focada em inovação, e que o contexto e os benefícios informativos e sociais da diversidade de gênero, assim como os comportamentos associados com mulheres na gestão são suscetíveis de serem especialmente importantes para o desempenho de tarefas gerenciais, uma vez que elas encorajam a participação de outros membros da empresa, e mantêm canais de comunicação abertos com seus subordinados, reforçando a autoestima dos mesmos (DEZSÓ e ROSS, 2012).

Estudos da TMT também se direcionam a questão da mudança estratégica, demonstrando que as características do TMT desempenham um papel importante nesse processo. Wiersema e Bantel (1992) relatam que as empresas mais propensas a experimentar uma mudança na estratégia são as que apresentarem TMTs com menor posse sobre a organização e com menor média de idade. Do mesmo modo, Keck (1997) afirma que estudos demográficos mostram que jovens TMTs heterogêneas possuem a composição com maior probabilidade de produzir mudanças estratégicas e estruturais em contextos turbulentos.

Outros estudos têm reconhecido que a capacidade de responder às oportunidades que o ambiente oferece, como a exploração de uma inovação, ou o surgimento de tecnologias descontínuas, é também uma função da cognição dos profissionais que fazem parte do *top management team* da organização, uma vez que participam ativamente na resolução de questões relativas à alocação de recursos e modificação de requisitos organizacionais (ALEXIEV et al., 2010).

Pesquisa de Higgins e Gulati (2006), com base na análise de um conjunto abrangente de dados sobre as histórias de carreira das equipes de gestão de topo de empresas jovens de biotecnologia demonstram que as decisões dos investidores são afetadas na medida em que o TMT de uma empresa conta com profissionais que são *experts* no negócio da empresa, além de especialistas em gestão (equipe heterogênea); no caso de empresas farmacêuticas, por exemplo, quando a TMT conta com um Diretor Científico. Deste modo, a composição da TMT de uma empresa também sinaliza a legitimidade organizacional da mesma, o que influencia também a decisão de investidores, principalmente quando se trata de empresas jovens.

Pesquisa de Kaplan et al. (2003) traz resultados que fornecem a evidência de que os aconselhamentos do TMT são um importante determinante para as empresas que perseguem a inovação. Kaplan et al.

(2003) verificaram que os TMTs de algumas grandes empresas farmacêuticas são particularmente hábeis para reconhecer descontinuidades externas e adequadamente as comprometer aos recursos organizacionais destinados a estratégias de renovação.

Já Buyl et al. (2011) chamam a atenção para o fato que mal foi recebida atenção sistemática na literatura empírica da composição de TMT, a maioria dos pesquisadores da tradição de escalões superiores têm-se centrado sobre a demografia da TMT como um todo, sem distinguir entre o CEO e os outros membros da TMT. Geralmente, os CEOs são tratados como membros regulares do TMT, e a média de suas características são usadas para avaliar a composição demográfica geral, o que segundo os autores é uma abordagem padrão e peculiar na pesquisa de escalões superiores, uma vez que vários estudiosos têm dado atenção à forma como os CEOs - os líderes do TMT e da organização - podem desempenhar um papel único, e decisivo, e que o seu impacto deve ser considerado em separado dos outros membros da TMT. Neste sentido, os autores realizaram uma pesquisa para estudar qual o papel integrador do CEO entre TMTs diferenciadas. Buyl et al. (2011) afirmam que a distribuição de informação assimétrica dentro de TMTs diversas só pode ser traduzido em maior desempenho da empresa quando a especialização do CEO, a base de poder e experiência compartilhada, facilitar o intercâmbio e integração dessa informação distribuída. Os autores acreditam que a diversidade funcional aumenta o desempenho da empresa em maior grau quando a experiência partilhada do CEO com outros membros é elevada, e não quando o CEO não é o fundador da empresa. Além disso, eles apresentam que os CEOs precisam de algum tempo para aprender a usar o conhecimento presente e distribuí-lo em suas equipes para impulsionar a eficácia organizacional. Logo, as empresas devem tomar este período de aprendizagem em conta na seleção de novos CEOs para suas diversas equipes na gestão do topo (BUYL et al., 2011).

Assim, novamente percebe-se a importância que o aprendizado tem para o desenvolvimento de uma organização, assunto do subcapítulo a seguir.

Concluindo esta seção da fundamentação teórica, que trata dos denominados “estrategistas”, é possível realizar algumas inferências.

Claramente se percebe a diversidade de termos que são utilizados na literatura administrativa para denominar os “estrategistas”, termos estes sempre ligados aos profissionais pertencentes à coalizão dominante formal das organizações. Este fato pode se configurar como

uma falha nos estudos das estratégias, onde a grande maioria foca na elite da organização, esquecendo que os demais membros também podem formar estratégias, além de serem essenciais na implantação das mesmas. Apesar de já estarem reconhecendo a importância desta questão, os estudos sobre estratégia organizacional ainda necessitam evoluir neste sentido.

Ainda, a discussão entre quem deve ser o responsável pela formação e implantação das estratégias se mostra em alta. Seriam os “planejadores” - profissionais responsáveis apenas pelas estratégias e que não possuem a vivência e a influência de gestores - ou os próprios gestores – profissionais que não possuem tempo hábil, e são mais imediatistas devido à correria que o dia a dia os impõe – os responsáveis por elas? Juntamente com a questão do parágrafo anterior, este parece ser um desafio para a área.

Em contrapartida, os estudos mais recentes que estão abordando a cognição no processo estratégico, veem demonstrando um crescimento para a área, ao passo que reconhecem que a tomada de decisão estratégia envolve mais que um simples conjunto de informações; envolve as experiências vividas, as crenças, a intuição, enfim uma gama de características pessoais do profissional responsável pela decisão estratégia. Os estudos cognitivos alertam para a rica diversidade humana nos seus processos de perceber, interpretar e reagir aos acontecimentos. Conhecer as intenções dos estrategistas e seus processos de representação do mundo, juntamente com estudo da cognição, pode contribuir para a compreensão da estratégia em organizações.

Denota-se que os estudos da estratégia estão indo além da teoria neoclássica, onde as decisões são tomadas em cenários de simetria perfeita, para o cálculo racional, o acesso às informações e as novas tecnologias. O uso de novas técnicas de investigação, como os mapas cognitivos e o *grip* de repertório só tem a contribuir para a melhor compreensão desse processo tão complexo e misterioso que é a formação da estratégia.

Enfim, embora os estudos cognitivos, em sua maioria casos isolados, não tragam muitas contribuições concretas para a área da administração, a continuidade destes estudos se mostra muito promissora, a partir do momento que, como coloca Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), a psicologia cognitiva consiga resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial, como se formam os conceitos na mente de um estrategista, se tornando assim mais importante, em termos práticos,

para os administradores. Com isso, os autores afirmam que esta linha de investigação pode vir a transformar a prática e o ensino de estratégia como hoje são vivenciados.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diferentemente da década de 90, hoje a localização e a disponibilidade de informações relevantes já não se constituem em um desafio para as organizações; porém, a transformação destas informações em conhecimento útil sim (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Desse modo, para os seres humanos a aprendizagem é um processo psicológico vital para a sua sobrevivência no decorrer de todo o seu desenvolvimento, inclusive para conquistar um bom lugar no mercado de trabalho. Do mesmo modo com que se tornou vital para a sobrevivência das empresas no mundo competitivo em que atuam.

Vale destacar que o termo “aprendizagem”, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004, p.238), em Psicologia, possui uma ampla variedade de definições, dependendo da teoria que abraça o autor da definição, porém em linhas gerais, “a aprendizagem faz referencia as mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente na maturação, mas de sua interação com o contexto”.

No uso da linguagem comum, aprender está geralmente associado às noções de adquirir, embutido o sentido figurado da apropriação, enquanto que no campo teórico, os modelos de aprendizagem individual são sustentados por duas vertentes, que passaram a dominar a partir do último quarto do século XX, uma behaviorista e outra cognitivista (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Ambas as vertentes trabalham com representações e levam em conta o processamento de informações pelo indivíduo (FLEURY e FLEURY, 1998).

O modelo behaviorista tem como foco principal o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado, e cuja análise implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências (FLEURY e FLEURY, 1998). Abbad e Borges-Andrade (2004) denominam esta corrente de “teorias S-R”, onde a ênfase é colocada na mudança de comportamento (R) que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto de interação do indivíduo com seu ambiente (S).

Enquanto o modelo cognitivista, mais abrangente que o behaviorista, procura explicar fenômenos mais complexos, como a

aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, trabalha com dados objetivos, comportamentais e subjetivos, e considera as crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade (FLEURY e FLEURY, 1998). Abbad e Borges-Andrade (2004) explicam que na tradição cognitivista (teorias S-O-R), aquela mudança duradoura de comportamento (R) também ocorreria como resultado dessa interação com o ambiente (S), mas é postulado que a interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs, onde a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente lhe possibilita “apreender” algo – como uma capacidade (um conceito ou uma forma de resolver um problema) ou uma disposição (um interesse ou valor), que seja futuramente mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado por meio de alguma mudança em seu comportamento.

Desse modo, o conceito de aprendizagem envolve além de aquisição e retenção, também a generalização e a transferência, quando acontece da mudança no indivíduo ocorrer em atividades não equivalentes às anteriores ou for verificada em situações distintas daquela em que ocorreu a aquisição. Assim, a aprendizagem pode ser positiva (quando os comportamentos aprendidos - como em eventos de treinamento, desenvolvimento e educação - facilitam o desempenho do indivíduo nas tarefas de transferência); negativa (quando os comportamentos aprendidos interferem dificultando o desempenho); e zero (quando a aprendizagem da tarefa ensinada não afeta o desempenho na tarefa de transferência) (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

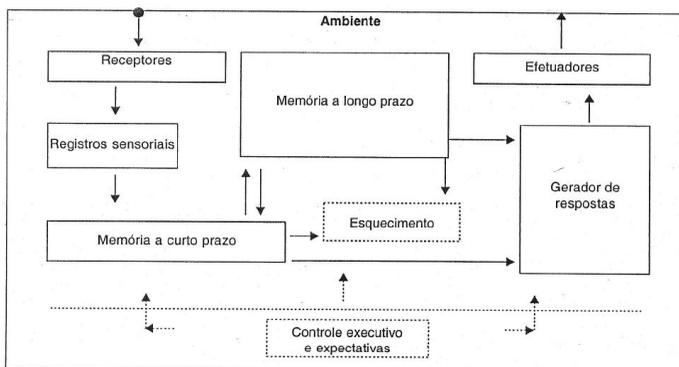
Este conceito de transferência, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), inclui também o conceito de generalização (grau com que as habilidades e os comportamentos adquiridos são exibidos no ambiente de transferência e aplicados a situações e condições diferentes daquelas em que houve aquisição) e o de manutenção ou retenção (quantidade de tempo em que as habilidades e os comportamentos aprendidos continuam a ser usados no trabalho); considerados condições necessárias ao uso eficaz no trabalho dos desempenhos aprendidos.

A transferência ainda pode ser lateral, quando inclui uma série ampla de situações com aproximadamente o mesmo grau de complexidade (ex: alguém que sabe pilotar um avião num simulador, também é capaz de pilotar aviões de verdade, ou uma pessoa que atende telefone num posto de secretariado, é capaz de atender o público num serviço de telefonia). E também pode se constituir em uma transferência vertical, a qual permite ao indivíduo a aprendizagem de capacidades mais complexas a partir de capacidades subordinadas mais simples (ex:

um profissional aprende métodos para avaliar desempenho de indivíduos e depois demonstra facilidade para aprender métodos de análise organizacional) (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Contudo, para uma melhor compreensão do processo de aprendizado dos seres humanos, Abbad e Borges-Andrade (2004) apresentam o “Sistema ou Modelo de Processamento de Informações”, segundo o qual em ambientes complexos os seres humanos podem ser caracterizados como processadores de informações. De acordo com esse modelo, o ambiente provê os estímulos que são transformados de energia física para impulsos neurais para os receptores (olhos, ouvidos, receptores propioceptivos, etc), em seguida tais impulsos são recebidos e brevemente retidos pelos registros sensoriais, que os transformam em síntese ou padrões de informação reconhecíveis, de acordo com informações previamente armazenadas na forma de conhecimento na memória de longo prazo. Esses padrões de informação são então passados à memória de curto prazo, que também os retêm por um breve período de tempo, no qual os dados são “repetidos” ou “escutados internamente”, de modo a ser mais lembrados e mais facilmente codificados na próxima etapa, que é a de armazenamento na memória de longo prazo. Este esquema é representado conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 6 - Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente



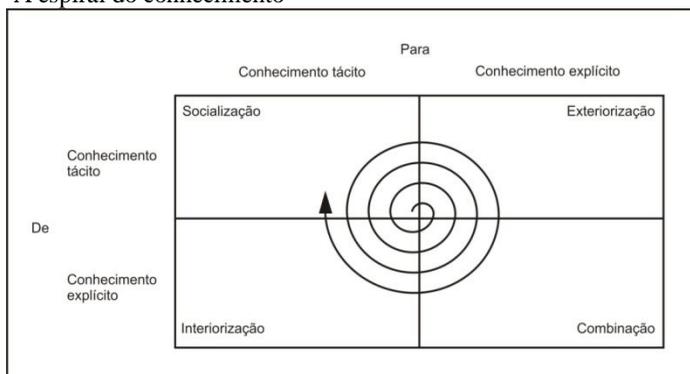
Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 242).

Na memória de longo prazo, última etapa da figura, as informações até então pouco organizadas serão codificadas, ou seja, serão transformadas em organizações que fazem sentido para o aprendiz.

Tal organização pode chegar a formar o que Piaget denominou de *schema*, que segundo Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 242) é “uma categorização de sequências de ação altamente relacionadas entre si, que podem ser modificadas pelo aprendiz à medida que assimila novas informações e que determina suas respostas motoras, afetivas e cognitivas”.

Outro modelo de processo de aprendizagem nos seres humanos é apresentado por Mintzberg, Lampel e Ahstrand (2010), que descrevem o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995), para os quais no processo de aprendizagem o crucial consiste em transformar o pensamento tácito em conhecimento explícito, através do que denominaram “quatro modos de conversão do conhecimento”, conforme mostra a figura:

Figura 7 - A espiral do conhecimento



Fonte: The Knowledge-Creating Company de Nonaka, I. e Takeuchi, H. (OUP, 1995). Reimpresso em permissão de Oxford University Press Inc. – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 209).

De acordo com a figura têm-se os “quatro modos de conversão do conhecimento”:

Socialização: descreve o compartilhamento implícito de conhecimento tácito, com frequência até mesmo sem o uso da linguagem, por exemplo, por meio de experiência.

Exteriorização: converte o conhecimento tácito em explícito, com frequência pelo uso de metáforas e análise – usos especiais da linguagem.

Combinação: combina e passa conhecimento formalmente codificado de uma pessoa para outra; um mestrado em

Administração (MBA) é um dos melhores exemplos desta espécie.

Interiorização: leva conhecimento explícito de volta à forma tácita á medida que as pessoas o interiorizam, como em “aprender fazendo”. Portanto o aprendizado deve acontecer tanto com o corpo quanto com a mente.

Vale aqui destacar que o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal e ser transmitido de maneira mais fácil entre as pessoas, podendo ser armazenado de várias formas, como em relatórios, manuais, documentos, audiovisuais, *CD-ROM*, entre outros. Enquanto que o conhecimento tácito é mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal sendo, portanto, de difícil transmissão, uma vez que corresponde ao conhecimento pessoal, à experiência individual e envolve elementos subjetivos, tais como crenças, valores e intuições (DUARTE e SANTOS, 2011).

Por sua vez, Nonaka, Toyama e Konno (2000) apresentam que a estrutura organizacional influencia a criação do conhecimento em uma organização, incluindo, por exemplo, os espaços físicos, os processos de trabalho, o relacionamento interpessoal e tecnologia adotada. Esse aspecto estrutural e contextual do processo de criação de conhecimento foi denominado por pelos autores de *ba*, que em seu sentido original significa um espaço físico (tal como o espaço de uma sala de reunião), virtual (tal como e-mail e outras TIC) ou mental (tal como idéias e modelos mentais compartilhados) a partir dos quais o conhecimento é criado, partilhado e utilizado.

Estes quatro grupos de espaços de desenvolvimento da aprendizagem com a criação do conhecimento são apresentados por Nonaka, Toyama e Konno (2000) como: espaços de socialização (*originating ba*), espaços de externalização (*dialoguing ba*), espaços de sistematização (*systematizing ba*) e espaços de internalização (*exercising ba*). Cada grupo suporta um modo particular de conversão de conhecimento no processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização):

Quadro 17 - Processo SECI
(continua)

<p>Espaços de socialização</p>	<p>Aqui o conhecimento origina-se por meio da interação face a face, e os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Normalmente é a primeira fase na qual inicia o processo de criação de conhecimento, associado ao conhecimento tácito entre os indivíduos; experiências e habilidades transmitidas diretamente entre os indivíduos são a chave para que esse processo aconteça. Assim, os espaços de socialização são momentos nos quais emergem a confiança, o comprometimento e a base para a criação de conhecimento entre indivíduos dentro das organizações.</p>
<p>Espaços de externalização</p>	<p>Por meio do diálogo os indivíduos compartilham suas experiências e habilidades, convertendo-as em termos e conceitos comuns. Os espaços de externalização funcionam como uma plataforma para o processo de explicitação do conhecimento tácito.</p>
<p>Espaços de sistematização</p>	<p>Momento de interação coletiva ou virtual que oferece um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito, gerando os <i>databases</i> de conhecimento existentes na organização. Nessa fase do processo, as tecnologias de informação, como redes <i>on-line</i>, <i>groupware</i>, intranets, entre outras, podem exercer um papel relevante para a sistematização do conhecimento explícito da organização.</p>
<p>Espaços de internalização</p>	<p>Onde o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos. Nesse caso, ocorre a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho.</p>

Fonte: adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Denota-se, então, que os espaços de criação de conhecimento podem emergir entre indivíduos, grupos de trabalho, círculos informais, reuniões temporárias, espaços virtuais e demais momentos em que as relações ocorrem em um tempo e espaço compartilhados. De acordo

com Nonaka, Toyama e Konno (2000), os espaços de interação apresentam a qualidade *aqui e agora*, podendo ser instantaneamente criados e rapidamente desfeitos em uma organização.

Já Mintzberg (2010) expõe que os seres humanos são capazes de aprender e sabem das coisas de duas maneiras diferentes: conscientes e explicitamente. Algumas coisas podem ser verbalizadas, em geral, porque se escuta falar sobre elas com frequência, enquanto outras as pessoas sabem visceralmente, com base em suas experiências. O autor acredita que o ser humano funciona melhor quando os dois tipos de conhecimento se reforçam mutuamente, embora na gestão eles se contradigam demais, exigindo que os gerentes vivam um mito – o folclore do planejamento, organização e assim por diante - em comparação com os fatos do dia a dia da gestão.

Contudo, percebe-se que estes modelos de processo de aprendizagem citados, se fazem presentes na vida das organizações. Para Abbd e Borges-Andrade (2004) a atenção voltada à aprendizagem nas organizações se dá devido à importância que se dirigiu á aquisição, á manutenção e á transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações; e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores.

Aprender no trabalho, de acordo com Moraes e Borges-Andrade (2010) não é um fenômeno recente, ainda que a forma prevalente com que ocorre tenha variado ao longo do tempo, em grande medida em função das próprias mudanças históricas nos modos de se organizar o trabalho. Frese (2008) *apud* Moraes e Borges-Andrade (2010) destaca algumas transformações na natureza do trabalho que o fizeram caminhar neste sentido: dissolução da unidade de trabalho no espaço e no tempo, mudanças nos conceitos de tarefa e carreira, taxa de inovação acelerada, aumento da complexidade do trabalho, iniciativa pessoal versus adaptabilidade ao novo local de trabalho, competição global, desenvolvimento de unidades tanto grandes quanto pequenas, mais trabalho em equipe, redução da supervisão e, finalmente, aumento da diversidade cultural.

Com base nestas tendências citadas por Fresse (2008), que Moraes e Borges-Andrade (2010) afirmam que a introdução da lógica do parcelamento do trabalho e da abordagem científica de gerenciá-lo, característicos da era industrial, foi acompanhada da adoção de métodos e técnicas para levar o trabalhador a aprender o necessário para o desempenho de suas tarefas da forma exigida pela organização. Assim é que o artesão, que antes aprendia o seu laborioso ofício por meio do contato, ao longo de anos, com outro artesão mais experiente, se

transforma no operário rapidamente treinado para desempenhar uma tarefa simples e específica. Muda a forma de organizar o trabalho e, com ela, a forma prevalente de aprender a executar esse trabalho. Desse modo, este fenômeno vem sendo cada vez mais considerado: a aprendizagem que as pessoas fazem ao mesmo tempo em que desenvolvem suas atividades de trabalho.

Neste sentido que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) defendem que qualquer organização que enfrente uma situação realmente nova, em geral, tem que se envolver em um processo de aprendizagem, de modo a entender o que está acontecendo. Esse processo pode ser individual ou coletivo, dependendo da capacidade da organização de levar as informações relevantes ao lugar central. Por exemplo, quando uma companhia em um mercado maduro é submetida a uma descontinuidade inédita, como uma descoberta tecnológica que revolucione as práticas estabelecidas, ela tem que se envolver em um processo de aprendizagem a fim de desenvolver novas estratégias viáveis.

Assim sendo, de acordo com Duarte e Santos (2011), o ativo competitivo mais importante de uma organização, e até mesmo de um país, são as habilidades e a aprendizagem acumuladas de sua gente. Em uma era em que quase todos dispõem basicamente da mesma informação, no mesmo momento, a vantagem será daqueles que conseguirem tomar essa informação e puserem-na rapidamente em prática, ou seja, é preciso ter gente com “mente estrategista” e que possa criar uma vantagem competitiva a partir do conhecimento comum. Segundo os autores, um processo de aprendizagem contínua, tanto individual quanto coletivo, que tenha como base a identificação de competências distintas, difíceis de serem imitadas, garante a sobrevivência e a competitividade organizacional.

Com isso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que ao passo que o conhecimento é criado pelo indivíduo, o papel da organização é o de facilitar esta aprendizagem, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o em nível de grupo por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observação. Do mesmo modo que Almeida, Correa e Lourenço (2012) afirmam que atualmente é possível afirmar que a aprendizagem organizacional se tornou importante instrumento para solucionar questões ligadas à competitividade nas organizações, conduzindo os gestores a refletirem sobre a importância de criar contextos organizacionais voltados para a aprendizagem.

Estas organizações aprendizes são habilitadas na criação, aquisição e transferência de conhecimento e modificam comportamentos a fim de refletir os novos conhecimentos em *insights* (GARVIN, 2002). São organizações que possuem a habilidade de assegurar a sinergia e a interação entre indivíduos que detém o conhecimento e interagem entre si com capacidades de conhecer e criar (SANTOS, 2003). Uma empresa criadora do conhecimento é aquela que além de criar consistentemente novos conhecimentos, dissemina-o amplamente pela organização e consegue incorporá-lo em novas tecnologias e produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008)

Para tanto, as organizações trabalham com processos que podem ser planejados e executados, através de um processo de aprendizagem formal. Marsick e Watkins (2001) apresentam que a aprendizagem formal é tipicamente aquela que conta com apoio institucional, que ocorre em salas de aula e que é altamente estruturada, estão compreendidas nessa categoria tanto as ações instrucionais usualmente planejadas nas organizações, isto é, treinamentos, cursos, seminários, *workshops* e outras mais contemporâneas com mentoria formal e rodízio de tarefas (*job rotation*).

Para Abbad e Borges-Andrade (2004) as ferramentas mais utilizadas pelas organizações com vista ao aprendizado formal são ações de treinamento (T), desenvolvimento (D) e educação (E), ou TD&E. As principais diferenças entre os termos são as que seguem:

Quadro 18 - Treinamento, Educação e Desenvolvimento de pessoal

Treinamento	Tem como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa.
Educação	Refere-se às oportunidades oferecidas pela organização para que o integrante tenha seu papel desenvolvido por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos.
Desenvolvimento de pessoal	É um conceito mais abrangente e que se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionados pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado.

Fonte: Adaptado de Abbd e Borges (2004)

Nas organizações, as condições de aprendizagem inerentes a estes eventos educacionais, compreendem a escolha dos modos de

entrega de instrução (cursos presenciais, semipresenciais, a distância, auto instrucionais), das mídias ou meios de ensino (materiais impressos, CD-Roms, vídeos, rádio, videoconferência, simuladores, televisão, intranet ou internet, entre outros), das estratégias de ensino (exposição oral, estudos de caso, dramatização, exposição dialogada, painel integrado, discussão em grupo, modelação comportamental, simulação, etc.), da sequência de conteúdos adequadas aos objetivos de ensino e que respeitem os princípios de aprendizagem subjacentes a cada domínio, bem como a definição dos critérios e medidas de avaliação do alcance dos objetivos (teste de papel e lápis, exercícios práticos, relatórios, projetos) (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

No momento de planejar o ensino das competências, habilidades e atitudes (CHAs) dos membros de uma organização, Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 262) apresentam fatores que devem ser levados em consideração, ao passo que o planejamento sistemático do ensino pode tornar os eventos educacionais instrumentos úteis para ativar, manter, melhorar ou facilitar os processos cognitivos envolvidos na aprendizagem. Estes fatores são:

1. Criar expectativas de sucesso ou de confirmação de desempenho.
2. Informar os objetivos ao aprendiz.
3. Dirigir a atenção do aprendiz.
4. Provocar a lembrança de pré-requisitos.
5. Apresentar o material de estímulo.
6. Prover orientação de aprendizagem.
7. Ampliar o contexto da aprendizagem, por meio de situações ou novos exemplos.
8. Programar ocasiões de prática, visando repetir o desempenho.
9. Provocar o desempenho.
10. Prover retroalimentação, confirmando ou corrigindo o desempenho.

Porém, como o aprendizado ocorre no nível do indivíduo, existem ainda estratégias de aprendizagem que são atividades de processamento de informações usadas pelos aprendizes no momento da codificação, as quais possuem a finalidade de facilitar a aquisição,

armazenagem e subsequente recuperação da informação aprendida. Existem três tipos: (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004)

Quadro 19 - Estratégias de aprendizagem
(continua)

Estratégias cognitivas de aprendizagem	Repetição mental do material a ser aprendido; organização definida como identificação para criação de estruturas mentais; elaboração que compreende o uso e que cria conexões mentais entre o aprendido e o conhecimento existente.
Estratégias comportamentais de aprendizagem	Procura de ajuda interpessoal; auxílio de outras pessoas para aumentar seu entendimento; procura de ajuda de material escrito; aplicação prática dos próprios conhecimentos enquanto aprende.
Estratégias auto reguladoras de aprendizagem	Controle emocional para livrar-se da ansiedade e prevenir falhas na concentração; controle motivacional, para manter a atenção e a motivação; monitoramento da compreensão, ou estratégia do aprendiz, para verificar o quanto está aprendendo.

Fonte: Adaptado de Abbd e Borges (2004).

Abbad e Borges-Andrade (2004) ainda alertam que os planos instrucionais, assim como as situações não estruturadas de aprendizagem em ambientes organizacionais, deveriam propiciar condições para que o indivíduo obtivesse sucesso em suas ações. Práticas punitivas de avaliação de aprendizagem deveriam ser evitadas, do mesmo modo, os exercícios e atividades de ensino deveriam garantir sucesso do aprendiz, deveriam requerer mais ou menos o que ele pode oferecer. Segundo os autores, é desse modo que muitas ações de aprendizagem mostram-se inúteis, por não haver suporte ao uso das novas habilidades no trabalho, uma vez que os CHAs adquiridos dependem de condições externas para serem retidos e aproveitados pelo indivíduo em seu trabalho. Em um sentido ideal, uma aprendizagem deve ter efeito durável e também melhorar o nível de desempenho do aprendiz em atividades similares e em outras que requeiram o uso da nova habilidade, capacidade e /ou atitude.

Quanto aos resultados dos eventos de aprendizagem, eles possibilitam a identificação das expectativas e padrões organizacionais de excelência. Abbad e Borges-Andrade (2004) apresentam as taxinomias de resultado criadas por Bloom, na década de 50, as quais

são exemplos de conhecimentos técnicos que facilitam o planejamento, a execução e a avaliação de ações voltadas à aprendizagem em ambientes organizacionais diversos. São três as taxinomias de resultados, que em humanos podem ocorrer simultaneamente, entretanto em vários casos, há a predominância de uma sobre a outra: (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004)

Quadro 20 - Taxinomias de resultados de aprendizagem

Cognitivo	Enfatizam a recordação ou a resolução de alguma tarefa intelectual. O princípio integrador é o grau de complexidade do objetivo.
Afetivo	Enfatizam resultados de aprendizagem expressos em termos de interesses, atitudes, apreciações, valores, disposições ou tendências emocionais. O fio condutor é o grau de internalização entre o aprendiz e a instituição.
Psicomotor	Referem-se às ações motoras ou musculares envolvidas na manipulação de matérias, objetos ou substâncias. O eixo estruturante é o grau de automatização dos movimentos.

Fonte: Adaptado de Abbad e Borges (2004).

No entanto, Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010) defendem que os gerentes ocidentais precisam deixar o velho modo de pensar, o qual determina que o conhecimento possa ser adquirido ensaiado e treinado por meio de manuais, livros e palestras; e precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemática do conhecimento, pensando em focalizar discernimentos, intuições e palpites, altamente subjetivos, obtidos pelo uso de metáforas, imagens ou experiências. Os autores ainda acreditam que os gerentes intermediários são quem desenvolvem um papel-chave no processo de aprendizagem, pois são eles que sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos gerentes, tornando-o explícito e o incorporando a novos produtos e tecnologias.

Esta aprendizagem informal no trabalho fornece um contraste simples à aprendizagem formal, sugerindo maior flexibilidade e liberdade aos aprendizes. Inclui também a noção de interação social e pode ocorrer nos mais variados contextos, inclusive em torno de eventos mais formais. Marsick e Volpe (1999) sugerem como principais características da aprendizagem informal: ela é integrada ao trabalho e às rotinas cotidianas; é iniciada por uma sacudida interna ou externa; não é muito consciente, não tem direção, sendo influenciada pelo acaso;

é um processo indutivo de reflexão e ação ligado à aprendizagem de outras pessoas. Ainda segundo essas autoras, esse tipo de aprendizagem é predominantemente não estruturado, vivencial e não institucional, além de ser dirigido pelas escolhas, preferências e intenções das pessoas.

Neste sentido, Didier e Lucena (2008) destacam que as organizações devem perceber que as experiências que os gerentes vivenciam no ambiente de trabalho e ao longo de sua história de vida servem de base para diferentes interpretações a respeito das experiências atuais e resolução de problemas. Portanto, “fugir” dos momentos de crise pode não ser a melhor solução para a aprendizagem do indivíduo, nem para o aprimoramento das práticas organizacionais. Ao contrário, quando o indivíduo enfrenta os problemas e incertezas desse contexto - não somente organizacional como também social -, indagando-se e refletindo sobre suas experiências, pode chegar a uma nova situação e à resposta que almeja (DIDIER e LUCENA, 2008), o que remete a uma das perspectivas teóricas existentes na área da aprendizagem, denominada de “aprendizagem pela experiência”, segundo a qual “a aprendizagem sempre começa com a experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem (JARVIS, 1987, p. 164).

Levando em conta essa definição e a realidade da vida profissional, acredita-se que o gestor efetivo é aquele que, ao longo de sua carreira, consegue transformar as suas experiências de modo a edificar um estoque de conhecimentos que sirva de referência para o tratamento de novas situações (experiências) existentes em seu ambiente de trabalho. No entanto, entende-se que o gestor não vivencia suas experiências (relacionadas com o trabalho) isoladamente, no dia-a-dia, o gestor estabelece várias interações com outras pessoas e passa a compartilhar com elas determinados conhecimentos, crenças e práticas.

Porém, DeGeus (1997) destaca que somente o aprendizado individual de cada gerente não basta para que a empresa reaja bem às mudanças, havendo assim a necessidade do aprendizado institucional. Entretanto, o aprendizado institucional é mais difícil que o individual, pois através do processo do primeiro, as equipes de gerência têm de mudar seus modelos mentais compartilhados pelas empresas, seus concorrentes e mercado; por isso, que muitas vezes o nível de pensamento de uma equipe gerencial é inferior ao nível de cada gerente separadamente.

O processo de aprendizado institucional geralmente é lento e as empresas demoram a se adaptar. Na maioria das vezes, as empresas só começam a mudar quando não há mais outra opção, quando a empresa

está em crise, restando pouco tempo e poucas opções. Portanto, segundo DeGeus (1997), o diferencial das organizações se constitui na capacidade delas de reagirem á mudança ambiental antes das crises.

DeGeus (1997) descreve a experiência da empresa Shell para demonstrar a execução de um processo de aprendizado institucional, quando a Shell disponibilizou aos seus planejadores um conjunto de cenários indicando que a indústria de petróleo havia deixado de ser integrada, por isso precisava-se de novos métodos de gestão. Com base nessa experiência o autor diagnosticou três fases para o processo de aprendizado: ouvir, digerir, confirmar e agir, sendo que cada uma dessas fases leva o tempo que cada um acha necessário. Sendo o tempo médio de 12 a 18 meses para o ouvinte partir para a ação.

Na sua obra, DeGeus (1997) denomina “jogo” as situações hipotéticas de mudança apresentadas no intuito de surgirem opções de soluções, dessa forma acelerando o processo de aprendizado institucional, pois para ele a presença de um objeto transacional, uma representação do mundo real, é importante ao passo que cria a oportunidade de brincar com os modelos.

Assim como os consultores, os modelos computadorizados também servem para jogar com a visão da gerência de seu ambiente, concorrente e mercado. Inicia-se pelo modelo mental dos tomadores de decisão naquele momento, envolvendo-os para que se desenvolva um modelo comum, ou então, tornando explícitos seus modelos individuais. No entanto, vale lembrar que esses micromundos nunca representarão totalmente a realidade, porém isto é irrelevante, pois a função deles é captar os moldes que estão na cabeça do público-alvo. Quando as pessoas brincam com os micromundos, colocando seus modelos mentais no computador, passam a expressar seus conhecimentos adquiridos, então o modelo mental de cada um passa a fazer parte do modelo institucional. Contudo, a velocidade para que isto aconteça depende de cada equipe, equipes que trabalham com canais flexíveis de comunicação terão mais facilidade que as equipes que lidam com procedimentos e sistemas de informações rígidos. Nas equipes que aceitam que o todo é maior que a soma de todas as partes, existe um melhor e mais rápido aprendizado (DeGEUS, 1997).

Neste sentido, Hock (1999) faz uma crítica à sociedade industrial mecanicista e sugere a criação de uma nova forma de organização, denominada pelo autor “caórdica”, a qual busca trazer novos conceitos para a administração das organizações.

Segundo Hock (1999), a era mecanicista, baseada na ciência newtoniana e na filosofia cartesiana, é caracterizada pelo reducionismo,

o conhecimento é dividido em especialidades, em disciplinas e ocupações isoladas, o que faz com que as pessoas saibam cada vez mais sobre cada vez menos. A organização nestas empresas se caracteriza pela obediência às ordens soberanas, reprimindo o comportamento individual e o pensamento independente, e desperdiçando assim o espírito humano. A liderança é baseada na forma de permitir e proibir. Os mais poderosos querem ter o controle de tudo, sendo que o controle de tudo consiste na morte, pois não haveriam emoções, visto que estas são incontroláveis.

Nas instituições mecanicistas as elites se apoiam e buscam manter a hierarquia, desta forma cria-se uma sociedade de pessoas alienadas em relação ao próprio trabalho e a organização em que estão inseridas, gerando a devastação do meio ambiente, a má distribuição de riqueza e poder e uma sociedade em colapso. Enquanto que uma organização, ou sistema caótico, é autogovernado e combina harmoniosamente características de ordem e caos, não sendo dominado por nenhum deles (HOCK, 1999).

Para Hock (1999), a criação de uma instituição caótica é baseada em seu propósito, seus princípios, seu conceito, sua estrutura e prática. O sucesso passa a depender menos da rotina e mais do raciocínio, menos da autoridade de poucos e mais do julgamento de muitos, menos do controle externo e mais da disciplina interior.

Neste mesmo contexto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), através da Teoria do Caos, apresentam que a desordem e caos são propriedades intrínsecas às organizações. Esta teoria foi inicialmente desenvolvida nas ciências físicas para a melhor compreensão de sistemas dinâmicos complexos e não lineares, como turbulência em líquidos e gases. Ela representava a tentativa de mudança de um panorama científico tradicional, baseado na decomposição de fenômenos complexos em elementos simples e previsíveis, para uma perspectiva na qual o sistema é visto como holístico e dinâmico. Um preceito central da teoria é que conjuntos simples de relações deterministas podem produzir resultados configurados, mas imprevisíveis, ou seja, a ordem pode produzir o caos, e o caos pode levar a uma nova ordem.

Também Bemfica e Borges (1999) destacam que não se pode deixar de considerar que, no contexto atual, onde a tônica é competição, guerra tecnológica, instabilidade dos fatores produtivos etc., o conceito de organização de aprendizagem (*learning organization*) apresenta forte apelo como argumento para a instauração de um quadro de permanente adaptação ao contingenciamento do meio externo e como alternativa

para sobrevivência do organismo corporativo. Mais do que saber identificar e classificar ambientes como turbulentos ou instáveis, uma organização precisaria ser, ela própria, instável ou turbulenta e apresentar uma forma de organização essencialmente “auto-organizante”.

Nas organizações a teoria do caos aparece através das constantes perturbações que os gerentes combatem, as quais contêm importantes oportunidades criativas, que podem ser dominadas para a produção de aprendizado que transcende as maneiras estabelecidas de pensamento estratégico. Portanto, os simpatizantes desta teoria dizem que as organizações devem ser vistas como sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio. Na verdade, seus próprios gerentes deveriam injetar deliberadamente perturbações nas operações para que as incoerências resultantes possam gerar novos conhecimentos, ou seja, uma organização dirigida de forma caótica é auto-subversiva: ela dá boas-vindas à instabilidade e procura criar crises como meio de transcender seus limites. Ela está em estado de revolução permanente, onde os gerentes não podem confiar em estruturas, sistemas, regras e procedimentos, mas precisam, em vez disso, estarem preparados para adaptação contínua de novas maneiras (NONAKA (1988), STACEY (1992), BROWN e EISENHARDT (1998) *apud* MINTZBERG, AHSLTRAND E LAMPEL, (2010)).

Estas organizações caóricas, e com base na teoria do caos, empregam uma visão holística, onde o mundo físico não pode ser separado do social, uma vez que são interligados (HOCK, 1999).

Esta questão da visão holística é vista como facilitadora do aprendizado organizacional. Pereira (2002) acredita que é preciso que as empresas abandonem (as quais ainda não o fizeram) o modelo newtoniano-cartesiano de gerenciamento para o modelo holístico. Pois no primeiro cada fenômeno é estudado separadamente, para depois ser inserido na totalidade, ele está concentrado em fenômenos como: previsibilidade, certeza, estabilidade, ordem, rigidez, linearidade ou raciocínio sequencial, razão e objetividade, preocupação com as partes e determinismo exarcebado; o que fragmenta toda a organização e não a permite atingir seus objetivos globais. Enquanto a teoria holística entende o homem como um ser indivisível, o qual não pode ser interpretado em análise separada de suas partes diferentes.

Com o modelo holístico as empresas passam a ser representadas pelas pessoas que nelas trabalham, e a investirem no desenvolvimento destas pessoas, considerando-as seres únicos, criativos e flexíveis. Através deste paradigma, a empresa passa a ter um novo comportamento

organizacional, tendo como base: criatividade, inovação e flexibilidade; o que facilita o seu entendimento como um todo, e não inúmeras unidades separadas, que caminham em diferentes direções (PEREIRA, 2002).

Da mesma forma, Senge (2006) denomina esta “visão do todo” de pensamento sistêmico - pregando que o todo não se constitui apenas na soma de todas as partes, mas sim que o todo é indivisível - afirma que neste tempo de turbulentas mudanças há a necessidade de entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, para que assim possam sobreviver.

Senge (2006, p.92) sugere que as pessoas parem de pensar nas coisas como uma sucessão de eventos, onde tudo se relaciona da maneira de causa-efeito. Uma organização que aprende não pode contar com pessoas cuja mentalidade é dominada pelo curto-prazo, pois dessa forma as pessoas acabam tomando decisões para acabar com o problema momentaneamente e isso pode agravar mais ainda no futuro. Neste sentido, é preciso ir mais fundo, conhecer a verdadeira causa, pois muitas vezes “a cura pode ser a pior doença”.

A consequência mais perigosa da utilização de soluções não sistêmicas em longo prazo é a crescente necessidade de doses de solução cada vez maiores. As estruturas acabam usando do que Senge (2006) chama de “transferência de responsabilidades” e não olham para dentro, assim a culpa sempre vem de fora, do “sistema”, pois a tendência é sempre culpar as circunstâncias externas pelos problemas que surgem. Enquanto o pensamento sistêmico mostra que não existe “lá fora”, o profissional e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. Por isso os gerentes devem ter cuidado com soluções paliativas que abordam só os sintomas e não as causas fundamentais, proporcionando somente benefícios imediatos, na melhor das hipóteses, e em longo prazo pode atrofiar a capacidade de oferecer soluções fundamentais (SENGE, 2006).

Juntamente com o modelo sistêmico, Senge (2006) apresenta outras quatro “disciplinas” essenciais para as organizações que aprendem, são elas: domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Embora desenvolvidas em separado, cada uma contribui para o sucesso da outra.

A disciplina do domínio pessoal se caracteriza como o alicerce espiritual das organizações que aprendem; embora sejam muito poucas as que realmente estimulam o crescimento de seus funcionários desta forma. Uma vez que o pensamento sistêmico entende o homem como

um ser indivisível, o qual não pode ser interpretado em análise separada de suas partes diferentes, o aprendizado pessoal e o organizacional estão conectados, por isso talvez esta seja, segundo Senge (2006), a mudança mais radical das organizações que aprendem em relação ao contrato tradicional entre funcionários e instituição.

O modelo mental, proposto por Senge (2006, p.42) como a terceira disciplina, já foi abordado em seção específica neste trabalho (seção 2.2.2.1). Para o autor, este recurso possibilita a realização de conversas ricas em aprendizagem, onde se equilibram indagação e argumentação.

Senge (2006) apresenta uma tecnologia (protótipo) que esta sendo cada vez mais utilizada pelos gerentes, consiste na criação dos micromundos, os quais possibilitam que gerentes e equipes gerenciais aprendam através da prática suas questões sistêmicas mais importantes. Com esta tecnologia, os profissionais podem criar e recriar várias alternativas de soluções de problemas e ver seus resultados em longo prazo; se não der certo, podem voltar atrás e tentar outras opções. O autor descreve três diferentes micromundos:

Quadro 21 - Micromundos

Aprendizagem sobre o futuro	A equipe descobre contradições internas em uma estratégia que está apenas sendo delineada.
Detecção de oportunidades estratégicas ocultas	Uma equipe experimenta os modelos mentais de seus integrantes e descobre que os pressupostos sustentados podem moldar as preferências de seus clientes.
Descoberta de alavancagens não exploradas	Convidam-se os profissionais a se imaginarem desempenhando as funções dos gerentes locais.

Fonte: Adaptado de Senge (2006).

Estes micromundos podem ser considerados precursores do futuro, pois serão tão comuns nas organizações que aprendem quanto às reuniões de negócios nas organizações de hoje. Ao longo prazo eles surtirão grandes efeitos tanto nos indivíduos quanto nas empresas, podendo acelerar a aprendizagem organizacional, através de algumas questões-chaves como: integração do micromundo com o mundo real, aceleração e desaceleração do tempo, compressão do espaço, isolamento

de variáveis, orientação experimental, pausas para reflexão, estratégia baseada em teoria e memória institucional (SENGE, 2006).

Segundo DeGeus (1997), quando as pessoas brincam com os micromundos, colocando seus modelos mentais no computador, elas passam a expressar seus conhecimentos adquiridos, então o modelo mental de cada um passa a fazer parte do modelo institucional.

Do mesmo modo, Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que formação de mapas cognitivos compartilhados pelos seus integrantes acerca de valores, metas, missão e desafios da organização, o que muitas vezes é feito por meios de mapas de aprendizagem, que consistem em figuras que resumem informações relevantes sobre a organização, proporcionam que todos os funcionários possam discutir, memorizar, difundir, e transferir para o trabalhos os mapas ou modelos mentais coletivos de interpretação da realidade organizacional.

A quarta disciplina, apresentada por Senge (2006), visa à construção de uma visão compartilhada do futuro que a empresa busca possuir. Através dela as pessoas passam a dar tudo de si, não porque são obrigadas por seus superiores, mas porque querem, assumindo assim um compromisso genuíno, permitindo se envolver com a visão no lugar de apenas aceitá-la.

A última disciplina, apresentada por Senge (2006), é a aprendizagem em equipe, esta é vista como ponto crucial da organização que aprende, pois uma vez que as equipes não tiverem a capacidade de aprender, a organização também não terá; para tanto, o autor propõe o uso do diálogo e da discussão. Segundo Senge (2006), o diálogo consiste em um verdadeiro “pensar em conjunto”, onde as ideias pré-concebidas ficam de fora e as pessoas tornam-se observadoras de seus próprios pensamentos, cujo objetivo é ir além de qualquer compreensão individual, fazendo com que as pessoas participem de um conjunto de significados comum, onde não se buscam vencedores e nem se pretende chegar a alguma decisão, como ocorre nas discussões.

DeGeus (2000), ao estudar a causa das mortes das empresas novatas, segue a mesma linha de Hock (1999) e que Senge (2006) usou posteriormente, ao constatar que como causa do fracasso destas empresas se apresenta o pensamento dos gerentes focado na linguagem da economia, centrando suas forças para a produção de bens e esquecendo-se do principal: a organização é constituída de pessoas, de seres humanos fazendo negócios. Enquanto que as empresas longevas, chamadas pelo autor de empresas vivas, têm uma personalidade que as permitem evoluir, ao passo que conhecem sua própria identidade, compreendem como se enquadram no mundo, valorizam as pessoas e as

novas ideias, são muito boas na gestão de mudanças, renovam a empresa ao longo das gerações e principalmente produzem os bens e serviços apenas para assegurar seu sustento, desta forma valorizando as pessoas.

O autor ainda aponta quatro pontos comuns entre as empresas vivas, considerando a personalidade básica delas: conservadorismo nas finanças, sensibilidade ao mundo circundante, consciência da própria identidade e tolerância quanto às novas ideias. Estas empresas têm como prioridade permitir que as pessoas cresçam, atribuir maior importância às pessoas ao invés dos ativos, respeitar a inovação em vez de devoção política, instabilidade do aprendizado à estabilidade dos procedimentos (DeGEUS, 2000).

Nessa mesma linha, segundo Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) nos estudos organizacionais cresce a tendência de se associar o delineamento estrutural da organização com a sua cultura, o que possibilita descortinar preferências quanto ao comportamento organizacional sob a ótica dos valores de seus membros, em especial daqueles que detêm o domínio da organização, indo além da perspectiva gerencial que defende que para se construir uma organização que aprende é necessário criar uma estrutura que permita a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento, seja com base em intensivos instrumentos de troca de informações ou com base em uma cultura forte, fundada sobre pressupostos de compartilhamento e de pluralidade.

Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) realizaram uma pesquisa em 42 empresas do setor de alimentos no Estado do Paraná, com vistas a ampliar o entendimento do constructo aprendizagem organizacional, a partir de uma perspectiva integradora que envolve fatores institucionais, cognitivos e culturais. O estudo dos autores demonstrou que os valores organizacionais encontram-se fortemente associados a valores ambientais do contexto institucional de referência das empresas, tal como é visualizado e interpretado pelo grupo de dirigentes que detêm o domínio da organização. Dessa forma, empresas com contexto institucional de referência internacional, que é coincidente com o ambiente efetivo do setor de alimentos, apresentaram alto grau de convergência com os valores subjacentes e as características estruturais e de sistema do arquétipo de aprendizagem. Por outro lado, as empresas com contexto institucional de referência mais restrito do que o ambiente efetivo de competição do setor revelaram menor predisposição para a aprendizagem organizacional.

A ideia de domínio da organização por determinados membros remete à centralidade dos valores do grupo com poder para disseminar

as suas províncias de significado, a fim de realizar os seus objetivos. Valores e objetivos do grupo dominante passam a ser tratados como valores e objetivos propriamente organizacionais, e tal afirmação é tanto mais verdadeira quanto mais integrada for a cultura da organização (GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA, 2001)

Também considerando a cultura como elemento principal do aprendizado organizacional, Macedo, Lima e Fischer (2007) realizaram uma análise para identificar os formadores da cultura de aprendizagem organizacional, e encontraram três agentes (organização - indivíduos e equipes – liderança): (1) a organização: a qual deve ser concretizada pelas políticas, sistemas, procedimentos e recompensas organizacionais, construídas e adotadas por pessoas e grupos da organização para favorecer a cultura de aprendizagem organizacional; (2) os indivíduos e equipes: a criação de oportunidades contínuas de aprendizagem é provocada pela interação colaborativa entre estes indivíduos e equipes, com base no diálogo e interação; e (3) a liderança: a qual incentiva, modela e apoia a aprendizagem na organização. Segundo os autores, estes três fatores parecem representar fortemente aspectos determinantes dessa vertente da cultura organizacional, embora reconheçam não ser possível afirmar se somente estas três dimensões são suficientes para distinguir uma cultura de aprendizagem organizacional.

Collenci e Guerrini (2003) corroboram com esta perspectiva ao afirmarem que a organização precisa contar com uma cultura que estimule o aprendizado, tal como coloca Boyett e Boyett *apud* Collenci e Guerrini (2003), a qual equilibra os interesses de todos os envolvidos; concentra-se nas pessoas, não nos sistemas; faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente; encontra tempo para o aprendizado; adota uma abordagem holística aos problemas; estimula a comunicação aberta, acredita no trabalho em equipe; tem líderes acessíveis. Pelo contrário, uma cultura que inibe o aprendizado é aquela que estabelece uma distinção entre questões “*hard*” e “*soft*”; concentra-se nos sistemas, não nas pessoas; só permite que as pessoas mudem quando é necessário; é “*enxuta e má*”, compartimentaliza a resolução de problemas; restringe o fluxo de informações; acredita na competição individualizada; tem líderes controladores. Collenci e Guerrini (2003) acreditam que a aprendizagem é fundamental para a sobrevivência das empresas, visto que ela estabelece etapas de evolução das equipes ao incorporar continuamente novas habilidades, responsabilidades e prove maior autonomia de trabalho

Na visão de Lampel, em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 212), o caráter básico da organização que aprende pode ser expresso nos seguintes princípios:

Quadro 22- Princípios das organizações que aprendem (continua)

<p>Aprender com o fracasso</p>	<p>As organizações que aprendem combatem a tendência natural de enterrar o fracasso e esquecê-lo o mais depressa possível. Elas reconhecem que as melhorias muitas começam com um exame detalhado das falhas. Elas também sabem que, para que isso aconteça, o processo de aprendizagem deve ser aberto e livre de recriminação e culpa.</p>
<p>Reexame contínuo</p>	<p>As organizações que aprendem estão constantemente refletindo sobre a eficácia e eficiência de seus processos. Elas explicitamente rejeitam o ditado “se não está quebrado, não conserte”. Os gerentes de uma organização que aprende sabem que até mesmo processos que estão funcionando perfeitamente podem ser melhorados. Mas, como a fonte das melhorias, muitas vezes, está incrustada na maneira existente de fazer as coisas, é importante examinar periodicamente os sistemas, as rotinas e os procedimentos da organização. O retorno é novo conhecimento e melhores práticas, o que, por sua vez, melhora os principais processos.</p>

Quadro 22- Princípios das organizações que aprendem
(continua)

Aprendizagem em primeira mão	As organizações que aprendem reconhecem que os funcionários da linha de frente muitas vezes compreendem melhor os processos operacionais (seus pontos fortes e pontos fracos). Portanto, uma habilidade administrativa fundamental é explorar esse conhecimento e fazê-lo trabalhar para a organização. Andar pela empresa e interagir com os subordinados em seus cenários de trabalho são um dos métodos mais eficazes de explorar conhecimento. Outra maneira é praticar uma política de portas abertas que encoraja os trabalhadores e supervisores a trazer os problemas à atenção dos altos gerentes.
Manter o conhecimento em movimento	Nas organizações que aprendem, as pessoas de todos os níveis trocam e reúnem conhecimento. Os gerentes destas organizações estão cientes de que o conhecimento tende a acumular-se em áreas relativamente autônomas da empresa que somente se comunicam umas com as outras conforme a necessidade de trabalho. Essa compartimentalização do conhecimento restringe a melhoria e asfixia a mudança. Uma organização que aprende busca ativamente transferir conhecimento de uma parte para outra. Isso significa estimular interações formais por meio de reuniões sociais, rotação de pessoal entre unidades e criação de equipes de projetos multifuncionais ou multi-unidades.

Quadro 22- Princípios das organizações que aprendem
(conclusão)

<p>Busca externa de conhecimento</p>	<p>As organizações que aprendem reconhecem a importância de olhar além de suas próprias fronteiras em busca de conhecimento. Elas sabem que podem aprender muito com clientes, fornecedores e concorrentes. Mas fazer isso com eficácia exige uma mentalidade que trata os clientes como parceiros, e não como uma fonte de dados estatísticos. Isso significa levar os fornecedores a fazerem parte do desenvolvimento e do processo de design. Também implica fazer <i>benchmarking</i> com os concorrentes não apenas para saber quem está á frente, mas como uma forma de engajar-se em uma auto-avaliação crítica e honesta.</p>
--------------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 212).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) acreditam que as organizações que possuem as características a cima citadas são a antítese das antigas organizações burocráticas, visto que são descentralizadas, estimulam comunicações abertas e motivam as pessoas a trabalharem em equipe. São organizações onde a colaboração substitui a hierarquia, e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança.

Já pesquisa de Almeida, Correa e Lourenço (2012), que realizou estudo de caso em uma empresa de grande porte, do setor de usinagem de metais, situada no interior do Estado de São Paulo, destaca que a organização de aprendizagem é um projeto organizacional a ser concebido em nível Estratégico, de modo a se constituir em parte integrante do mapa cognitivo de uma empresa. Essa perspectiva demanda, minimamente: esforços e disposição para repensar e criar estruturas organizacionais compatíveis aos processos de comunicação e de interação humana; o desenvolvimento de líderes facilitadores dos processos de ensino e aprendizagem; o investimento em TI, processos de treinamento e desenvolvimento compatíveis com as mudanças nas formas de geração de produto e serviços. Contudo, as autoras detacam que esse projeto é uma construção de longo prazo e não se restringe ao âmbito das mudanças e melhorias projetadas em nível operacional, nem pela aplicação de um pacote de ferramentas desvinculado das políticas e

estratégias organizacionais. (ALMEIDA, CORREA e LOURENÇO, 2012)

Contudo, como visto até aqui através dos autores apresentados, está muito em voga a criação de uma “organização voltada para o aprendizado” (*learning organizational*); porém, para autores como Hamel e Prahalad (1995) esta é apenas a metade da solução. Segundo os autores, igualmente importante é a criação de uma organização “voltada para o desaprendizado”. Hamel e Prahalad (1995, p.57) defendem essa perspectiva utilizando a analogia entre organizações e dinossauros, frequentemente utilizada nos estudos organizacionais:

Como dinossauros ameaçados por mudanças climáticas cataclísmicas, as empresas frequentemente acham impossível enfrentar um ambiente radicalmente modificado. A analogia com os dinossauros, usada com frequência, felizmente não se adapta inteiramente às empresas. Os dinossauros foram extintos porque a espécie foi incapaz de se adaptar com rapidez suficiente as condições alteradas. A evolução é um processo lento, baseado em mutações genéticas pequenas e não planejadas – algumas aumentam as chances de sobrevivência da espécie, mas a maioria não. Felizmente para as corporações-dinossauro, o “código-genético” de uma empresa pode ser alterado de várias formas. Na verdade, uma empresa incapaz de fazer periodicamente a reengenharia do seu código genético ficará tão a mercê das revoluções ambientais quanto o *tiranossaurus rex*.

Quando tratam de “genética da corporação”, os autores se referem ao fato de todo gerente possuir na cabeça um conjunto de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do ambiente em que trabalha, sobre como ganhar dinheiro nele, sobre quem são ou não são seus concorrentes, sobre o que os clientes querem ou não querem, sobre as tecnologias viáveis e as inviáveis, e assim por diante. Esse código também abrange crenças, valores e normas sobre a melhor forma de motivar pessoas, relações com os acionistas, entre outros (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Essa “genética da corporação”, representada por lições profundamente codificadas do passado, transmitidas de uma geração de gerentes para outra, segundo Hamel e Prahalad (1995) criam dois

perigos para qualquer organização: 1) os indivíduos podem esquecer, ao longo do tempo, porque acreditam no que acreditam; 2) os indivíduos podem chegar a acreditar que não vale a pena saber o que não sabem. Assim, as “boas idéias” de ontem transformam-se nas “diretrizes políticas” de hoje, as quais se transformam nas “ordens” de amanhã. Para Hamel e Prahalad (1995, p.59) “o maior perigo é que os indivíduos não sabem o que não sabem e pior ainda, não sabem que não sabem.”

Com isso, Hamel e Prahalad (1995) defendem que para preservar algum grau de variedade genética em uma empresa é necessário que os líderes corporativos sejam extremamente cuidadosos em relação às quais e quantas de suas crenças e perspectivas são institucionalizadas nos sistemas administrativos da empresa. Segundo os autores, todo gerente precisa enfrentar friamente um fato crucial: o capital intelectual sofre depreciação constante, pois com muita frequência o que eles conhecem é o passado. As regras para o sucesso competitivo do mundo de ontem foram delineadas em suas mentes à medida que galgaram os degraus da corporação, e se estas barreiras de percepção, baluartes contra o não convencional, não forem rompidas, a empresa tende a se tornar uma empresa retardatária.

A empresa retardatária é aquela onde a gerência não foi capaz de anular com rapidez suficiente a depreciação de seu capital intelectual e não investiu o suficiente na criação de um novo capital intelectual. Desse modo, a alta gerência precisa aprender a buscar e recompensar também os não ortodoxos (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) destacam que quanto mais bem sucedida no passado mais uniformes são as estruturas gerenciais em toda a empresa, e estas acabam tornando-se parte da essência da organização à medida que são sancionadas em toda a sua estrutura e em todos os seus processos gerenciais. Logo, mais estas empresas têm a desaprender para seguir em frente inovando e criando seu próprio futuro. Afinal, as crianças aprendem novas habilidades mais rápido que os adultos, em parte, porque tem menos a desaprender (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Tratando-se das empresas que criam seu próprio futuro, vale citar novamente o estudo de DeGeus (2000) sobre a longevidade das organizações. De acordo com os resultados do autor, a moldagem de comunidades humanas é uma das características presentes nas organizações longevas, onde os benefícios não podem convergir apenas para poucas pessoas, pois os outros serão como membros estranhos, e desta forma não se dedicarão integralmente para a organização, e não se sentirão parte dela. De acordo com o autor, a empresa tem de otimizar o

capital como complemento necessário para otimizar as pessoas, os membros devem saber seu valor, deve haver confiança e ciência de que em troca do seu esforço com a empresa, esta os ajudará a desenvolver seu potencial, pois a empresa se interessa pelos indivíduos e estes se interessam pelo destino dela (DeGEUS, 2000).

Neste sentido, as organizações, principalmente de grande porte, veem criando escolas ou “Universidades corporativas” que estabelecem condições educacionais de aprendizagem contínua, onde desenham disciplinas e currículos que visam à formação contínua de todos os envolvidos com a organização, e muitas vezes também realizam pesquisas (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Como exemplo, temos o caso da General Eletric, quando seu ex-CEO - Jack Welch - criou, na cidade Crotonville, um centro de desenvolvimento gerencial, que com o tempo acabou se transformando em uma usina geradora de energia, um intercâmbio de ideias. Esse centro contribuiu para a mudança do modelo mental de muitos funcionários que estavam enraizados na antiga cultura da General Eletric e que mudaram sua forma de pensar e agir, passando a assumir mais responsabilidade e adquirindo maior poder de decisão (WELCH e BYRNE, 2001).

Jack Welch utilizava também um processo, que chamou de Work-Out, no qual grupos de funcionários se reuniam com chefes para discutir uma maneira de melhor fazer as coisas. Dessa forma, ele desencadeava uma explosão de produtividade, ao passo que permitia a manifestação de todos os funcionários, sem o medo de “estarem falando com o chefe”, pois, segundo a cultura da empresa, todos têm o direito de serem ouvidos e respeitados (WELCH e BYRNE, 2001).

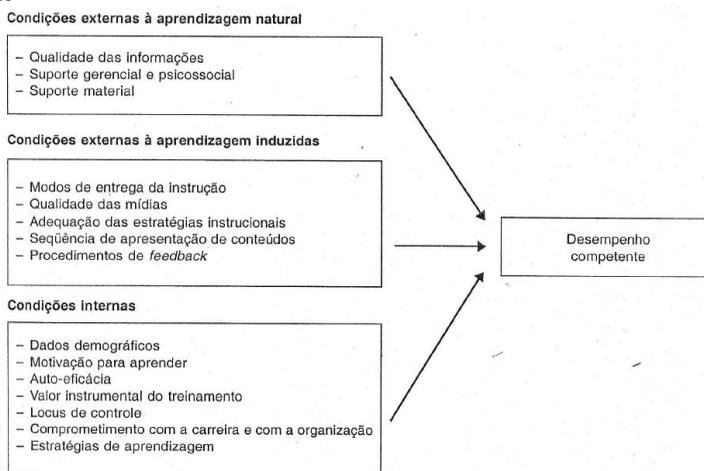
Outro exemplo é da empresa japonesa Nissan, quando Carlos Ghosn, o brasileiro que reergueu a empresa, passou a reunir seus funcionários em equipes transfuncionais, onde eles possuíam determinado período de tempo para buscar soluções aos problemas da empresa. Com essa atitude, Ghosn acreditava que seus funcionários passariam a ter mais autonomia e se sentiriam mais importantes para a empresa. Fato que realmente aconteceu e trouxe muitos resultados positivos para a Nissan (MAGEE, 2003).

De acordo com recente relatório da American Society for Training and Developmet (ASTD), só nos Estados Unidos são gastos anualmente pelas organizações cerca de US\$126 bilhões em treinamento e desenvolvimento de seus empregados. A aplicação de um volume de recursos tão elevado naturalmente inspira questionamentos acerca dos resultados obtidos, o que torna compreensível que as pesquisas sobre

aprendizagem no local de trabalho venham se avolumando nos últimos anos, sinalizando a crescente importância desse emergente campo interdisciplinar de estudo (FENWICK, 2008), uma vez que uma organização aprende quando, por meio do seu processamento de informações, aumenta a probabilidade de que suas ações futuras promovam um acréscimo de desempenho (HUBER, 1996).

Através da aprendizagem no ambiente de trabalho, os indivíduos aprendem atitudes, conhecimentos e habilidades, que se manifestam como desempenhos, voltados para metas organizacionais. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), geralmente o desempenho que passa a ser considerado competente deve estar de acordo com os valores organizacionais de eficiência e eficácia, e estes dependem de vários fatores, chamados de condições internas (características demográficas, cognitivas e motivacionais) e externas (variantes do ambiente organizacional e características das situações ou eventos de ensino que influenciam a aprendizagem e a transferência) à aprendizagem individual. Conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 8 - Condições internas e externas à aprendizagem e ao desempenho competente



Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 257).

Perin et al. (2006) desenvolveram um estudo que objetivou investigar empiricamente a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho empresarial. O estudo se restringiu a um setor de atividade da indústria eletroeletrônica, envolvendo 170 casos brasileiros – com o

objetivo de reduzir o número de variáveis externas intervenientes, tais como turbulência tecnológica, intensidade de competição e turbulência de mercado, que também poderiam explicar variações no desempenho. Segundo os autores, a organização aprende por meio das suas próprias experiências, por meio da inspeção e interação com o seu ambiente e, finalmente, pela compra da informação, seja pela formação de uma aliança com outra organização que detenha o conhecimento, seja pela contratação de pessoal com domínio da informação desejada (PERIN et al., 2006).

Contudo, percebe-se que a velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo do trabalho, como o avanço incansável de novas tecnologias que não param de surgir, torna necessária a aprendizagem rápida e eficaz, a constante aquisição e retenção de conhecimentos por todos os níveis de uma organização. Além disso, os indivíduos isolados dificilmente serão bem sucedidos em suas tentativas de se manter empregáveis, atualizados e criativos. Os profissionais estão cada vez mais dependentes de equipes multidisciplinares para a produção de novas ideias ou para a resolução de problemas na organização.

2.3.1 Estratégia como forma de aprendizado organizacional

A mais forte representação do estudo da estratégia como forma de aprendizado é realizada pela Escola de Aprendizado, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), juntamente com as outras nove escolas da estratégia, já apresentadas no primeiro subcapítulo desta fundamentação teórica.

A Escola do Aprendizado sugere que a imagem tradicional da formulação de estratégia foi igual uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas que não corresponde aquilo que realmente acontece nas organizações. A Escola prega que 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 de sua organização de lidar com ela, ou seja, a Escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Uma característica forte desta Escola, e vital para ela, é o fato dela se basear na descrição no lugar da prescrição, ou seja, seus proponentes continuam se questionando como as estratégias realmente se formam nas organizações. Não como elas são formuladas, mas como elas se formam (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Foram os pesquisadores simpatizantes desta abordagem, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que se deram conta de que pessoas informadas em qualquer parte da organização contribuem para o processo de estratégia. Eles descobriram que quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e muitas vezes, nem mesmo advinha das salas de 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 conseqüências estratégicas). Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas alterações frequentemente produziam grandes mudanças de direção.

Assim, é possível perceber que o conceito de estratégia emergente abre porta para o aprendizado estratégico, uma vez que reconhece a capacidade da organização de experimentar, pois uma ação isolada é empreendida, o *feedback* é recebido, e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

No entanto, os próprios autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.194), chamam atenção ao fato de que associar estratégia emergente com aprendizado, não está exatamente certo. Os autores argumentam que:

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 pensamento consciente de qualquer um dos agentes. O verdadeiro aprendizado ocorre na interface entre pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado.

Os autores prosseguem afirmando que normalmente acredita-se que o aprendizado deve parar antes do início da ação, como por exemplo, quando um gestor decide por diversificar seus produtos, primeiramente ele irá analisar suas forças e fraquezas, a fim de estabelecer a que mercados pertence, para depois ir conquistá-los. Embora soe como altamente eficiente esse processo; o problema é que muitas vezes ele simplesmente não funciona, pois não tem como

aprender algo sem agir (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Essa combinação de noções de emergência e compreensão levanta diversas possibilidades. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) citam o exemplo de organizações que podem aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro. Assim, o comportamento que parece ser a própria antítese do planejamento pode, sobre certas circunstâncias, informá-lo, fornecendo novas e criativas estratégias para programar. Ou então, o aprendizado pode ocorrer dentro de uma visão ampla – a estratégia guarda-chuva, que é deliberada em sua perspectiva geral, mas emergente em suas posições específicas. Do mesmo modo, uma organização pode utilizar uma estratégia de processo na qual a liderança central administra o processo (por exemplo, estimulando iniciativas empreendedoras e estratégicas) enquanto deixa para os outros o conteúdo (o que essas estratégias devem ser).

Assim, tem-se a primeira premissa da Escola do Aprendizado, a qual prega que a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessária à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa, a cima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Outra premissa desta Escola se refere à liderança, ela defende que 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 (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Deste modo, este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. Outra premissa da escola coloca que 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 (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Com isso, 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, sendo está mais uma premissa desta Escola. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutil entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

A última premissa da Escola do Aprendizado define que 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 (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Entre outros autores, Hamel e Prahalad são dois expoentes da literatura administrativa que seguem a linha de raciocínio da Escola do Aprendizado, ou seja, veem a estratégia como intimamente relacionada à aprendizagem. Conceitos desenvolvidos por estes autores, como o de “competências essenciais”, “arquitetura estratégica” e “intenção estratégica”, demonstram este vínculo.

Hamel e Prahalad (1995, p.229) definem uma competência essencial como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, e ela precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, se constituindo em uma capacidade competitivamente única. Elas são as portas de entrada para os mercados futuros. (HAMEL, PRAHALAD, 1995)

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a liderança em competência essencial representa uma potencialidade que é deflagrada quando a empresa prevê novas formas criativas de explorar essa competência, são elas que abrem as portas para oportunidades futuras.

Vale destacar que as competências essenciais são diferentes da capacidade de uma organização, pois a capacidade é apenas um pré-requisito para que ela sobreviva no mercado, não lhe conferindo nenhuma vantagem; enquanto a competência de uma empresa pode ser mensurada através da multiplicação de fatores como o gerenciamento dos processos complexos e interativos (processo de governança), e o enfardamento de tecnologias e as competências de difícil imitação, que

são resultado, nada mais, que do aprendizado coletivo (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

O conceito de “arquitetura estratégica” diz respeito há como uma organização pretende atingir suas aspirações, ou seja, uma empresa precisa ter um ponto de vista sobre o futuro (previsão do setor) e precisa elaborar uma planta para chegar lá (arquitetura estratégica).

Há ainda, outros autores que associam o processo da estratégia com o aprendizado. Ackoff (1982) advoga que o valor do planejamento para os administradores está mais na sua participação no processo do que na utilização de seu produto, pois tal participação estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, e força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas. O processo de planejamento dá vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

Da mesma forma, De Geus (1997) acredita que transformar o processo do planejamento estratégico em aprendizado desenvolve a capacidade nas organizações de se autodesenvolverem, e viverem em harmonia com o mundo dos negócios, até mesmo, e principalmente, em turbulentos períodos de mudança. Devido à capacidade dos altos gerentes de absorverem antecipadamente de seus concorrentes o que está acontecendo no ambiente de negócios e agir de forma apropriada às informações que coletar.

Kaplan e Beinhocker (2003) corroboram com esta visão, pois afirmam que ao realizar o planejamento estratégico, os tomadores de decisão das organizações ficam preparados para agir adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado os impõe. Os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais, preparando-se para eventuais incertezas. Os autores defendem a possibilidade de a organização ganhar vantagem competitiva quando encara o processo de planejamento estratégico como um processo de aprendizagem organizacional. Sob esta perspectiva Drucker *apud* Pereira (2010) afirma que o processo do planejamento estratégico é muito mais importante que o seu produto final, uma vez que a aprendizagem organizacional no processo de planejamento estratégico ocorre principalmente durante a sua formulação.

Segundo Kaplan e Beinhocker (2003), o segredo para uma reunião de planejamento se tornar um momento de aprendizado é

encará-lo como uma oportunidade de diálogo, onde todos aprendem uns com os outros e todos deixam a reunião com bastantes informações novas. Para os autores, a presença de “mentes preparadas” nas empresas consiste hoje em um diferencial competitivo, pois a rápida tomada de decisões certas em momentos turbulentos e a clareza da necessidade de agir antes de começar um declínio no setor são fundamentais para o sucesso de qualquer tipo de organização.

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) chamam a atenção ao fato de existirem situações em que não se pode confiar no aprendizado paciente, como em um momento de crise, por exemplo, onde a organização necessita de um líder vigoroso que já tenha uma visão estratégica de como salvá-la. Mesmo sob condições mais estáveis, algumas organizações precisam de visões estratégicas fortes originadas mais no empreendedorismo centralizado do que na aprendizagem descentralizada.

O excesso de ênfase na aprendizagem também pode servir para destruir uma estratégia coerente e perfeitamente viável, pois as pessoas deixam de lado o que funciona, patrocinando iniciativas simplesmente porque elas são novas ou mais interessantes (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.220) defendem que a Escola de Aprendizagem não deve considerar o aprendizado como uma espécie de “Santo Graal”, e sim como uma disciplina para a elaboração de uma valiosa noção de direcionamento – uma perspectiva estratégica estabelecida – e ocasionalmente modificar esse direcionamento quando necessário. Para tanto, a organização tem de requerer experimentações contínuas para identificar quando algo melhor surge, bem como ajudar esse algo melhor a aparecer. Neste sentido, que os autores afirmaram que:

... a aprendizagem pode ser cara. Ela leva tempo, muitas vezes resultados em reuniões intermináveis e torrentes de correio eletrônico; ela se dispersa nas direções mais esdrúxulas; recursos podem ser investidos em falsas iniciativas criativas; as pessoas têm que ser convencidas dos benefícios de uma iniciativa em relação á outra; e a organização pode ser forçada a quicar repetidas vezes e, com isso, pagar um preço por não se acomodar rapidamente para concentrar seus recursos. Os gerentes devem focalizar sua aprendizagem, eles precisam saber “sobre o que

aprender”. Uma organização que realmente aprende também se preocupa com a aprendizagem desnecessária.

Contudo, percebe-se que a aprendizagem tende a incluir pequenas experimentações, as quais, frequentemente, envolvem mudanças na organização.

Para finalizar este subcapítulo, vale observar que o tema “aprendizagem organizacional”, o qual está muito em voga ultimamente, está intimamente relacionado às questões estratégicas das empresas e obviamente aos seus processos de mudança.

Com base nesta revisão de literatura, demonstra-se primordial que as empresas voltem-se ao aprendizado, pois por mais que em algum momento a organização esteja em harmonia com o mundo circundante e trabalhando para tornar-se sólida e poderosa neste contexto, de repente um fator externo muda e ela precisa se adaptar a ele, entrar em uma nova fase de vida e evoluir ainda mais, deixando de ser a empresa do passado.

Neste sentido, é necessário que o pensamento holístico, que envolve a mudança dos modelos mentais da grande maioria de gestores que ocupam os cargos de elite das empresas, se sobreponha sobre os tradicionais modelos de gestão, fazendo com que toda a organização atue sobre um conjunto de significados comuns.

Mesmo que as organizações venham planejando e executando cada vez mais processos de aprendizagem aos seus funcionários, com tantos anos seguindo tradicionalmente um modelo de gestão baseado na hierarquia, denota-se ainda um árduo caminho a percorrer. Além disso, parece faltar um pouco de naturalidade a estes processos, muitas vezes forçados e desinteressados dos envolvidos. Uma vez que o aprendizado é individual, parece que o grande desafio das organizações está em criar ambientes propícios para o desenvolvimento desse aprendizado, o que envolve não apenas programas de treinamento, educação ou desenvolvimento de pessoal, mas também o dia a dia organizacional, situações cotidianas que podem valer ouro para a aprendizagem de todos na organização.

Também se percebe que embora autores apresentem certos modelos e teorias, na psicologia ainda não está totalmente claro como as pessoas aprendem, assim como não está claro como funciona a mente dos estrategistas.

Com isso, encarar o processo da estratégia da forma como a Escola do Aprendizado apresenta parece muito coerente, uma vez que o estrategista aprende ao longo do tempo, com seus erros e acertos e com suas experiências.

Como já visto também no subcapítulo anterior, a importância do envolvimento de todos os níveis organizacionais no processo estratégico se mostra importante, cabendo aos líderes não apenas deliberar as estratégias, mas gerenciar entre todos os membros da organização um processo de aprendizado estratégico, pois o conhecimento está em todas as partes da empresa.

Por fim, o equilíbrio parece ser a palavra-chave, pois a aprendizagem também não é uma panaceia para nada, além de aprender as pessoas precisam continuar seus trabalhos cotidianos eficientemente. Assim, equilíbrio entre pensamento e ação, entre estratégias emergentes e deliberadas, e entre estabilidade e mudança se apresenta como a forma de gerenciamento mais coerente.

2.4 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Apresenta-se aqui um dos grandes desafios encarados pelas organizações: fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico.

Este processo de pensamento estratégico, segundo Markides (2002 *apud* Amitabh e Sahay, 2008) é fundamental para a redefinição de uma empresa ao longo do tempo, uma vez que a oferece a oportunidade para reenergizar uma operação, alterar as regras de uma determinada indústria, e até mesmo criar completamente novas indústrias prósperas.

Para Cavalcanti (2003), a falta do efetivo pensamento estratégico, juntamente com a preocupação com controle direto, custo de reengenharia sem desafios ao futuro, e pensamento de curto prazo em planejamento, faz com que a estratégia deixe de ser priorizada na agenda e o plano estratégico seja relegado pela organização, que passa a contar com um retorno visto como incerto.

Neste sentido, o esforço de pensar estrategicamente passa a ser monitorizado pela nova competência organizacional, de modo a permitir a realimentação do processo frente às aceleradas mutações que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades. Para tanto, as empresas necessitam adequar-se com relação à sua estrutura, à atuação do fator humano e à maneira de organizar-se para poderem ser as

beneficiárias do próprio processo de inovação (COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003).

Atualmente, caminha-se do, até então aceito, ambiente determinístico e racionalista de acontecimentos e decisões, dentro de uma presumida continuidade, para um ambiente probabilístico e de grande subjetividade nas avaliações de riscos e ameaças, ou de percepção de oportunidades. Com isso, crescem as exigências quanto à sensibilidade de se “pensar estrategicamente”, numa dinâmica capaz de antever as mutações ambientais (COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003).

Amoroso (2002) acredita na necessidade de encontrar um novo jeito conceber e implementar estratégias. Entender a criação de estratégias como a possibilidade de construir ideias. O autor trata o termo “construir” como a melhor palavra se fosse possível construir ideias como uma casa, tijolo por tijolo; no entanto, ele destaca que há um componente de complexidade e simultaneidade nos fatos e eventos que leva a lidar com um contexto absolutamente incerto e impreciso (AMOROSO, 2002). A estratégia acontece na mente do estrategista antes mesmo deste desenvolver e montar qualquer planejamento. A estratégia, antes de tudo, é uma ideia, um pensamento.

Além disso, Lavarda (2009) identifica que há uma relação direta entre a inovação e o pensamento estratégico, uma vez que este quando é incentivado e praticado, cria um ambiente de maior flexibilidade e, conseqüentemente, mais criativo e capaz de ser traduzido em novos produtos ou processos.

Por decorrência, Maxweel (2010) afirma que a conexão do sucesso de uma organização tem como chave o seu pensamento, uma vez que pensadores estratégicos, de forma colaborativa, podem melhorar o futuro de suas comunidades e organizações. Saber onde você está, onde você está indo e como você vai chegar, segundo o autor, libera o poder do pensamento estratégico.

Da mesma forma, Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) afirmam que o pensamento estratégico baseia-se na adoção de uma visão de onde a organização tem estado (passado), onde ela está agora (presente) e como ela pode sobreviver em um ambiente dinâmico (futuro). Além disso, pesquisa de Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) demonstra que compreender o pensamento estratégico tornou-se uma competência importante, uma vez que as boas competências estratégicas estão associadas com o bom desempenho organizacional.

Contudo, já abordados nesta revisão de literatura, os termos estratégia e pensamento, é fundamental a compreensão do termo “pensamento estratégico”, foco da presente tese.

2.4.1 Pensamento estratégico: compreensão do termo

Durante décadas as empresa utilizaram intensivamente o Planejamento Estratégico, e com essa demanda a ferramenta acabou se tornando sinônimo de estratégia, e apresentando uma série de falhas ao longo dos seus anos de uso, como já visto na seção 2.1.3 do presente trabalho.

No entanto, a partir da década de 90, o paradigma no campo da estratégia mudou para a fase do pensamento estratégico (HERACLEOUS, 1998). Porém, como a terminologia na área de estratégia sempre foi controversa, com diferentes escritores usando os termos de planejamento estratégico, estratégia e gestão estratégica de diferentes maneiras, com a introdução do termo “pensamento estratégico” não foi diferente, o que criou um forte debate na literatura de estratégia sobre o que realmente o constitui (O'SHANNASSY, 1999).

Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Segundo Goldman (2012) há uma falta de compreensão teórica sobre “pensamento estratégico”, inclusive o comparando a termos como “planejamento estratégico” e “gestão estratégica”. No entanto, alguns autores estabelecem definições.

Para Zabriskie e Huellmantel (1991) o pensamento estratégico ocorre quando os indivíduos traçam claramente a visão sobre a organização e refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa. Segundo os autores, os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e, como vão chegar, isto é, o pensamento estratégico é o prelúdio para o desenvolvimento do futuro de uma organização.

De acordo com Wilson (1994), o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento mental sobre a operacionalidade de planos a serem estruturados.

Para Heracelous (1998) o pensamento estratégico tem a finalidade de gerar novas estratégias, devido suas características de processo sintético, divergente e criativo.

Para Lawrence (1999), em geral, pode-se argumentar que o pensamento estratégico envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação, bem como desafiadoras hipóteses existentes e alternativas de ação (LAWRENCE, 1999).

Segundo Amoroso (2002, p.45), o “pensamento estratégico é uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição”, indo além da estratégia.

De acordo com Salazar (2003), o pensamento estratégico é uma base que, quanto melhor trabalhada e depurada, permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução, além de evitar que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa.

Belmiro (2003, p. 295) assim define o pensamento estratégico:

[]...tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Ele cria a oportunidade de respostas para as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Abraham (2005, p.5) o define como a habilidade de “identificar estratégias alternativas viáveis ou modelos de negócios que entregam valor ao cliente.” O autor acrescenta: “...um desafio no pensamento estratégico é encontrar uma maneira diferente de fazer o que a organização faz agora ou adotar um modelo de negócio diferente de seus concorrentes”.

Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para os autores, o pensamento estratégico ocorre quando uma pessoa contempla o futuro de uma organização, tendo em consideração as suas variáveis ambientais e de competência.

Neste mesmo sentido, Goldman (2009, p. 406) assim define o termo:

O pensamento estratégico é a atividade do indivíduo de pensar nos benefícios das organizações. O seu objetivo é descobrir

estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente. Pensar estrategicamente não é o mesmo que preparar um plano estratégico, com uso de táticas e detalhes para atingir metas e objetivos. O pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos fundamentais que focalizam a direção futura de uma organização com base no ambiente, antecipando suas condições.

Para Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) o objetivo do pensamento estratégico é garantir a sobrevivência da organização em um mercado competitivo. Para isto ocorrer, há uma necessidade de eficiente tomada de decisão, estratégica que oriente a organização na direção apropriada. Segundo os autores, os pensadores estratégicos e tomadores de decisão precisam ser capazes de se adaptar a mudança para atenderem às demandas do mercado (valores associados com a visão), enquanto também motivam e incentivam os funcionários a se comprometerem com as mudanças de trabalho que objetivam a nova visão (valores operacionais).

Além disso, Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) afirmam que o pensador estratégico precisa ser capaz de fazer a varredura do ambiente externo, bem como obtenção de informação operacional interna. Desse modo, uma empresa deve ter explicitamente definido dois grupos de valores ou princípios comuns que orientam dia a dia do trabalho na organização: (1) os valores associados à visão (para onde estamos indo?) e missão da empresa (o que para a empresa existe?); (2) os valores de funcionamento; a maneira como as coisas são feitas para enfrentar os desafios da indústria tal como o mercado, tecnologia, etc, enquanto cumpri sua visão e missão.

De acordo com Duarte e Santos (2011) pensar estrategicamente significa buscar a valorização das pessoas como uma forma de ajudar a organização a ganhar uma vantagem auto-sustentada ou mantê-la em relação aos concorrentes que disputam no mercado; implica em constituir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional. Para as autoras, ao estabelecer um caminho para os próximos anos, as organizações devem definir estratégias que sejam capazes de mobilizar e dinamizar os talentos e as competências necessárias para se concretizarem elementos de integração e de sinergia, agindo como um fio condutor da ação organizacional para garantir, em

curto prazo, lucratividade empresarial. Gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as necessidades, deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso.

No entanto, para que possa ser considerado efetivo, Belmiro (2003) acredita que o pensamento estratégico precisa ser compartilhado com muitos indivíduos, no qual um caminho de ação pode ser independentemente coordenado através da organização. Para o autor, a primeira e mais importante tarefa do pensamento estratégico é disponibilizar uma teoria de incerteza e mudança constante do mundo para ser abordada, e não uma teoria em que o trabalho possa ser determinado pelo exame de certos critérios. Esta teoria deve ser testada e também deve disponibilizar as questões corretas e as informações necessárias para a próxima interação da teoria original ou para uma nova teoria que venha a substituí-la. Uma vez que a teoria esteja claramente articulada, ela coexiste com a estratégia e o pensamento estratégico é usado para gerar respostas para as atividades diárias de trabalho (BELMIRO, 2003).

Da mesma forma, Abraham (2005) afirma que a organização só conseguirá colher os imensos benefícios de pensamento estratégico se todos na organização estiverem o exercendo de forma contínua. Para tanto, Tavakoli e Lawton (2005) acreditam na rápida captura e disseminação do conhecimento em todos os níveis organizacionais, para que o pensamento estratégico possa se desenvolver na empresa como um todo.

Para Lavarda (2009) o pensamento estratégico é a arte de pensar estrategicamente as ações, soluções, formas - individual ou coletivamente - para a melhoria organizacional. Contudo, para que tenha resultados positivos é preciso primeiro ser claro sobre o objetivo do negócio, ou seja, entender qual o negócio da empresa, qual o seu propósito, conhecer os seus produtos ou serviços e o mercado em que é orientado. Em suma, o pensamento estratégico ocorre quando a empresa mantém seu objetivo, pensa em longo prazo, e seleciona o que é importante do que é ruído, e age de acordo com isso.

Também para Maxwell (2010), as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico, e este é enraizado em toda a organização, tornando-se assim fonte de vantagem competitiva.

Goldman (2012), da mesma forma, defende que ao mesmo tempo em que a abertura na parte superior é reconhecida é também

necessário desenvolver a capacidade de pensamento estratégico das pessoas em níveis mais profundos das organizações. A natureza dos ambientes de trabalho de hoje exige que as pessoas ao interpretarem informações complexas desenvolvam estratégias que melhorem os processos e rotinas organizacionais.

Contudo, as incertezas, citadas por Belmiro (2003) e demais autores, são inerentes a vida organizacional, uma vez que todas as pessoas têm preocupação sobre o que poderá ocorrer no futuro, principalmente se tiverem sob sua responsabilidade a administração de uma organização, seja na qualidade de proprietário ou de funcionário, precisam estabelecer diretrizes para que as atividades de hoje e de amanhã resultem em esforços proveitosos (SALAZAR, 2003). Neste sentido, que Colenci e Guerrini (2003), defendem que o “pensar estrategicamente” permite a realimentação do processo frente às aceleradas mudanças que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades.

2.4.1.1 Pensamento Estratégico versus Planejamento Estratégico

Diferente de falar sobre planejar, que envolve análise, metas, etapas e sua formalização, assim como a articulação das suas consequências; o pensamento estratégico é síntese, envolvendo intuição e criatividade, resultado em uma perspectiva integrada, uma visão não muito articulada de direção, que deve estar livre para surgir a qualquer momento e em qualquer parte da organização (BELMIRO, 2003).

Para Heracleous (1998), Liedtka (1998). Lawrence (1999) e Mintzberg (2004), o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia.

Na visão de Heracleous (1998), o pensamento estratégico e o planejamento estratégico estão interligados em um processo dialético, no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica, sendo que cada um por si sozinho não é suficiente. Para o autor, os processos não são importantes em si mesmos, mas sim como meios de incentivo ao conjunto de mente criativa e analítica, ou seja, ser criativo e depois ver as implicações do mundo real, e ser sintético, mas também analítico.

O planejamento estratégico não pode produzir as estratégias porque ele é pragmático e formalizado, se caracteriza como um processo analítico, e por isso deve acontecer após as estratégias terem sido decididas, descobertas ou simplesmente emergidas (HERACLEOUS,

1998). A figura 7 demonstra a visão de Heracleous (1998) no que tange as relações entre o planejamento e o pensamento estratégico:

Figura 9 - Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico



Fonte: Heracleous (1998, p.485) – adaptado e traduzido pela autora

De acordo com a figura do autor, o processo do pensamento estratégico envolve síntese, divergência e criatividade, enquanto o processo do planejamento envolve análise, convergência e o convencional. Com isso, a proposta do pensamento estratégico é descobrir o novo, imaginar estratégias que possam ser reescritas como regras para o jogo competitivo, e visar futuros potenciais, significativamente diferentes do presente. Enquanto a proposta do planejamento estratégico consiste em operacionalizar as estratégias desenvolvidas através do pensamento estratégico, e apoiar o processo de pensamento estratégico. Heracleous (1998, p.486) sintetiza sua visão na seguinte passagem: “tudo se resume à capacidade de subir e descer a escada da abstração, e ser capaz de ver tanto a grande figura quanto as suas implicações operacionais, o que caracteriza líderes e estrategistas de destaque”.

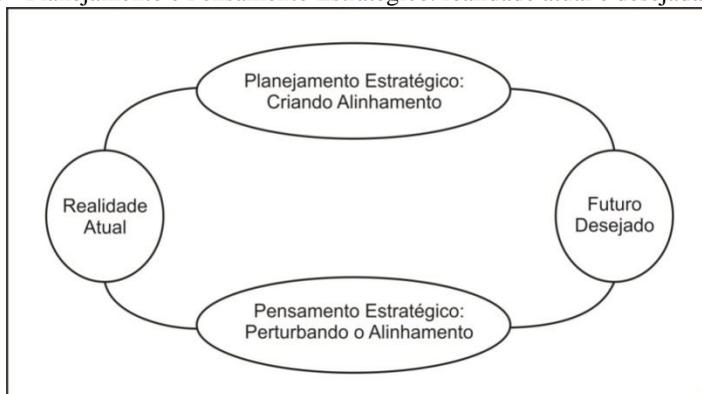
Esta, para Heracleous (1998), se apresenta como a melhor prática possível para a estratégia nas organizações, onde o pensamento e o planejamento estratégico ocorrem interativamente, onde há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente

dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização. Bem como, também representa o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias, e planejar a execução das mesmas.

Neste sentido que Goldman e Casey (2010) defendem que o pensamento estratégico favorece a formulação de estratégias emergentes, pelo fato destas ocorrerem a partir de um acontecimento, de uma experiência e irem adquirindo forma e sentido no decorrer do processo.

Apoiando esta perspectiva, Liedtka (1998a) apresenta uma visão ampliada da tomada de decisão estratégica, incorporando o pensamento estratégico e a programação estratégica (planejamento) como atividades relacionadas, em um processo contínuo de criar e interromper o alinhamento entre uma organização e seu futuro. Com base na ruptura e criação de alinhamento, que a autora apresenta seu modelo:

Figura 10 - Planejamento e Pensamento Estratégico: realidade atual e desejada



Fonte: Liedtka (1998a *apud* Lawrence, 1999, p.12) – traduzido pela autora.

Conforme demonstra a figura, para Liedtka (1998 *apud* Lawrence, 1999), uma estratégia adequada constrói a possibilidade de institucionalizar um processo que examine continuamente a tensão entre a criação de um alinhamento preciso de eficiência e eficácia como suporte, e o rompimento deste alinhamento preciso que promova a mudança e adaptabilidade. Ou seja, o pensamento estratégico, no seu melhor, perturba o alinhamento por criar um espaço na mente dos gestores entre a realidade de hoje e um futuro desejável. Este, por sua vez, abre a brecha, que é a força motriz por trás da estratégia, e visa à

mudança. Assim, a autora traduz a intenção estratégica (futuro desejável) em novos comportamentos institucionais, os quais exigem programação estratégica - como o realinhamento de estruturas, sistemas, processos e habilidades em torno da nova intenção - de modo que começa a fechar a lacuna que o pensamento estratégico abriu. Uma vez fechada esta lacuna, uma nova abertura acontece, criando um ciclo contínuo e interativo entre o pensamento estratégico e a programação estratégica.

Do mesmo modo, para Lawrence (1999), o planejamento estratégico muitas vezes leva a um acordo entre os estrategistas para decidir qual a direção que a organização deve seguir, e quais os recursos devem ser alocados para que ela caminhe na direção estabelecida; e com isso que surge uma das críticas mais comuns ao planejamento estratégico, ou seja, ele está muito preocupado com a extrapolação do presente e do passado ao invés de focar em como reinventar o futuro. Enquanto que, por outro lado, o pensamento estratégico refere-se a um criativo processo de pensamento, como um modo de tomada de decisão estratégica que é associado a como reinventar o futuro, a criação de um novo espaço competitivo, em oposição a lutar com crescimento lento ou encolhimento de mercados, por exemplo. Como um desvio significativo do planejamento estratégico, o pensamento estratégico questiona os parâmetros estratégicos próprios e, portanto, é análogo à aprendizagem.

Contudo, embora a literatura deixe a impressão de que essas duas abordagens da estratégia – planejamento e pensamento – sejam incompatíveis uma com a outra, Lawrence (1999) destaca que para muitos dos principais teóricos e praticantes da estratégia, ambos são necessários em qualquer processo de estratégia. O autor justifica que na medida em que pensar no futuro pode ser importante, não há dúvida de que os processos também precisam ser colocados em prática para permitir aos gestores atender a questões estratégicas no meio das crises do dia a dia. Portanto, não se pode simplesmente abandonar toda a atenção para o processo do planejamento estratégico; afinal, a criatividade de estratégias emergentes inovadoras, providas do pensamento estratégico, ainda precisa ser operacionalizada através do pensamento convergente e analítico do planejamento estratégico. Assim, ao mesmo tempo em que o planejamento é vital, ele não pode, por si só, produzir estratégias únicas que vão desafiar as fronteiras industriais e redefinir as indústrias, a menos que estimule a criatividade, como é o caso da utilização de cenários alternativos para o futuro (LAWRENCE, 1999).

Com isso, Lawrence (1999) quer esclarecer que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico se adequam um ao outro, sendo este o principal desafio das organizações: transformar o atual processo de planejamento em uma maneira que incorpore, em vez de minar, o pensamento estratégico.

Neste sentido que Langley (1988, p.48 *apud* Mintzberg, 2004, p.268) afirma que “as ideias não surgem no planejamento... as ideias estão no ar”. Todavia, o plano nos forçará a fazer um esforço para agrupar as coisas e definir essas orientações com mais clareza, se constituindo em apenas uma oportunidade para os profissionais articularem suas idéias.

Neste sentido que Belmiro (2003) afirma que o pensamento estratégico deve estar enraizado para que o planejamento estratégico possa ser iniciado, visto que o Planejamento é a prática da sinergia, concerne menos com a fonte de ideias do que com a garantia de que as ações sejam consistentes com a intenção original. O Planejamento é a metodologia e a prática que juntas criam estruturas para o cumprimento das ideias, sendo o seu principal desafio criar essas estruturas para que estejam perfeitamente alinhadas com os princípios da intenção original.

Do mesmo modo, Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o planejamento estratégico só pode ter lugar depois de o pensamento estratégico acontecer.

Fairholm e Card (2009) seguem esta mesma linha de raciocínio, considerando que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico se integram e se informam mutuamente. Para os autores, a união do pensamento estratégico com o planejamento significa a união da alma com o corpo da organização. Segundo os autores, desenvolver o pensamento estratégico é essencialmente a única competência exclusiva de liderança baseada mais sobre a filosofia organizacional do que no tecnicismo organizacional.

Fairholm e Card (2009) consideram que as anomalias, a inconstância do comportamento humano, e as limitações que a análise desempenha são fatores significativos no resultado organizacional, e ignorá-las é arriscado, uma vez que são elas que levam a um planejamento incompleto. Neste sentido, que o pensamento estratégico completa o planejamento, devido á sua capacidade de sintetizar, em vez de analisar, e devido ás suas funções focadas no lado mais informal da organização, que abre caminho para a inovação, flexibilidade e criatividade, as quais são tão importantes, ou mais, que os procedimentos de rotina.

2.4.2 Pensamento estratégico: teorias e modelos

Liedtka (1998) afirma que são os indivíduos, e não as organizações, que pensam estrategicamente. No entanto, a fim de pensar estrategicamente, são elas - as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade.

Graetz (2002), embora defenda que seja possível treinar as pessoas a pensar estrategicamente, combinando criatividade e treinamento com sucesso em situações não estruturadas; o autor sugere que o pensamento estratégico é uma habilidade mais comumente encontrada em pessoas que são criativas e capazes de trabalhar fora de seus níveis de conforto.

Para Maxwell (2010), a cultura organizacional deve apoiar os indivíduos e encorajar suas habilidades de pensamento estratégico, uma vez que apoiar o pensamento estratégico e planejamento ao longo dos níveis organizacionais é essencial para manter uma vantagem competitiva.

Do mesmo modo, Goldam e Casey (2010) também destacam a importância da cultura organizacional no processo de desenvolvimento do pensamento estratégico, para os autores semelhante a concepção ligada ao aprendizado, o pensamento estratégico é desencadeado à medida que os sujeitos interagem e desenvolvem ações, ou seja, o processo de aprendizado informal é resultante da prática de atividades cotidianas, cujos fatores organizacionais interagem com o indivíduo aumentando sua capacidade de pensar estrategicamente.

Contudo, a complexidade dos elementos oriundos do pensamento estratégico levou vários estudiosos a tecerem teorias, e podem-se dizer modelos, a respeito do assunto. Na sequência, são apresentadas as teorias e modelos de outros autores, que tratam do tema pensamento estratégico, embora alguns deles utilizem diferente nomenclatura.

2.4.2.1 Zabriskie e Huellmantel (1991)

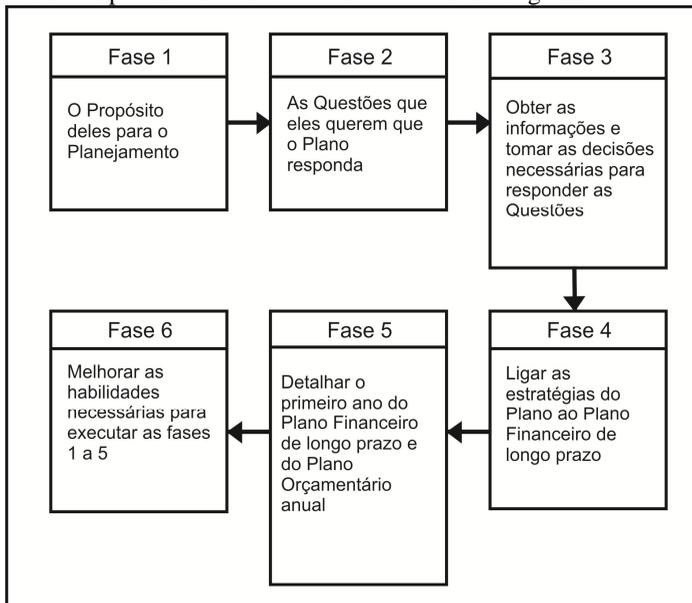
Para Zabriskie e Huellmantel (1991), a necessidade de um pensamento estratégico começa com a premissa de que as organizações, tanto com quanto sem fins lucrativos, precisam de liderança. Neste sentido, os autores definem o pensamento estratégico como o prelúdio para a concepção de uma organização de futuro; os líderes estratégicos não podem conduzir de forma inteligente a menos que tenham um plano mental de onde eles querem ir, e como eles vão chegar lá.

Com isso, os autores afirmam que especificamente, os executivos seniores pensam estrategicamente quando eles:

- visualizam o que eles querem que sua organização torne-se;
- são capazes de reposicionar os seus recursos para competir nos mercados de amanhã;
- avaliam o risco, receitas e custos de estratégias alternativas disponíveis;
- pensam e identificam as questões que eles querem que o plano estratégico da organização responda;
- pensam de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e o modelo que eles vão usar para ativar o pensamento estratégico em operações da empresa.

Com base nisto, Zabriskie e Huellmantel (1991) desenvolveram um modelo que consiste em conjunto de fases interrelacionadas e sequenciais que desenvolvem o pensamento estratégico; fases estas que devem ser dominados pelas lideranças estratégicas de uma organização. A figura abaixo representa o modelo dos autores.

Figura 11 - Modelo para o desenvolvimento de líderes estratégicos



Fonte: Zabriskie e Huellmantel (1991, p.27) - traduzido pela autora.

A **Fase 1** consiste na configuração do propósito: as organizações desenvolvem muitos planos no curso da gestão, e a primeira coisa que o líder estratégico deve fazer é deixar claro qual a necessidade particular de cada plano e para que ele vai servir; líder faz isso através da pré-indicação da finalidade de cada plano.

A **Fase 2** determina as questões estratégicas: a maneira mais simples para os líderes dirigirem e controlarem um processo de planejamento é mantê-lo no alvo e listar um conjunto de perguntas que eles querem que o plano responda. Os autores listam cinco destas perguntas estratégicas:

- 1) Uma pergunta direcionada para a definição do relacionamento da organização com seu ambiente externo (mercados, necessidades dos clientes e da concorrência)?
- 2) A questão levar a organização ou o negócio para uma unidade de análise, como um todo?
- 3) A questão é multi-funcional? Ou seja, ela depende de insumos informativos a partir de mais do que uma área funcional da organização para ser respondida?
- 4) A questão fornecer direção e restrições sobre o crescimento e desenvolvimento das atividades administrativas e operacionais?
- 5) Esta questão é de grande importância para o crescimento e o sucesso da organização? Todas as mudanças no meio ambiente não são mais importantes para o sucesso da organização, mesmo que estes cumpram todas cinco questões estratégicas?

A **Fase 3** refere-se decisões estratégicas e insumos informativos: todos os planos devem responder às questões estratégicas; enquanto as perguntas permitem que os líderes estratégicos dirijam e controlem as atividades de planejamento, as decisões necessárias para respondê-las é que vão determinar a qualidade e substância do plano.

As **Fases 4 e 5** consistem em vincular as estratégias com o plano financeiro e os orçamentos anuais da empresa: muitos planos estratégicos falham porque eles acabam nunca sendo implementados; para tanto, os líderes estratégicos precisam em primeiro lugar, estabelecer a previsão dos custos esperados e retorno de cada uma das ações estratégicas, e em segundo lugar, fazer com que o sistema

orçamentário (tanto a de longo alcance financeiro, quanto os planos operacionais anuais) trabalhem no mesmo sistema orçamentário.

A **Fase 6**, por sua vez versa sobre a capacidade de adquirir habilidades estratégicas: os líderes precisam crescer e agregar ao espectro de sua liderança conhecimentos, talentos e habilidades à medida que progredem até a escada corporativa, ou seja, os líderes operacionais podem crescer e transformarem-se em líderes estratégicos. Porém, os autores destacam que as organizações precisam destes dois tipos de líderes, os quais e possuem uma grande diferença: tarefas operacionais podem ser delegadas, enquanto tarefas estratégicas não podem.

Contudo, para Zabriskie e Huellmantel (1991), a capacidade de pensamento estratégico é intrínseca ao domínio de todas as seis etapas do modelo de liderança estratégica. Estas tarefas, perguntas, decisões e habilidades de contribuir são os ingredientes básicos para liderar uma organização estrategicamente.

Porém, como seria de esperar, os autores salientam que o desenvolvimento de líderes estratégicos não consiste em um processo simples e nem rápido, levará anos de desenvolvimento planejado antes de um gerente torna-se confortável, e competente realizando sua missão estratégica. Por esta razão, Diretores de corporações têm investido em seus setores de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que estes criem programas para atingir esse objetivo. Neste sentido, Zabriskie e Huellmantel (1991) apresentam alguns *insights* sobre como os programas de desenvolvimento podem ajudar os gestores a dominar os ingredientes do pensamento estratégico na liderança. Os autores apresentam os elementos utilizados em alguns dos os programas mais bem-sucedidos que as organizações estão usando para desenvolver uma liderança estratégica nos seus gerentes, são eles:

- 1) Os candidatos são enviados à custa da empresa para seminários e *workshops* fora da organização para aprender mais sobre planejamento estratégico.
- 2) Os candidatos participam de seminários e *workshops* dentro da sua própria organização para saber mais sobre o seu próprio processo de planejamento estratégico.
- 3) Os candidatos recebem funções advindas do planejamento estratégico, para além das atribuições regulares do seu trabalho.
- 4) Os candidatos recebem progressivamente mais atribuições importantes na organização.

2.4.2.2 Hamel e Prahalad (1995)

Para Hamel e Prahalad (1995) reuniões de planejamento com duração de meio ou um dia, que geralmente servem como fóruns de debate sobre o futuro, são totalmente inadequadas se o objetivo da organização for construir uma base de pressupostos sobre o futuro, melhor fundamentada do que a da concorrência.

A mera superação de desempenho dos atuais concorrentes, em termos de qualidade, custos e características, não proporcionam a base para oportunidades de negócios precursoras; torna-se necessária uma mudança estrutural, a qual é tão intensa que dificulta delinear as fronteiras do novo “setor”. Essa mudança estrutural se apresenta por diversos motivos, como: desregulamentação, excesso de capacidade, fusões e aquisições, alterações nas expectativas dos clientes e descontinuidades tecnológicas. Os gerentes precisam ter a capacidade de gerar a antevisão do setor, a qual pode ser avaliada pela mensuração da defasagem na adaptabilidade. Os gerentes têm de repensar seu modelo de negócio, baseado na compreensão do ambiente e na competição, para ganhar no mercado. Neste novo modelo, a mesma atenção dirigida aos pressupostos de preço-desempenho de cada negócio, deve ser dirigida á defasagem das oportunidades, distribuindo recursos de forma criativa e criando um *pool* de investimento, utilizado para a busca de novas oportunidades (PRAHALAD, FAHEY e RANDALL, 1999).

Para os autores, a previsão de um setor exige uma curiosidade que seja, ao mesmo tempo, profunda e sem limites. Há a necessidade de obter *insights* suficientes sobre as possíveis descontinuidades para tirar conclusões sobre o que fazer, como por exemplo, que alianças formar, quanto investir, que tipo de pessoa contratar, entre outros; o que demanda um investimento significativo de energia intelectual por parte da alta gerencia (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Para obter este *insight*, definido por Hamel e Prahalad (1995) como a tentativa de internalizar o que ainda não existe, a alta gerencia precisa tomar algumas atitudes, tais como: 1) ir além das questões sobre as quais ela poderia pretender ser especialista; 2) admitir que o que mais conhece é o seu passado, 3) estar disposta a participar de debates sobre o futuro de igual para igual, não como um juiz onipotente; 4) estar disposta a ouvir as vozes menos convencionais, menos “experientes” e que levantam questões para as quais não existem respostas prontas; 5) os executivos impacientes “voltados para resultados” precisam estar dispostos a voltar várias vezes a questões complexas e aparentemente intermináveis; 6) ser pacientes e não tomar decisões imediatas; 7)

reconhecer que, pelo menos inicialmente, desenvolver uma previsão sobre o setor envolve tanto descobrir quanto decidir.

Desse modo, está implícita aqui uma visão estratégica diferente da que prevalece em muitas empresas. Uma visão que reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro, e reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes. Os autores defendem que o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parapeiros dos mercados de amanhã, uma visão que reconheça a necessidade de mais do que “a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista”. Hamel e Prahalad (1995, p.28) afirmam:

Acreditamos que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico. Ao contrário, é uma amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa “ser estratégico”.

Para isso, os autores defendem o uso do que denominaram “arquitetura estratégica”, a qual elabora a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros, e reconhece que a competição pela liderança das competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos, e concebe a corporação – um portfólio de empresa, onde a competição frequentemente ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

O termo “arquitetura estratégica” procede do pressuposto de que o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído; assim como um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com as coisas que ainda não foram criadas – uma catedral que hoje é apenas um terreno empoeirado ou uma elegante ponte sobre um abismo que ainda não foi atravessado. Além disso, o arquiteto também precisa ser capaz de gerar uma planta que mostra como transformar o sonho em realidade, sendo então um sonhador e um planejador, que casa arte com engenharia industrial (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Desse modo, o objetivo da arquitetura estratégica consiste em indicar as trilhas básicas na evolução de um setor ou de uma série de tecnologias, constituindo uma função chave da alta gerência, por ser um referencial útil para o gerenciamento eficaz de inovações e possibilitando a eles a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento (PRAHALAD, FAHEY e RANDALL, 1999).

Como ponto crucial da arquitetura estratégica, Hamel e Prahalad (1995) citam a “intenção estratégica”, a qual se pode comparar ao que nesta tese foi denominado de “pensamento estratégico”, uma vez que é definida como aquela que oferece a energia emocional e intelectual para a jornada apontada pela arquitetura estratégica. Hamel e Prahalad (1995, p.150) assim definem:

A arquitetura estratégica é o cérebro; a intenção estratégica implica uma distinção significativa para a organização. A capacidade e os recursos atuais certamente são insuficientes para a tarefa, por mais que a visão tradicional de estratégia concentre-se no “ajuste” entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica cria, por definição, um “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações. [...] Uma das mais ambiciosas e emocionalmente cativantes já articulada tenha sido o comando de Cristo ao seu grupo de seguidores “ide e espalhei a palavra de Deus”; embora, provavelmente poucas sejam as empresarias capazes de invocar idéias tão solenes, acredita-se que qualquer uma precisa ter *phatos* e paixão.

A intenção estratégica consiste na expressão das aspirações das organizações, ela busca criar uma obsessão em vitória de mercado, a qual se converte em uma agenda competitiva compartilhada em toda organização, a qual necessita de uma arquitetura estratégica para oferecer um referencial que alavanque os recursos corporativos que sejam consistentes com a intenção estratégica (PRAHALAD, FAHEY e RANDALL, 1999).

No entanto, na maioria das empresas, os funcionários não compartilham de uma visão de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direção que os

impulsione, são poucos os funcionários que têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade, e o fato é que a maioria das pessoas não dá aquele “passo a mais” se não souber para onde está indo. Neste sentido, que a intenção estratégica deve ser o objetivo que comanda o respeito e o compromisso de cada funcionário, refere-se tanto à criação de significado para os funcionários quanto à definição da direção. “Todos somos seduzidos, de uma forma ou de outra, pela oportunidade de explorar o desconhecido. Portanto, não é surpreendente que quando a missão de uma empresa é altamente indiferenciada da de seus concorrentes, os funcionários fiquem menos do que inspirados” (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p.153).

Para transformar a intenção estratégica em realidade, Hamel e Prahalad (1995) apresentam como imprescindível que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da mesma. Não só todos na organização precisam achar o objetivo emocionalmente propulsor, como também todos os funcionários precisam entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta. Os autores sugerem que todo funcionário tenha uma ficha pessoal de pontuação diretamente relacionada ao seu trabalho, no sentido do desafio que está buscando em um determinado prazo. Esse pode ser um indicador do cumprimento dos prazos ou um referencial numérico de produtividade.

Contudo, comprometimento se mostra a palavra-chave nesse processo. Hamel e Prahalad (1995) defendem que a busca pelo comprometimento de seus funcionários não consiste em um investimento financeiro que uma empresa faz em determinado projeto; mas sim um investimento intelectual que a empresa inteira faz em um determinado ponto de vista sobre o futuro, sendo evidenciado não apenas pelos níveis de investimento, mas pela aplicação da atenção e interesse da alta gerência.

2.4.2.3 Kaplan e Norton (1996)

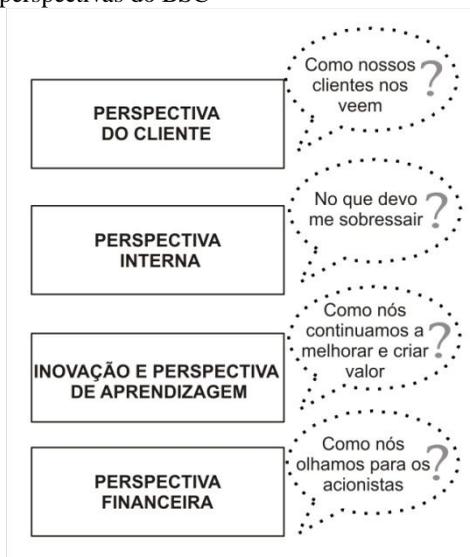
Kaplan e Norton (1992) ao reconhecerem a necessidade de substituir os modelos tradicionais de avaliação de desempenho existentes nas organizações, os quais assentavam quase exclusivamente em indicadores financeiros, e desse modo se revelavam inadequados em contextos atuais de rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo das empresas, desenvolveram um estudo, em 1990, envolvendo doze empresas, e desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC).

De acordo com os autores, assim como em um avião os pilotos precisam de informações detalhadas sobre vários aspectos do voo - como a velocidade, altitude, destino, e outros indicadores que resumem o ambiente atual e o previsto - o complexo processo de gestão é similar, uma vez que hoje exige a capacidade dos gestores de verem a atuação de suas empresas em várias áreas simultaneamente, e neste sentido que o BSC os auxilia (KAPLAN e NORTON, 1992).

O BSC foi apresentado pela primeira vez como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, estes últimos relacionados com a satisfação dos clientes, processos internos, e inovação e desenvolvimento; fatores estes considerados fundamentais para competitividade das empresas, ou seja, ele inclui medidas financeiras que são os resultados das ações realizadas, e estas medidas financeiras são complementadas com medidas operacionais da satisfação dos clientes, processos internos, inovações da organização e melhorias nas atividades – medidas operacionais que são dirigidas pelo futuro da atuação financeira (KAPLAN e NORTON; 1992).

Desse modo, a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) permite que os gerentes vejam a empresa através de quatro perspectivas, que respondem quatro perguntas básicas:

Figura 12: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

Assim o BSC acaba por minimizar a sobrecarga de informações e limitar o número de medidas utilizadas, visto que força os gerentes a focarem nas medidas que são mais críticas.

Muitas companhias que já o adotaram reconhecem que o BSC representa uma mudança fundamental na atuação de medições, visto que mostra uma visão completa da empresa, e faz com que os gerentes realmente se envolvam, ao invés de terem apenas uma função financeira, eles passam a entender inter-relações, que os ajuda a transcender as noções tradicionais impostas pelas barreiras financeiras, a tomar decisões e a resolver problemas. Além disso, a medida que o BSC exige que os objetivos sejam transformados em medidas específicas, ele também mostra como os resultados são alcançados (KAPLAN e NORTON, 1992).

Contudo, com o passar dos anos, Kaplan e Norton continuaram a desenvolver o BSC, e esta metodologia, que começou por ser entendida como um sistema de avaliação de desempenho, foi evoluindo e transformou-se num sistema de gestão que permite às organizações focalizarem-se na estratégia (SOUZA e RODRIGUES, 2002).

Kaplan e Norton (1996) identificaram uma série de deficiências no tradicional sistema de gerenciamento, como a sua incapacidade de ligar as estratégias de longo-prazo da organização com as ações de curto prazo, e a utilização do BSC poderia vir a solucionar esta questão, uma vez que a construção de um scorecard pode ajudar os gerentes a ligarem as ações de hoje com os objetivos organizacionais de amanhã, com o auxílio da construção de um mapa estratégico.

Os mapas estratégicos são descrições lógicas exaustivas da estratégia, fornecendo os alicerces para a construção do BSC, elemento central de um sistema de gestão concebido para gerir a estratégia. Ao traduzir a estratégia para a arquitetura lógica de um mapa da estratégia e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e trabalhadores (SOUZA e RODRIGUES, 2002).

O mapa estratégico explicita as hipóteses estratégicas e, em conjunto com o BSC, descreve a forma como os ativos intangíveis criam valor para o acionista. Na elaboração do BSC, Kaplan e Norton (1996a) assentam a premissa de que a estratégia é uma série de hipóteses encadeadas, sobre o modo como a empresa passa da sua posição atual para uma posição futura, desejável, mas incerta. Através do BSC as estratégias são descritas como uma série de relações de causa e efeito, explícitas e testáveis. Além disso, essas hipóteses requerem a

identificação das atividades – os *leading indicators* – que conduzirão aos resultados desejados – os *lagging indicators*.

O BSC inclui não só indicadores de resultado, mas também os fatores considerados essenciais para conduzir à obtenção desses resultados, bem como o conjunto das relações de causa e efeito entre as variáveis decisivas para a definição da estratégia da empresa. Articulando os resultados desejados com os indutores desses resultados, torna possível que se canalizem as energias, as capacidades e os conhecimentos específicos dos recursos humanos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos da organização a longo prazo.

Tal como acontece com o BSC, a construção de um mapa estratégico deve obedecer a uma lógica de cima para baixo, ou seja, começar por identificar a missão e os valores fundamentais da empresa para, a partir deles, desenvolver uma visão estratégica que represente claramente o objetivo global da empresa, sendo a estratégia quem define o caminho para atingir este objetivo (KAPLAN e NORTON, 1996a).

Os autores dividem a construção do mapa estratégico em quatro processos, conforme demonstra a figura:

Figura 13 - Em torno do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p.79) – traduzido pela autora.

O primeiro processo consiste na “**tradução da visão**”, o qual ajuda os gestores a construírem um consenso em torno da visão e da

estratégia da organização. Apesar das melhores intenções dos que estão no topo, declarações grandiosas sobre como se tornar "o melhor no mercado", ou o "o fornecedor número um", não se traduzem facilmente em termos operacionais que forneçam guias úteis para a ação em nível local. Para as pessoas agirem sobre as palavras de uma declaração de visão, essas declarações devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e medidas, acordado por todos os executivos seniores (KAPLAN e NORTON, 1996a).

O segundo processo é denominado **“comunicação e interligação”** e permite aos gerentes comunicarem a sua estratégia para cima e para baixo na organização, e vinculá-la a objetivos departamentais e individuais, assim garantindo que todos os níveis da organização compreendam a estratégia de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996a).

O terceiro processo é a realização do **“planejamento empresarial”**, o qual permite à empresa integrar seus negócios e planos financeiros, onde os gerentes usam os ambiciosos objetivos fixados para as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, podendo realizar e coordenar apenas as iniciativas que os movem em direção a seus objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996a).

O quarto processo consiste no **“feedback e aprendizado”**, através do qual as empresas desenvolvem a capacidade do aprendizado estratégico. Constantes *feedbacks*, ou seja, processos de revisão, concentram em saber se a empresa, seus departamentos, ou seus funcionários individuais, estão atingindo os objetivos financeiros orçados. Com o Balanced Scorecard no centro de seus sistemas de gestão, a empresa pode monitorar os resultados de curto prazo a partir de três perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, e avaliar a estratégia à luz do atual desempenho. Desse modo, o BSC permite às empresas modificarem o curso de suas estratégias, se assim for necessário, proporcionando dessa forma a aprendizagem em tempo real (KAPLAN e NORTON, 1996a).

No entanto, para estabelecer a ligação entre o BSC e a estratégia da empresa, de acordo com Kaplan e Norton (1996b) são basicamente três os princípios que de devem ser seguidos:

Quadro 23 - Três princípios que ligam o BSC a estratégia
(continua)

<p>As relações entre causa e efeito</p>	<p>Uma vez que a estratégia é um conjunto de hipóteses de relações causa e efeito, o BSC também tem de expressar a estratégia da empresa, e das unidades de negócio, através de uma sequência de relações causa e efeito ao longo das suas quatro perspectivas. Para que as hipóteses possam ser testadas e validadas, têm de ser explicitadas as relações entre os objetivos e seus respectivos indicadores nas várias perspectivas, além de ser identificada e explicitada a sequência de hipóteses de relações de causa e efeito entre os indicadores de resultados e os indutores desses resultados.</p>
<p>Os resultados e os indutores de resultados</p>	<p>O BSC deve ser constituído por uma mistura de indicadores de resultados e indutores desses resultados. Todos os BSCs incluem indicadores genéricos que refletem os objetivos comuns a muitas estratégias, os quais dizem respeito a aspectos fundamentais, como rentabilidade e satisfação dos clientes, estes são os denominados “<i>lagging indicators</i>”, que traduzem os objetivos finais da estratégia da empresa e permitem verificar se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados pretendidos. Já os indutores de resultados tendem a ser específicos de cada unidade de negócio, são denominados de “<i>leading indicators</i>”, responsáveis por informar todos os participantes da organização sobre o que eles devem fazer hoje para que se crie valor no futuro, eles refletem os aspectos específicos da estratégia de uma unidade de negócios. Um bom BSC deve ter uma mistura apropriada de resultados e indutores de resultados, que tenham sido adaptados a estratégia de cada unidade de negócio.</p>

Quadro 23 - Três princípios que ligam o BSC a estratégia
(conclusão)

<p>A ligação aos objetivos financeiros</p>	<p>As alterações na filosofia de gestão das empresas justificam a crescente ênfase quem veem sendo atribuída a aspectos como qualidade, satisfação dos clientes e inovação, como meios para melhorar o desempenho das unidades de negócio. No entanto, não se pode correr o risco de os considerar como um fim em si mesmos, mas sim como um meio para atingir os objetivos finais da organização. Desse modo que o BSC traduz a estratégia da empresa em suas unidades de negócio através de um conjunto de indicadores inter-relacionados que definem, quer os objetivos estratégicos a longo prazo, quer os mecanismos para os alcançar e para obter o <i>feedback</i> desses objetivos.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

Como um verdadeiro sistema de gestão estratégica, o BSC exige um processo de *feedback*, análise e reflexão, com a finalidade de testar e adaptar as estratégias às novas condições e que a empresa possa ter que vir a atuar, em resultado das constantes transformações do seu meio envolvente. Assim sendo, o BSC fornece a capacidade de saber, em qualquer ponto da sua implementação, se a estratégia que eles formularam está de fato trabalhando, e se não, porquê. (KAPLAN e NORTON, 1996b).

Contudo, o BSC, apresentado por Kaplan e Norton (1996a), alinha-se ao que neste trabalho foi denominado de “pensamento estratégico”, uma vez que visa envolver toda a organização com a estratégia organizacional, desde a base até o topo hierárquico. Percebe-se que Kaplan e Norton (1996a) defendem o alinhamento estratégico desde o topo até a base da empresa, pois acreditam que para conseguir que todos os elementos da organização contribuam para a implementação da estratégia, a empresa tem de partilhar a sua visão estratégica a longo prazo com todos os seus trabalhadores e encorajá-los ativamente a fazerem sugestões sobre o modo como elas podem ser concretizadas. Assim, todos os trabalhadores ficam envolvidos com o futuro da empresa, e são incentivados a fazerem parte da formulação e da implementação da estratégia.

O BSC facilita o alinhamento do topo à base da organização, visto que inicia com a equipe de direção, mas partilha a visão e a estratégia com toda a organização e com os elementos chaves exteriores a empresa. Para Kaplan e Norton (1996a) essa partilha é essencial para colher o máximo de benefício das ações envolvidas. Os autores ainda destacam que não é raro acontecer das ideias para o aproveitamento de novas oportunidades surgirem dos gestores de níveis inferiores da organização.

Ainda, o último processo do mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (1996a), denominado “aprendizagem e *feedback*”, demonstra a busca do desenvolvimento do pensamento estratégico, uma vez que através dele o BSC favorece a aprendizagem na organização, ao passo que permite aos gestores controlar e atuar na implementação da estratégia e, se necessário, fazer ajustamentos na mesma.

No que tange a aprendizagem, Kaplan e Norton (1996a) apresentam dois processos: o *single loop-learnig* e o *double-loop learning*. Neste primeiro, os objetivos organizacionais permanecem constantes, e o processo de formulação e implementação da estratégia seguem a risca a cadeia hierárquica da empresa. Enquanto no segundo as empresas são capazes de modificarem suas estratégias, mesmo que estas tenham sido formuladas com as melhores das intenções e com a melhor informação possível, caso já não se mostrem mais adequadas às novas condições. Assim, o processo *double-loop learning* permite a aprendizagem estratégica, visto que consiste em obter *feedback*, testar as hipóteses em que se baseia a estratégia e fazer os necessários ajustamentos, uma vez que os gestores têm de ser capazes de conceberem novas estratégias para aproveitarem novas oportunidades, ou para fazerem frente às novas ameaças que não tinham sido previstas quando a estratégia inicial foi formulada.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), O BSC fornece três elementos para o processo de aprendizagem, que podem ser considerados também vitais para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações:

Quadro 24 - BSC e o processo de aprendizagem

Uma estrutura estratégica partilhada	Essa estrutura comunica a estratégia e permite que todos os participantes vejam como é que as suas atividades individuais contribuem para levar a cabo a estratégia global.
Um processo de <i>feedback</i> estratégico	Esse processo consiste na compilação de infrações sobre a estratégia, com a finalidade de testar as hipóteses sobre as inter-relações entre os objetivos estratégicos e as iniciativas.
Um processo de resolução de problemas em equipe	Aqui coloca-se em análise as informações sobre desempenho, e em função disso adapta-se a estratégia às novas condições que vão surgindo no meio envolvente da empresa. Os autores destacam que o trabalho em equipe é necessário para a clarificação e obtenção do consenso sobre a estratégia, eles também tratam da importância de uma reunião formal para a revisão estratégica, realizada periodicamente, onde usando o BSC como elemento central do sistema de gestão, as empresas conduzem suas reuniões de modo que deixam de discutir apenas como foram alcançados os resultados do passado, mas também passam a apresentar suas expectativas para o futuro. No entanto, para sua eficácia, estas reuniões devem ser separadas, quer no tempo, quer no espaço, das reuniões de revisão operacional, embora deva haver uma ligação entre ambas para o processo de aprendizado ser eficaz. Ainda, a realização destas reuniões precisa ser um processo contínuo, que pode ser melhorado com o recurso às novas tecnologias, as quais permitem que a apresentação dos números relativos aos indicadores seja eliminada das reuniões de equipe, através da sua apresentação em rede, para que possam ser examinadas sempre que alguém desejar, o que permite um diálogo permanente sobre aqueles números e sobre as suas implicações, de modo a que o tempo das reuniões seja utilizado fundamentalmente para testar, colher ensinamentos, e atualizar a estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

Para Kaplan e Norton (1996b, p.18), o processo de *feedback* e aprendizagem é o mais inovador e mais importante de todo o processo de gestão do BSC, os autores afirmam: “ a capacidade para facilitar a aprendizagem organizacional a nível da direção – aprendizado estratégico – é o que diferencia o BSC, tornando-o inestimável para aqueles que desejam criar um sistema de gestão estratégica”.

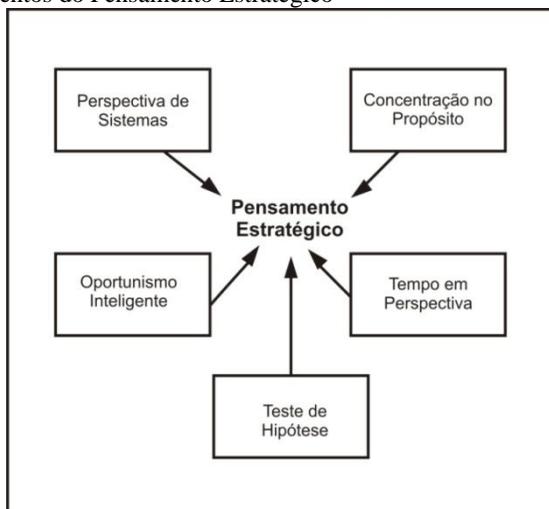
Contudo, o BSC fornece aos gestores um novo instrumento para fiscalizarem as suas organizações nas estratégias que conduzirão ao sucesso ao longo prazo, permitindo ligar o desempenho operacional a curto prazo aos objetivos estratégicos a longo prazo. Através da identificação dos objetivos mais importantes nos quais a organização deve focalizar as suas atenções e seus recursos, o BSC fornece os alicerces e a estrutura para um sistema de gestão estratégica, que organiza as questões, a informação e os processos de gestão essenciais (SOUZA e RODRIGUES, 2002).

O BSC fixa os objetivos, mas assume que as pessoas empreenderão as ações necessárias para os atingir, define indicadores que os levem a atuar de acordo com a visão global da empresa, ele permite compreender muitas inter-relações, que poderão ajudar os gestores na tomada de decisões e na resolução de problemas. Ele tem uma orientação para o futuro, ao invés dos sistemas tradicionais que olhavam exclusivamente para o passado, dessa forma alimentando o desenvolvimento do pensamento estratégico em toda a organização.

2.4.2.4 Liedtka (1998)

Liedtka (1998) desenvolveu um modelo que define o pensamento estratégico como um caminho particular do pensamento, com características específicas e claramente identificáveis. A figura 14 ilustra os cinco elementos do pensamento estratégico, propostos pela autora:

Figura 14 - Elementos do Pensamento Estratégico



Fonte: Liedtka (1998, p.122) – traduzido pela autora.

Além de apresentar os elementos, Liedtka (1998, p.126) também apresenta uma associação de técnicas disponíveis para auxiliar no desenvolvimento destes elementos, conforme demonstra a figura:

Figura 15- Repertório de construção

Elementos do Pensamento estratégico	→	Relevantes Conceitos de Estratégia e Técnicas
•Perspectiva de Sistemas		<ul style="list-style-type: none"> •Mapeamento dos Stakeholder •Análise do Sistema de Valores •Conferências de Pesquisa do Futuro
•Concentração no Propósito		<ul style="list-style-type: none"> •Histórias escritas
•Tempo em Perspectiva		<ul style="list-style-type: none"> •Construção de cenários •Análise de lacunas •Uso de analogias
•Teste de Hipótese		<ul style="list-style-type: none"> •O que se... Se então •Conhecido, Desconhecido, Presumido •Questão de Alexandre
•Oportunismo Inteligente		<ul style="list-style-type: none"> •Partilhar e Comparar •Técnicas de Simulação

Fonte: Liedtka (1998, p.126) –traduzido pela autora.

Quanto aos elementos que compõe o pensamento estratégico e suas técnicas:

- **Perspectiva de sistemas:** visão de como o mundo funciona, que incorpora um entendimento dos contextos interno e externo da organização. Para tanto, é interessante um mapeamento de todos que tem interesse na organização através da abordagem sistêmica; realizar uma análise de sistema de valor, para obter das pessoas, de dentro e de fora da organização, informações sobre os seus sistemas de valor; e realizar reuniões que procurem delinear o futuro, as quais viabilizem o diálogo sobre o passado e a avaliação do entorno da empresa, para, a seguir, inventar o futuro.
- **Concentração no propósito:** procurar que o propósito estratégico dispense tempo necessário e suficiente para o alicerce do objetivo. Num contexto educacional da administração, é interessante escrever histórias sobre o futuro respaldadas por pesquisas, é uma via poderosa para ajudar o desenvolvimento da intenção estratégica.
- **Tempo em perspectiva:** história institucional e criação do futuro. Correta escolha e apropriado uso de analogias com sua própria história e dos outros, reconhecendo padrões nesses eventos. Neste sentido técnicas que podem ajudar são: a construção de cenários (pesquisa de uma variedade de tendências e oportunidades que antecedem ao desenvolvimento de um conjunto de cenários alternativos futuros); análise de lacunas (analisa o inter-relacionamento e as lacunas entre intenção estratégica e o desempenho dos objetivos); uso de analogias (maneira útil de explicação baseada em simbolismos aceitos; aplicada para ajudara a visualização de possibilidades futuras).
- **Oportunismo inteligente:** toda a organização deve praticar a intenção estratégia e permanecer fiel a ela: entretanto, devido à característica de ambiente dinâmico, ela deve, também dar a oportunidade aos níveis mais baixos para praticarem o oportunismo inteligente, capturando as novas estratégias emergentes e submetendo-as à alta administração. Aqui podem ser úteis reuniões de administradores de negócios inter-relacionados que compartilham e comparam performances e perspectivas; técnicas de simulação; experiências ou ensaios com o auxílio de modelos.
- **Teste de hipóteses:** a prática destes métodos científicos concentra-se na habilidade de gerar boas hipóteses e testá-las. A geração de hipótese enseja a pergunta “o que se...”, enquanto

que o teste de hipótese demanda que se faça o subsequente questionamento “se.. então?”; tal experimento permite a organização ir além de noções simplistas de causa e efeito para prover-se de uma contínua aprendizagem. A técnica que a autor designa “conhecido, desconhecido e presumido”, testa a validade da importância daquilo que é presumido, para descobrir o que é desconhecido, porém, passivo de ser conhecido. Já na técnica “questão de Alexandre”, a partir da técnica anterior, impõe-se a resolução da seguinte questão de Alexandre: “que novo conhecimento poderia mudar um pressuposto?”.

A combinação dos efeitos destes elementos é a criação da capacidade de pensar estrategicamente. Day (1994 *apud* Lawrence, 1999) apresenta três elementos fundamentais para as organizações que são capazes de usar estes recursos estrategicamente muito valiosos, são eles: 1) os elementos criam valor para o público interessado; 2) os elementos são de difícil imitação pelos concorrentes; 3) os elementos fazem com que a organização seja mais adaptável à mudança.

Liedtka (1998) sugere que estes três elementos distintos, mas inter-relacionados, quando tomados em conjunto, podem levar a resultados positivos significativos nas organizações, desde que haja um planejamento estratégico, visto como um acompanhamento de apoio para incentivar e permitir a implementação dos frutos deste tipo de pensamento.

Desse modo, a autora defende o processo de planejamento como um catalisador de um diálogo de desenvolvimento aberto aos seus pontos de vista, que inclui os gestores de uma organização. Desse modo, a qualidade do diálogo depende da riqueza do repertório de cada indivíduo, bem como da sua capacidade de conversar com o outro (LIEDTKA, 1998).

2.4.2.5 Bonn (2001)

Em seu estudo, Bonn (2001) apresenta a possibilidade de desenvolver o pensamento estratégico nas organizações, considerando seu “*upgrade*” em duas direções distintas, porém em níveis inter-relacionados. A autora afirma que organizações de sucesso integram estes dois níveis criando uma competência essencial, a qual forma a base da vantagem competitiva da organização, ou seja, essa competência é difícil de ser imitada pela concorrência, faz a organização ser mais

flexível a adaptável à mudança, ajudando-a assim a sobreviver no turbulento ambiente do século XXI.

O primeiro nível à que Bonn (2001) se refere, diz respeito ao pensamento estratégico ao nível individual, o qual compreende três principais elementos:

- 1) um entendimento holístico da organização e do ambiente que a rodeia: requer o entendimento de como os pequenos problemas se interligam;
- 2) criatividade: estratégia é sobre ideias e o desenvolvimento de novas soluções para criar vantagem competitiva;
- 3) visão de futuro da organização: o pensamento estratégico deve ser dirigido pelo forte senso de propósito da organização que desenha seu futuro para que ele aconteça.

O segundo nível se refere ao contexto que a organização deve proporcionar para que o pensamento estratégico individual ocorra. A organização precisa criar estruturas, processos e sistemas que:

- 1) promovam o curso de um dialogo estratégico entre a equipe do topo: o pensamento estratégico requer tempo para reflexão e exploração;
- 2) criem vantagem para engenhar a criatividade em todos os empregados individualmente: é necessário criar um ambiente que os empregados sejam encorajados a participarem do desenvolvimento de ideias e ações inovadoras.

Para tanto, Bonn (2001) ainda sugere práticas que promovem a motivação intrínseca nas pessoas, apresentadas por Amabile (1998), são elas: 1) dar aos funcionários atribuições que façam uso de seus conhecimentos e habilidades; 2) dar aos empregados autonomia e se aproximar do trabalho deles; 3) providenciar os recursos necessários e estabelecer apoio às equipes de trabalho de suporte; 5) encorajar o reconhecimento dos supervisores aos seus subordinados; 6) criar um clima onde toda a organização apoie esforços criativos.

Bonn (2001) ainda destaca a necessidade do compromisso empresarial para com a inovação e a mudança, da mesma forma que o empenho para envolver todas as pessoas da organização no processo da estratégia. Uma sugestão da autora é a criação de Fóruns de Pensamento Estratégico para o desenvolvimento do pensar estratégico em todos os membros de uma empresa, um ambiente onde eles podem debater

ideias; cabendo aos gestores do topo o desafio de reunir as informações e ideias geradas em seus processos de tomadas de decisão estratégica.

2.4.2.6 Graetz (2002)

Graetz (2002) realizou um estudo de caso na empresa *Communications Co. Illustrates*, envolvendo 46 empregados, e obteve descobertas que apoiam que a capacidade de pensamento estratégico pode ser alimentada e difundida em uma organização, contanto que conte com um líder empresarial com um alto grau de inteligência emocional para liderar o caminho, que requeira estilos de pensamento do lado direito e esquerdo do cérebro.

A autora reconhece que novas pesquisas, envolvendo estudo mais extenso e controle serão importantes para uma melhor compreensão sobre a importância das variáveis situacionais e individuais na determinação do nível e qualidade do pensamento estratégico em uma organização. No entanto, segundo Graetz (2002), seu estudo permite inferir que uma organização pode alimentar a difusão do pensamento estratégico, através de ações, tais como:

- instituir um sistema de recompensa, que incentive o pensamento criativo, envolvendo toda a empresa, assim como um ambiente de apoio, que aloque espaço, tempo e fundos para boas ideias;
- incentivar uma gestão onde ideias novas e oportunidades que surgem através das equipes juniores não sejam perdidas de vista e descartadas como insignificantes;
- encorajar os membros da organização a realizarem atividades que encorajem o uso da capacidade do cérebro inteiro (hemisférios direito e esquerdo); Graetz (2002)
- modelar os comportamentos desejados pelos líderes em todos os níveis da organização.

Contudo, a autora destaca que não se pode esquecer que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades. Graetz (2002) também sugere que o pensamento estratégico é uma habilidade mais comumente encontrada em pessoas criativas que são capazes de trabalhar fora do nível de conforto, se dando em situações de baixa estrutura e com as informações disponíveis.

2.4.2.7 Amoroso (2002)

Amoroso (2002) acredita que há a possibilidade de aperfeiçoar a capacidade dos profissionais de pensar estrategicamente. O autor afirma que a capacidade de lidar com o pensamento estratégico está de alguma forma associada com a habilidade das pessoas de utilizarem a mente, desenvolverem a plasticidade e a capacidade do cérebro, realizarem interconexões complexas (sinapses), e de estarem consciente desse processo e das consequências do que pensam e de com quem.

O autor chama esse processo de **consciência estratégica**, que em suma, consiste na capacidade de lidar com o pensamento e transformá-lo em ação estratégica, de modo consciente. Para criar essa consciência, Amoroso (2002) cita cinco competências e habilidades que devem ser desenvolvidas e que determinam o grau de consciência estratégica adquirida. São elas:

Quadro 25 - Competências que determinam o grau de consciência estratégica (continua)

Visão de negócio	Competência e habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, interpretando as transformações sociais e econômicas do mundo globalizado, correlacionando tudo isso com o contexto de negócios específico da empresa. Estabelece uma direção para o futuro, consolida o sentido de identidade na organização e estabelece ritmo das mudanças, formulando então um composto coerente entre identidade, direção e ritmo que, como vimos anteriormente são a nosso ver o propósito da estratégia.
Percepção do posicionamento competitivo	Capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais <i>players</i> do negócio, tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Combinada com a de cima é fundamental para a consciência estratégica no que tange os aspectos intrínsecos dos negócios, os demais são inerentes ao desenvolvimento das faculdades humanas para lidar com essa visão e percepção.
Raciocínio analítico e abstrato	Capacidade de estabelecermos reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e contexto específico dos negócios, da gestão, e dos relacionamentos da empresa com o ambiente.

Quadro 25 - Competências que determinam o grau de consciência estratégica (conclusão)

Capacidade de síntese e assertividade	Competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e de gestão, e da habilidade para estabelecer e implementar ações práticas com base ideias-sínteses expressas em uma direção estratégica bem definida. É a capacidade de síntese que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.
Liderança responsável	Competência e habilidade para decodificar a visão e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-las com tendências e padrões de comportamento do mercado; entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção e um ritmo de trabalho, bem definidos.

Fonte: Adaptado de Amoroso (2002)

Uma vez desenvolvida a habilidade de lidar com estes cinco elementos da consciência estratégica, é possível lidar com o pensamento estratégico de forma mais eficiente. Estes elementos auxiliam na criação de estratégias com senso de identidade, direção e ritmo orientado para a evolução e o futuro, interpretando o contexto estratégico de negócio, observando o movimento das forças competitivas, e correlacionando tudo isso com as práticas gerenciais de modo efetivo (AMOROSO, 2002).

Amoroso (2002) ainda afirma que a habilidade de lidar com o pensamento estratégico pode ser desenvolvida em vários aspectos da vida prática, que vão desde o treinamento do cérebro para lidar com tais estruturas e padrões de pensamento à concentração e utilização produtiva da mente, ao interrelacionamento das informações e percepções entre executivos encarregados de construir as estratégias, de modo a tecer uma rede de pensamentos estratégicos compartilhados, sendo esta uma tarefa das lideranças empresariais, no âmbito das estratégias competitivas.

2.4.2.8 Belmiro (2003)

Belmiro (2003) acredita que para desenvolver o pensamento estratégico, vários fatores devem convergir simultaneamente em uma empresa, tais como: aprendizagem; visão sistêmica; sistemas

complexos; cultura de inovação; respostas rápidas para o mercado; tomada de decisão estratégica; e ênfase nos recursos, processos, competências e conhecimento.

2.4.2.9 Mintzberg (2004)

Mintzberg, o precursor do termo “estratégia emergente”, e um dos principais nomes que apontam as falhas do planejamento estratégico formal das organizações, defende também a necessidade da implantação de um pensamento estratégico nas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.178) expressam esta questão na citação que segue:

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, ela irá constar 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 vôo, é a sua própria inteligência, que a acaba com elas neste experimento. Elas, evidentemente acreditam 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 a sua inteligência, mais inadmissível, mais incompreensível parecerá o estranho obstáculo. Já as imbecis das moscas, sem pensar na lógica... esvoaçam de uma lado para o 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)

Com base nesta citação, os autores se perguntam: “será que temos abelhas demais fazendo estratégias e poucas moscas?” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.178). Assim os autores realizam uma crítica ao processo de formulação das estratégias. Mintzberg (2004) fala sobre a formalização das reuniões de planejamento estratégico, a respeito da necessidade de formalizar a ocasião para garantir a participação conjunta das pessoas apropriadas, e

também especificar a agenda para evitar a perda de tempo precioso, e os procedimentos para garantir ordem na discussão; porém, o autor chama a atenção em que ponto dá-se conta de que tudo transcorreu conforme o plano, mas não surgiu um pensamento estratégico.

Para Mintzberg (2004), decompor o processo de criação de estratégias, por exemplo, de forma que as metas sejam discutidas das 9h às 10h30min, e que os pontos fortes e fracos sejam abordados das 10h30 às 12h, pode abafar a discussão criativa.

De acordo com o autor, há alguma coisa fundamentalmente errada na formalização aplicada a processos como a formação de estratégia, o que constitui uma das grandes falácias do planejamento estratégico, que tange a natureza reducionista e analítica do planejamento; uma vez que a formalização é obtida por meio de decomposição, na qual um processo é reduzido a um procedimento, uma série de etapas, cada qual sendo especificada. Isso é essencialmente analítico: a subdivisão do todo em suas partes. A própria raiz da palavra análise, vem de uma raiz grega que significa subdividir (MINTZBERG, 2004).

O analista tende a querer dar prosseguimento a etapa mais estruturada de avaliação das alternativas e, por isso, tende a dar pouca atenção a menos estruturada, mais difícil, mas geralmente mais importante etapa de diagnosticar o problema e gerar possíveis alternativas em primeiro lugar. Desse modo, o resultado tende a ser a solução conservadora do problema, muito inclinada para o *status quo*: os problemas são abordados como sempre foram concebidos, em função das alternativas já disponíveis (MINTZBERG, 2004).

O processo de formação da estratégia simplesmente tem necessidades diferentes – de criatividade e síntese - que depende do critério dos atores informados. Neste sentido, Mintzberg (2004, p. 243) afirma que “o trabalho de criar estratégia não pode ser programado da mesma forma que o de escavar carvão”, “assim como a análise não é síntese, planejamento estratégico não é a formação de estratégia” (MINTZBERG, 2004, p. 256).

A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. No entanto, a análise não pode substituir a síntese. Nenhuma elaboração, jamais fará com que procedimentos formais possam prever discontinuidades, informar gerentes desligados de suas operações, e criar novas estratégias em última análise. Com isso, a expressão “planejamento estratégico” demonstrou ser uma contradição (MINTZBERG, 2004).

A síntese é vista por Mintzberg (2010) como a essência da gestão, a qual reúne tudo na forma de estratégias coerentes, organizações unificadas e sistemas integrados. É isso que torna a gestão tão difícil – e, ao mesmo tempo, tão interessante. No entanto, o autor esclarece que não consiste em os gerentes não precisarem de análise, uma vez que eles a necessitam como um insumo para a síntese.

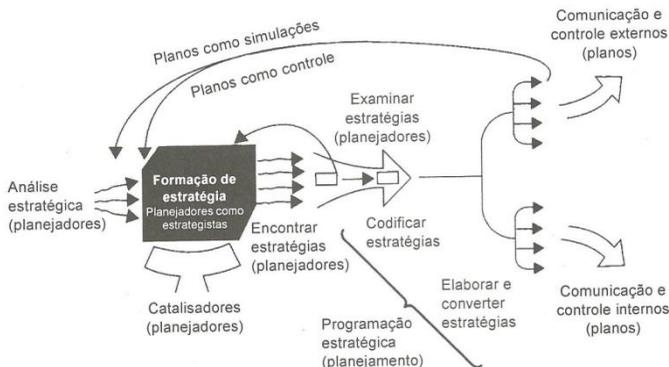
O autor também discorre sobre o desenvolvimento da estratégia coletiva para o desenvolvimento de um pensamento estratégico, a qual exige que os gerentes adotem uma postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares. Estes profissionais precisam reconhecer que para cada instância de compartilhamento de recursos, apoio interunidade ou sacrifício pelo bem maior, pode não haver uma troca imediata. Obviamente, eles também precisam ter bons motivos para acreditar que o comportamento cooperativo será recompensado e que o avanço em suas carreiras depende tanto de assumirem a responsabilidade pelo progresso coletivo quanto de cumprirem suas próprias metas. Um líder pode colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do pensamento estratégico. No entanto, utilizar o potencial da “mente coletiva” é um dos grandes desafios das organizações contemporâneas – por exemplo, na montagem de estratégias e no estabelecimento de uma cultura e uma comunidade (MINTZBERG,2010).

O processo de geração de estratégia, segundo Mintzberg (2004), sejam elas formuladas deliberadamente ou apenas formadas emergentemente, deve ser visto como uma “caixa preta” impenetrável para o planejamento, assim como para os planejadores, em torno da qual, e não dentro da qual, eles trabalham.

Em torno desta caixa preta de formação de estratégia, que autor apresenta um diagrama, o qual ilustra uma estrutura abrangente para a função de planejamento, ou então, um plano para planejadores, que idealiza a disseminação do pensamento estratégico na organização.

Ele apresenta o diagrama apresentando os papéis que o planejamento, o plano e os planejadores possuem nas organizações:

Figura 16 - Uma estrutura para planejamento, planos e planejadores



Fonte: Mintzberg (2004, p.309).

O único papel para o **planejamento** é o de programação estratégica, mostrada na figura abastecendo a caixa-preta, começando com as estratégias formuladas, ou encontradas, e operacionalizando-as nas três etapas de codificação, elaboração e conversão (MINTZBERG, 2004).

Para Mintzberg (2004), as organizações se engajam em planejamento formal, não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já têm. Isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente. O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em realizadas, tomando a primeira medida que pode levar à implementação efetiva.

Assim sendo, o planejamento como programação é claramente um procedimento sistemático para produzir resultado articulado. Ele é nitidamente a tomada de decisão ou, mais exatamente, um conjunto de processos de decisão coordenados evocados pelos ditames da estratégia. Ele envolve pensar no futuro, e muitas vezes, controlá-lo – especificamente, a decretação dos pontos finais desejados (MINTZBERG, 2004).

No entanto, Mintzberg (2004) destaca que nada disso exige que o planejamento - ou então programação - seja a formação da estratégia. Ela não é um processo obrigatório que segue a formação de estratégia, e tão pouco é desejável; somente quando uma organização exige a clara articulação de sua estratégia, o planejamento como programação faz sentido. O autor cita algumas condições da organização que fazem com que ela se mostre favorável à programação estratégica, tais como:

estabilidade, maturidade na indústria, intensidade de capital, grande porte, estrutura elaborada, operações firmemente ligadas e controle externo.

A programação estratégica envolve uma série de etapas. Três delas são consideradas por Mintzberg (2004):

Quadro 26 - Etapas da programação estratégica

Etapa 1	Codificação da estratégia: inclui sua elucidação e articulação. A estratégia é elucidada e expressa em termos claros o suficiente para torná-la formalmente operacional, para que suas consequências possam ser elaboradas em detalhes.
Etapa 2	Elaboração da estratégia em subestratégias, programas <i>ad hoc</i> e planos de ação de vários tipos. Os planos de ação específicos determinam o que as pessoas devem fazer para realizar a estratégia pretendida.
Etapa 3	Conversão das subestratégias, programas e planos em orçamentos rotineiros e objetivos. Faz sentido quando se espera que o mundo fique parado ou mude previsivelmente enquanto as estratégias pretendidas se desenrolam, para que a formulação possa proceder à formulação logicamente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004).

Denota-se que nessas etapas o planejamento assume a posição após a estratégia ter sido identificada, ou seja, a estratégia cria a direção por meio da síntese, e o planejamento esclarece e ordena essa direção por meio da análise. Com isso, Mintzberg (2004) se defende, para não parecer contraditório, afirmando que aceita o planejamento formal, primeiramente porque a formação da estratégia é excluída do modelo, ou seja, este modelo é relevante para programar ou implementar a estratégia, mas não para criá-la inicialmente. E em segundo, a programação é apresentada não como um tipo de imperativo, mas como um processo que só é apropriado em determinadas condições específicas.

Mintzberg (2004), ainda salienta que a programação só faz sentido após qualquer aprendizado estratégico necessário ter sido concluído e o pensamento estratégico ter convergido para padrões apropriados. Em outras circunstâncias pode prejudicar a organização pela preempção da flexibilidade, que pode ser necessária para reagir a um ambiente em mudanças. No entanto, o papel do desenvolvimento do pensamento estratégico, cabe aos planejadores, explicitado mais adiante.

Continuando no diagrama, têm-se os **planos** como resultados da programação, que desempenham os papéis de “comunicação” e “controle”, em três direções: para fora (ambiente externo da organização); para dentro da organização (ambiente interno); e de volta ao lado da entrada do processo de formação de estratégica em curva de *feedback*. Outro papel para os planos, como “simulações”, também está indicado como uma curva de volta à análise estratégica (MINTZBERG, 2004).

Estes papéis dados aos planos valem do caráter analítico dos mesmos, isto é, sua representação de estratégias de forma decomposta e articulada, a qual se não quantificada, pelo menos é quantificável (MINTZBERG, 2004).

A coordenação consiste na razão mais óbvia para programar a estratégia, com vista a garantir que as pessoas remem para a mesma direção, isso pode ser facilitado especificando-se essa direção o mais precisamente possível, através dos planos, que conforme emergem da programação estratégica - como programas, tabelas, orçamentos e outros - podem ser mais fundamentais para comunicar não somente as intenções estratégicas, mas também o que cada indivíduo na organização deve fazer para realizá-las (naturalmente, até o ponto em que a direção comum é mais importante do que o critério individual) (MINTZBERG, 2004).

Os planos podem ajudar a efetuar o controle de várias maneiras. A mais óbvia é o controle da própria estratégia. “Na realidade, aquilo que há muito desfila como rótulo de planejamento estratégico provavelmente seja mais controle estratégico” (MINTZBERG, 2004, p. 282).

Quanto aos **planejadores**, também presentes no diagrama, Mintzberg (2004) designa para eles o papel da “análise estratégica”, a qual é mostrada através de uma série de entradas na caixa-preta da formação de estratégia, no seu lado da frente. No lado do resultado, e dando *feedback* a ele, está o exame de estratégias – outro aspecto deste papel. No diagrama também é apresentado o papel do planejador de “descobrir de estratégias”, indicado por sondagens experimentais na caixa-preta, ao lado do resultado. Finalmente, o papel de “catalisador” é mostrado dando suporte à caixa-preta, para encorajar o pensamento estratégico, ao passo que o planejador como estrategista é experimentalmente colocado dentro da caixa para os planejadores que gerenciam entrarem.

Para facilitar o entendimento, vale destacar estes papéis do planejador apresentados pelo autor:

• **Descobridor de estratégias**

O papel de encontrar estratégias emergentes é colocado por Mintzberg (2004) como uma responsabilidade importante dos gerentes, e não apenas daqueles que estão no alto da hierarquia, mas especialmente daqueles em níveis médios, que ficam criticamente entre as ideias que estão borbulhando e as concepções mais amplas que estão descendo. Afinal, os gerentes de linha tendem a serem identificadores de padrões intuitivos, e são eles que têm as informações necessárias do centro nervoso (em amplitude, assim como em riqueza) e o acesso autorizado às atividades operacionais. No entanto, eles necessariamente fazem isso de maneiras informais e idiossincráticas, e os planejadores são os profissionais que podem ajudar neste sentido, tornando o processo um pouco mais formal e sistemático.

Os planejadores podem não ter a autoridade de linha, mas tem tempo e, teoricamente, alguns deles têm a centelha criativa para sondar a organização em busca de padrões emergentes interessantes. Isso pode ser realizado em parte do meio dos estudos de dados factuais, por exemplo, analisando os números de segmentação de mercado dos produtos próprios de uma empresa para descobrir tipos de clientes recém-desenvolvidos. Todavia, é possível que grande parte desse trabalho seja feita de maneiras muito mais flexíveis e não convencionais.

Mintzberg (2004) defende que o trabalho de encontrar estratégias nas esquisitices do próprio comportamento da organização é como um trabalho de detetive, exigindo que os pesquisadores bisbilhotem todos os tipos de lugares, que poderiam não visitar normalmente, para encontrar padrões em meio ao barulho de experimentos fracassados, atividades aparentemente aleatórias e aprendizado desordenado. E então, devem-se fazer avaliações quanto às prováveis consequências desses padrões, o que requer muito julgamento interpretativo, uma vez que o reconhecimento de padrões é um exercício de síntese e não de análise. Da mesma forma, qualquer conclusão a respeito de tornar uma estratégia emergente formalmente deliberada deve ser tirada com sutileza, levando em conta todos os tipos de fatores intangíveis. Quanto a isso, Mintzberg (2004, p. 289) afirma:

Os planejadores devem procurar desenvolvimentos que embora pareçam ervas daninhas, sejam de fato capazes de dar frutos. Eles devem ser vigiados cuidadosamente, algumas vezes sem perturbar sua natureza emergente até

que seu valor se torne claro. Só então eles podem ser propagados como plantas valiosas, ou então eliminados como imprestáveis.

• **Analista**

Mintzberg (2004, p. 292) supõe este papel aos planejadores devido à inclinação que estes possuem a fazer análise, o tempo necessário e a pré-disposição para considerar os dados factuais. Pois se os administradores não estão continuamente formulando estratégia, eles devem ao menos manter os assuntos estratégicos sobre constante vigilância, o que significa que sempre há a necessidade destes estudos. Sendo que “essa análise deve chegar ao gerente em seus próprios termos: oportunas e objetivas”.

A análise estratégica tem de ser externa e interna, além de contar com um terceiro aspecto que diz respeito à investigação e avaliação de estratégias propostas (pretendidas), que ao contrário dos dois primeiros, ocorre após o processo de formação de estratégia, por exemplo, para confirmar os resultados da intuição gerencial ou, pelo menos, para reduzir seus riscos adversos. Esse exame acontece lado a lado com a formação da estratégia, paralelo a ela, até certo ponto ocorrendo em ciclos em torno do processo.

• **Catalisador**

Mintzberg (2004, p.300) defende o papel do planejador com um catalisador, conforme segue:

Em nossa opinião, os planejadores não devem estimular tanto o “planejamento” ou os “planos” nas organizações, mas a propensão a “planejar”. Em outras palavras, eles devem promover não necessariamente o procedimento formalizado para produzir o resultado articulado, tanto quanto o pensamento futuro em seu sentido mais amplo.

Para o autor, encorajar o planejamento estratégico é encorajar a programação estratégica e, deste modo, talvez desencorajar o pensamento estratégico. Como já colocado, a programação estratégica às vezes pode ser apropriada, mas ela não é vista pelo autor como desejável, especialmente quando o aprendizado estratégico continua incompleto, o ambiente externo continua incerto ou a organização tem necessidade de manter sua estratégia como uma visão personalizada rica e flexível. Nessas circunstâncias – com efeito, onde é preponderante

evitar o fechamento prematuro com estratégia – os planejadores que forcem os gerentes a se engajar em planejamento estratégico formal, podem estar fazendo um grande desserviço a suas organizações (MINTZBERG, 2004).

Algumas vezes, é claro que esse pensamento deve ser deliberado, seja visionário ou um tanto mais ordenado. Outras vezes, porém, ele deve ser emergente, e então o planejador, como catalisador, precisa atuar de maneiras bem inconsistentes com o planejamento convencional.

Os planejadores deveriam encorajar o comportamento estratégico informal naturalmente, encorajando a todos na organização a pensarem no futuro de forma criativa; pois são eles que têm tempo e inclinação para desenvolver essa especialização e então disseminá-la por meio da organização, como uma espécie de professores.

Uma vez que no mundo desordenado da administração as coisas podem se perder entre as frestas, itens da agenda podem ser esquecidos, prazos finais podem ser perdidos, dados factuais podem ser negligenciados, faz parte do papel do catalisador introduzir um pouco de formalização para evitar esses problemas, mas apenas o suficiente para evitar impedir o fluxo natural do processo em si. Essa formalização pode estar relacionada a tempo, local, participação, agenda e informação, e também, mas somente com muito cuidado, ao processo em si. A formalização pode ajudar a focalizar a atenção, estimular o debate, se manter a par dos assuntos, promover a interação e facilitar o consenso (MINTZBERG, 2004).

Contudo Mintzberg (2004, p. 308) destaca que:

Ser tutor organizacional do conhecimento conceitual sobre o processo de formação de estratégia pode predispor os planejadores a pensarem em estratégia. No entanto, estar predisposto a pensar nela, não transforma a pessoa em pensador estratégico.

Para o autor, o que transforma as pessoas em pensadores estratégicos são as informações somadas ao envolvimento e a imaginação, uma vez que o cérebro possua a base para sintetizar. Neste sentido, que as funções dos planejadores podem limitar o acesso deles às funções certas, impedindo assim o envolvimento necessário, além de encorajar a análise em detrimento da síntese; este último fator crucial do pensamento estratégico.

2.4.2.10 Abraham (2005)

Para Abraham (2005) o grande desafio do pensamento estratégico é encontrar uma diferente maneira de fazer o que a organização faz agora, ou adotar uma modelo de negócio diferente de seus concorrentes. Para que isso ocorra, o autor acredita que os gestores do topo da pirâmide podem explorar cinco abordagens:

Quadro 27 - Cinco abordagens para os gestores desenvolverem o pensamento estratégico
(continua)

Ser diferente com sucesso	A diferenciação pode ter muitas formas, tais como ser melhor ou diferente da concorrência na valorização pelos clientes, como, por exemplo, contar com produtos de maior qualidade, mais recursos, melhor desempenho, maior confiabilidade, mais fácil de usar, mais forte, ocupar menos espaço, mais simples, mais bonito, e assim por diante. Feita corretamente, a diferenciação pode melhorar a imagem de marca da empresa, fidelizar clientes e ajudar a empresa a atingir lucros acima da média.
Empresários Emulando	É importante o uso da capacidade de ver oportunidades em toda parte que se olha, explorar o mundo de oportunidades e olhar para além do convencional.
Encontrar novas oportunidades	Comitês de desenvolvimento de produtos encorajaram propostas promissoras, pedindo informações mais detalhadas ou exigindo uma demonstração do protótipo, e dando cada vez maior suporte, conforme necessário, em cada fase de desenvolvimento. Esse apoio inclui: mais tempo fora do o trabalho regular para trabalhar no novo projeto, ajudar a formação de uma equipe multidisciplinar. Infelizmente, em muitas empresas as perspectivas para um crescimento significativo de desenvolvimento de novos produtos não são animadoras.

Quadro 27 - Cinco abordagens para os gestores desenvolverem o pensamento estratégico (conclusão)

Ser orientado para o futuro	Métodos de olhar ou analisar o futuro são chamados de métodos de pesquisa futuros. Um método útil é chamado de planejamento de cenários. Ele exige de facilitação, o envolvimento e educação de muitos indivíduos. Contudo, apesar do investimento, as empresas que o utilizam se beneficiam do processo educacional e de aprendizagem compartilhada que os resultados das imagens de futuros alternativos proporcionam, ajudando os gestores a aprimorar, dirigir, ou mudar seus pensamentos.
Ser colaborativo	A complexidade da mudança e o imperativo de competir de forma mais eficaz ou de forma diferente, levaram as empresas a considerar uma série de outras oportunidades e formas de crescimento, as quais exigem a cooperação entre os concorrentes, que pode variar de minimamente colaborativo e não integrativa até a aquisição total de outra empresa.

Fonte: Adaptado de Abraham (2005).

Segundo o autor, é impossível formular uma estratégia sem engajar-se ao pensamento estratégico, uma vez que a busca de estratégias adequadas, muitas vezes feitas como parte de um processo de planejamento estratégico, é na verdade o pensamento estratégico em ação. Apresentar a estratégia "certa" para uma empresa, a qual pode aumentar o valor das partes interessadas e pode lhe tornar uma concorrente mais forte, ou encontrar uma arena competitiva para dominar, só pode ser feito através do pensamento estratégico.

2.4.2.11 Amitabh e Sahay (2008)

Amitabh e Sahay (2008) realizaram um estudo, para determinar quais são os atributos de um pensador estratégico.

Os seis atributos encontrados pelos autores foram:

1) o pensador estratégico é um bom líder: o desenvolvimento de liderança pode ser o melhor forma de desenvolver pensadores estratégicos no organização.

2) o pensador estratégico visualiza cenários futuros de longo prazo: a construção de cenários é uma parte integrante do processo da estratégia.

3) o pensador estratégico forma estratégias amplas e permite que especificidades surjam com o tempo: a formulação da estratégia é uma adaptação e um processo orgânico, uma vez que não há uma grande estratégia perfeita.

4) o pensador estratégico procura estímulos ambientais para desenvolver "o que deveria ser" da organização: o processo como as estratégias são formadas e implementadas, assim como o processo de mudança, se caracterizam como um exercício contínuo.

5) pensador estratégico identifica padrões baseados em pensamento intuitivo - "*making sense*": estes podem ser condutores da estratégia.

6) o pensador estratégico reescreve regras de concorrência: o pensamento estratégico é o cerne da inovação.

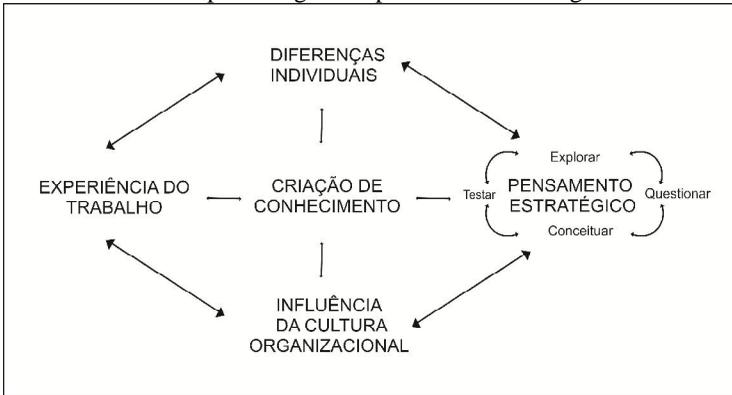
Os autores ainda afirmam que o pensamento estratégico além de possuir um alto impacto estratégico, também é um importante fator motivacional para gerentes, fornecendo uma espécie de desafio pessoal. Amitabh e Sahay (2008) também destacam que a formulação da estratégia utiliza tanto o lado esquerdo quanto o lado direito do cérebro.

2.4.2.12 Goldman (2009 e 2010)

Goldman e Casey (2010) apresentam um modelo de desenvolvimentos do pensamento estratégico, baseado em pesquisas com praticantes e teóricos da estratégia, teorias de estratégia, desenvolvimento de competências, aprendizagem de adultos, e também com base na teoria na "Escola de Aprendizagem", apresentada por Mintzberg et al. (1998).

O modelo de aprendizagem do pensamento estratégico das autoras está representado pela figura abaixo

Figura 17 - Modelo de aprendizagem do pensamento estratégico



Fonte: Goldman e Casey (2010, p.121) - traduzido pela autora.

Com base no esquema do modelo de aprendizagem do pensamento estratégico, Goldman e Casey (2010) sugerem que o desenvolvimento da capacidade de um indivíduo de pensar estrategicamente é um processo dinâmico, interativo e iterativo processo de aprendizagem experiencial, assim como apresenta a premissa da Escola de Aprendizagem de Mintzberg et al. (1998, p.108).

Desse modo, Goldman e Casey (2010) afirmam que um indivíduo pensa estrategicamente (para desenvolver estratégia) ao completar as atividades de desenvolvimento de estratégia, que são denominadas pelas autoras como: explorar, questionar, conceituar, testar. Estas quatro atividades se realizam de forma contínua e sem nenhuma ordem particular.

Além disso, as diferenças específicas de cada indivíduo, suas experiências de trabalho e os fatores organizacionais interagem como o conhecimento estratégico que o indivíduo já possui, e assim a sua própria capacidade de raciocínio estratégico o ajuda a desenvolver ainda mais a capacidade de pensar estrategicamente (GOLDMAN e CASEY, 2010).

Os fatores individuais apresentados no modelo, dizem respeito aos estilos de aprendizagem e os hábitos e práticas pessoais relacionados à forma como as questões estratégicas são abordadas por cada indivíduo (GOLDMAN e CASEY, 2010).

Já as experiências de trabalho incorporam experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade individual de pensar estrategicamente, as quais foram identificadas por Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009), que através de uma pesquisa

qualitativa apresentaram uma discussão sobre como a capacidade de pensar estrategicamente foi desenvolvida pelos participantes do estudo, todos profissionais da área da saúde e CEOs considerados pensadores estratégicos, por fontes de referência informadas.

Os autores identificaram nove experiências de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente de um indivíduo. As experiências de trabalho e as suas características são as seguintes (GOLDMAN, CAHILL e PESSANHA FILHO, 2009):

Quadro 28 - Experiências para o desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente
(continua)

Ser orientado	Para desenvolver o pensamento estratégico o profissional deve ter um mentor que o auxilie a desenvolver esta habilidade já nos primeiros anos de sua carreira, contando com um contato frequente com seu mentor.
Ser desafiado por um colega chave	O aprendiz da habilidade de pensar estrategicamente deve ser incentivado a fornecer novas ideias e perspectivas, e centrar-se no pensar.
Monitorar resultados / <i>benchmarking</i>	Para ser positiva para o pensamento estratégico, esta experiência ocorre com frequência e baseia-se na utilização de muitos indicadores comparativos.
Participar do planejamento estratégico	Para ser positiva para o pensamento estratégico, esta experiência ocorre regularmente (em um ciclo), se concentra em um único tópico e exige um trabalho preparatório.
Encabeçar uma iniciativa importante	Para ser contributiva para o pensamento estratégico, esta experiência envolve um projeto complexo, que tem duração de um ano ou mais, e proporciona liberdade ao executivo para agir em seu próprio nome.
Lidar com uma ameaça à sobrevivência da organização	Para ser contributivo para o pensamento estratégico, esta experiência gira em torno de questões de controle e questões que têm material ou impacto financeiro.

Quadro 28 - Experiências para o desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente (conclusão)

Experiências indiretas	Para ser contributivo ao pensamento estratégico, este conjunto de experiências inclui a aprendizagem de colegas de fora da organização, que preencham papéis semelhantes e que permaneçam em contato frequente. Ele também inclui a aprendizagem de práticas em outras indústrias.
Ser um CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)	Para ser positivo para o pensamento estratégico, esta experiência refere-se a lidar com novos grupos de pessoas de dentro e de fora da organização e obriga o Executivo a usar seu tempo no CEO, somente com atividades ligadas ao pensamento estratégico.
Experiência de trabalho geral	Para ser contributiva para o pensamento estratégico, a experiência deste envolve a exposição a diferentes organizações, por tamanho, localização e outros atributos. Além de trabalhar em projetos que têm impacto significativo, e ter a oportunidade de agir por conta própria.

Fonte: Adaptado de Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009).

Para Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009), as organizações podem implementar várias estratégias para garantirem que as experiências sejam tão eficazes quanto possível, como avaliar as diferenças de gênero com as experiências e rever os processos de organização do planejamento estratégico, para assim evidenciar as características que melhor encorajam o pensamento estratégico (GOLDMAN, CAHILL e PESSANHA FILHO, 2009).

Também a cultura, como demonstra a figura do modelo de aprendizagem a cima, entre outros fatores organizacionais, pode incentivar ou limitar o desenvolvimento do pensamento estratégico. Para Goldman e Casey (2010) a criação e a transformação da cultura organizacional é uma das funções mais significantes de um líder, desta forma eles podem agir para maximizar a relação entre a cultura organizacional e o processo de aprender a pensar estrategicamente. Segundo as autoras, um quadro de formação formal, atividades de desenvolvimento e iniciativas de aprendizagem auto-dirigida pode fornecer líderes com as habilidades necessárias para melhorar o pensamento estratégico em todos seus liderados.

As autoras apresentam uma sequência de dez ações que os líderes podem fazer para incentivar a cultura do pensamento estratégico em suas organizações (GOLDMAN, CASEY, 2010):

Quadro 29 - As 10 ações do líder que incentivam a cultura do pensamento estratégico

Ação 1	Compreender -se como um pensador estratégico e identificar suas forças e fraquezas em cada uma dos componentes do pensamento estratégico (explorar, questionar, conceituar, testar).
Ação 2	Ajudar os outros a entenderem quais seus hábitos e práticas que se relacionam com o pensamento estratégico.
Ação 3	Incluir experiências de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente nos planos de desenvolvimento pessoal dos seus subordinados.
Ação 4	Maximizar o valor dos processos organizacionais tais como <i>benchmarking</i> e planejamento estratégico, ao passo que eles apresentam características que incentivam o pensamento estratégico.
Ação 5	Mudar seus próprios comportamentos com vista a incorporar os seis mecanismos de cultura, sugeridos por Schein (2004): a) focar no futuro; b) convergir com o modelo de explorar, questionar, conceituar e testar o desenvolvimento das estratégias; c) contratar e promover pensadores estratégicos; d) premiar o pensamento estratégico; e) financiar novas ideias e investir recursos no pensamento estratégico; f) reagir às crises de uma forma que projete orientação estratégica.
Ação 6	Promover a diversidade do grupo e a partilha de poder.
Ação 7	Usar estruturas e processos organizacionais para modificar as características de tipologia organizacional que limitem o pensamento estratégico
Ação 8	Tratar das relações interpessoais e das reações pessoais na condução das questões a cima.
Ação 9	Usar ritos e rituais de organização que reforcem todas estas questões.
Ação 10	Envolver a visão da organização em todas as ações anteriores.

Fonte: Adaptado de Goldman e Casey (2010).

Com base nas ações identificadas, a construção de uma cultura que vise o desenvolvimento do pensamento estratégico requer

determinadas competências de gerentes e líderes organizacionais. Os requisitos, conhecimentos, competências e habilidades que estes líderes devem ter, segundo Goldman e Casey (2010), se enquadram nas seguintes quatro grandes categorias abaixo:

- Um conhecimento sofisticado do pensamento estratégico: o que é o que não é pensamento estratégico, como reconhecer, como usar, como desenvolver, como ele é usado e qual a relação do pensamento estratégico com a cultura organizacional, a elaboração da estratégia, o *benchmarking* e o planejamento estratégico.
- Habilidade de diagnósticos organizacionais relacionados ao pensamento estratégico: reconhecer os comportamentos individuais, a estrutura e os processos organizacionais que incentivam ou restringem o pensamento estratégico.
- A capacidade de crítica e auto-reflexão sobre seus próprios comportamentos de pensamento estratégico: como o indivíduo pensa estrategicamente, expressa a visão, valoriza a diversidade e compartilha o poder, incentiva os outros a fazer o mesmo? Como o comportamento dos indivíduos contribui para a cultura? Como que uma interface entre os indivíduos pode construir relacionamentos que estimulem pensamento estratégico?
- Habilidade de planejar e implementar para si mesmo e para a organização mudanças que melhorem o desenvolvimento do pensamento estratégico: selecionar o melhor meio de mudar o próprio comportamento para estimular o pensamento estratégico e mudanças relacionadas às mudanças críticas dos processos organizacionais, das estruturas, e assim por diante, e implementar essas mudanças na organização de uma forma que resulte em apoio, adaptação e contínua melhoria para incentivar o pensamento estratégico.

Para Goldman e Casey (2010) a combinação específica de liderança e as estratégias de desenvolvimento do pensamento estratégico irão variar de acordo com o indivíduo e o suporte organizacional; no entanto, as características-chave do desafio, o *feedback*, e a reflexão são essenciais para o máximo impacto. Contudo, as autoras deixam claro que a construção de uma cultura que suporte o pensamento estratégico é um esforço significativo que exige recursos pessoais, interpessoais e organizacionais, e deixar para o destino construir essa cultura é sinônimo de fracasso. Goldman e Casey (2010)

Goldman (2012) ainda destaca que há muitas oportunidades para os executivos aumentarem a utilização de práticas de liderança que

encorajam uma cultura de pensamento estratégico. Quando trabalham em conjunto com seus recursos humanos podem planejar profissionais que aprimorem a cultura organizacional voltada para o pensamento estratégico, determinando as ações necessárias para a abordagem holística e para a construção desta cultura (GOLDMAN, 2012).

2.4.2.13 Fairholm e Card (2009)

Fairholm e Card (2009) apresentam cinco aspectos, que segundo eles, podem auxiliar no foco dos valores, visão, relações e sentimentos da vida organizacional, auxiliando no desenvolvimento do pensamento estratégico, que segundo os autores, são de responsabilidade dos líderes da organização.

Para tanto, os líderes da organização necessitam:

- 1) verem-se como filósofos organizacionais mais do que como técnicos especializados;
- 2) distinguirem planejamento estratégico de pensamento estratégico;
- 3) adotarem valores, visão e vetores de orientação, no lugar de um metas, objetivos, métricas de mentalidade
- 4) concentrarem-se no fluxo de informações e da qualidade das relações que surgem ao invés de controle de informações;
- 5) aprenderem a aceitar e trabalhar com a ambiguidade e com a natureza qualitativa das organizações, em vez de tentarem controlar e quantificar todos os esforços organizacionais.

Para Fairholm e Card (2009), ao desenvolver o pensamento estratégico, a liderança trabalha arduamente para vincular a alma ao corpo organizacional. Os autores criticam que definições mais refinadas de pensamento estratégico, que ainda estão emergindo, têm como foco principal geralmente as metas ou os resultados da organização; enquanto que para eles o pensamento estratégico deve ser fundado em conceitos como finalidade, significado e valores, antes de focar em metas e resultados.

2.4.2.14 Fulwider (2010)

Fulwider (2010) acredita que a equipe inteira de uma organização e mais suas partes interessadas podem pensar estrategicamente, mesmo quando os indivíduos não possuem as competências necessárias, como a criatividade, uma vez que os líderes podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos.

Para isso, o pensador estratégico deve possuir algumas competências, tais como:

Quadro 30 - Competências do pensador estratégico

Perspectiva sistêmica	Ele vê o sistema como um todo de criação de valor, sabe onde ela se encaixa nesse sistema, e sabe como todas as partes do sistema dependem uma das outras. Uma dica do autor é: quando as pessoas não conseguem ver uma grande figura, mostre a elas uma menor.
Foco inabalável em metas	Ele resiste à distração e concentra seu esforço durante o tempo que for preciso para alcançar o objetivo estratégico; mesmo que seja árdua, visto que o pensamento estratégico raramente ocorre de forma espontânea no dia-a-dia, já que as preocupações tendem a prevalecer e o futuro ficar esquecido. O autor sugere que os membros da organização primeiramente conheçam os objetivos estratégicos em que devem focar suas atenções, e depois disso os libere do operacional, das preocupações do dia-a-dia, mudando um pouco o ambiente, ou proporcionando um mini retiro, ou pequenas conferências, que permitam que as pessoas se afastem das preocupações do dia-a-dia, as quais podem barrar o pensamento estratégico.
Pensamento experimental	Ele traz hipóteses testáveis, suposições informadas sobre como algo pode funcionar, e então rapidamente usa todos os dados disponíveis para testá-los. O pensador estratégico submete suas próprias ideias ao escrutínio crítico, mas não permite e esse tipo de escrutínio psufocar a sua criatividade, em vez disso, o usa para melhorá-la no passo a passo.

Fonte: Adaptado de Fulwider (2010).

Para Fulwider (2010), cada uma das competências citadas, quando presentes na liderança, auxilia no envolvimento de todos os membros da organização, na busca do pensar estratégico.

2.4.2.15 Maxwell (2010)

Maxwell (2010) defende que a cultura organizacional deva apoiar e encorajar que os indivíduos desenvolvam suas habilidades de pensar estrategicamente, uma vez que apoiar o pensamento estratégico e o planejamento ao longo dos níveis organizacionais é essencial para manter uma vantagem competitiva.

Para tanto, o autor postula orientações para ajudar no reconhecimento e valor da liberação da capacidade de pensar estrategicamente, conforme segue:

Quadro 31 - Orientação para a liberação da capacidade de pensar estrategicamente
(continua)

Compartilhar as Questões	Questões e assuntos importantes devem ser resolvidos em partes gerenciáveis (como por exemplo, averiguar qual a sua função, sua responsabilidade, a urgência e o propósito). É importante notar que o pensamento analítico visualiza as partes primeiramente para em segundo lugar visualizar o todo. Por outro lado, os sistemas de pensamento não lineares têm como principal preocupação o todo, que depois vem seguido das partes.
Determinar por que, e então como	Questionar os porquês dos objetivos. Evitar tentativas de resolver os problemas prematuramente antes de saber todas as questões. Perguntando “por que” antes do “como” alcançar os objetivos aumenta o leque de oportunidades e possibilidades.
Esclarecer a questão	Perguntar e determinar "qual é a verdadeira questão". Evitar o trabalho na solução antes de identificar o problema total.
Determinar os recursos	Fazer um inventário de quais recursos estão disponíveis. Isso pode incluir pessoal, tempo, finanças, suprimentos e / ou equipamentos.

Quadro 31 - Orientação para a liberação da capacidade de pensar estrategicamente (conclusão)

Criar um plano	Desenvolver uma estratégia, incorporando o ABC do Planejamento Estratégico (Bryson, 2004 <i>apud</i> Maxwell, 2003): A. Determine onde está. B. Determine onde quer estar. C. Determine como chegar lá. O planejamento estratégico consiste em determinar como A, B, e C são conectados dentro da organização. Obter informações que apoiem e esclareçam maneiras de redesenhar, reestruturar e se preparar para a mudança.
Incluir outras pessoas no processo de elaboração de estratégia	Construir uma visão compartilhada. Incentivar o compartilhamento de ideias, pois as pessoas apoiam o que eles ajudam a criar. Desenvolver habilidades de liderança estratégica nas pessoas que o rodeiam. Lembrar que incluindo os outros se produz uma estratégia melhor que sozinho. Incorporar as seguintes categorias de pessoas no processo de planejamento: aqueles que serão afetados pelo plano; aqueles que serão convidados a implementar o plano; e aqueles cuja bênção ou apoio é necessário para o plano decolar. Ainda, antes de implementar o plano, garantir que tenha as pessoas certas nos lugares certos.
Começar de novo, repetir o processo	O pensamento estratégico é um processo contínuo, uma atividade em curso e não um processo em fases. É preciso acompanhar, avaliar e monitorar a organização com a expectativa de repetir o processo. Para se tornar um pensador estratégico eficaz, é preciso antes se tornar um pensador estratégico contínuo.

Fonte: Adaptado de Maxwell (2010).

Maxwell (2010) compara o princípio do pensamento estratégico com uma direção defensiva, uma vez que esta última exige manter seus olhos na estrada - um olho à frente e um no espelho retrovisor, ou seja, ver o passado e o presente para preparar a visão do futuro. Isto quer dizer que as informações que o profissional possui do passado e do presente permitem que este antecipe uma mudança marginal ou uma transformação completa à frente. Contudo, para o autor, o pensamento estratégico aumenta o potencial da empresa frente a um futuro incerto.

2.4.2.16 Monnavarian, Farmani e Yajam (2011)

Monnavarian, Farmani e Yajam, (2011) realizaram um estudo com 196 funcionários - incluindo gerentes e supervisores de diferentes ramos da multinacional Benetton, localizados em Teerã (capital do Irã). Através de questionários, os autores buscaram compreender a importância dos “fatores relevantes do pensamento estratégico”, e a “situação atual destes fatores na empresa em estudo”.

Os resultados da pesquisa indicam que os fatores relevantes do pensamento estratégico são os que seguem:

- criatividade e atenção para o passado, presente e futuro;
- organização da estrutura orgânica;
- análise do meio ambiente;
- gestão de conflitos;
- consciência da situação;
- abordagem futurista;
- inteligência;
- padrão mental diversificado;
- responsabilidade;
- clima organizacional e de coordenação;
- pensamento sistemático;
- abordagem de processo.

Quanto à situação atual dos fatores na empresa, os autores diagnosticaram que a capacidade de pensamento estratégico é intrínseca ao domínio da liderança estratégica, a qual requer capacidade no planejamento estratégico e no pensamento estratégico. Segundo Monnavarian, Farmani, Yajam, (2011), se os gestores da Benetton estão dispostos a adquirir participação de mercado aceitável no Irã, eles devem considerar todos os fatores do pensamento estratégico, com atenção especial ao pensamento sistemático, à responsabilidade e à gestão de conflitos.

Os autores acreditam que gestores com capacidade de pensamento estratégico desenvolvida são os gestores estratégicos que melhor servem a uma função útil na sua organização, geralmente, devido ao fato de estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia. Por estarem comprometidos com a estratégia, estes profissionais são capazes de explicar as razões para um plano estratégico, estimular sua adoção e promover o compromisso de outros membros da organização; aumentando assim a orientação para o futuro

da organização, que resulta em um benefício para a postura estratégica global da empresa (MONNAVARIAN, FARMANI, YAJAM, 2011).

Contudo, através da exposição destes modelos e conceitos apresentados nesta última seção da fundamentação teórica da presente tese, percebe-se que as implicações das visões sobre pensamento estratégico desafiam toda a academia e praticantes a repensar a capacidade de tomada de decisão estratégica e dos processos tradicionais de planejamento. Como afirma Liedtka (1998), toda essa conversa sobre o pensamento estratégico trará implicações significativas para os processos de planejamento nas organizações de hoje.

Uma vez que as noções tradicionais de planejamento estratégico estão sob “ataque” por uma série de representantes da comunidade acadêmica e empresarial, parece chegada a hora de buscar novas abordagens para melhorar as noções estratégicas fundamentais do que é e como funciona a estratégia.

No entanto, apesar de estar ganhando crescente popularidade na literatura sobre planejamento organizacional e sobre estratégia, o pensamento estratégico não possui uma articulação clara quanto à sua natureza e suas implicações, parecem faltar características precisas deste conceito, ainda pouco se sabe sobre como a capacidade de pensar estrategicamente é realmente desenvolvida, e isto acaba por delimitar seu desenvolvimento por profissionais e pesquisadores, ou educadores.

O que está claro é que o pensamento e o planejamento estratégico precisam estar intimamente relacionados para trazerem benefícios à organização, e que o desenvolvimento do pensar estratégico está vinculado aos processos de mudança e aprendizado, além de necessariamente ter de penetrar em todos os níveis organizacionais, formando uma “mente coletiva” capaz de pensar de forma sistêmica.

Contudo, independente da clareza de sua definição e aplicação, com base no exposto, denota-se que o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações é essencial para a sobrevivência das mesmas nestes tempos de mudanças rápidas e aceleradas.

As características pragmáticas do planejamento estratégico parecem não ter mais espaço, e o grande desafio se apresenta em como as organizações podem desenvolver um planejamento estratégico que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, utilizando da intuição e da criatividade na formulação e formação de suas estratégias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa para merecer o qualificativo de científica deve utilizar método próprio, e técnicas específicas (RUDIO, 1993). A partir do momento que “uma pessoa utiliza o método científico para investigar ou estudar a natureza, está pensando cientificamente” (RICHARDSON, 1999, p.83). Assim sendo, neste capítulo é descrita a abordagem metodológica utilizada na presente pesquisa, a qual pretende propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do Pensamento Estratégico nas organizações.

Esta pesquisa apresenta natureza qualitativa descritiva, e utiliza o método de pesquisa estudo de caso único e em profundidade, realizado de modo indutivo. O caso em estudo consiste na empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda, e fizeram parte dos sujeitos da pesquisa os funcionários desta organização, que representaram os três principais níveis hierárquicos da empresa. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e observação sistemática. A análise dos dados deu-se de forma qualitativa, através de uma análise inferencial do material empírico à luz da fundamentação teórica.

3.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza pela sua natureza qualitativa, ela enquadra-se no tipo descritiva / interpretativa e apresenta uma abordagem teórico-empírica, realizada de forma indutiva, através do método estudo de caso único.

A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999), proporciona uma oportunidade única de ir além das aparências superficiais do dia a dia, permite fazer uma análise teórica dos fenômenos sociais, baseada no cotidiano das pessoas, por meio de uma aproximação crítica das categorias e formas como se configura esta experiência diária. Denzin e Lincoln (2006) acreditam que ela envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Esta tese caracteriza-se como tipo de estudo descritivo e interpretativo, ao passo que esta pesquisa qualitativa ressalta a transcrição de todos os fatos representativos do que aconteceu na análise das entrevistas e das observações realizadas na empresa em estudo. E é interpretativa porque a pesquisadora não tem a necessidade de

comprovar nenhuma hipótese, uma vez que partindo do caso estudado pode expandir suas conclusões, contribuindo com a teoria existente sobre a maneira de desenvolver o pensamento estratégico nas organizações.

O método de pesquisa qualitativa utilizado foi o método indutivo, através do qual se parte do entendimento do fenômeno no todo para corroborar com a teoria, buscando compreender o significado desse fenômeno para as pessoas e os efeitos sobre suas vidas (TRIVIÑOS, 1987).

Ainda, entre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir, no que tange o método de investigação aplicado, a presente tese utilizou o método estudo de caso único em profundidade. Para Yin (2001), a importância da utilização do estudo de caso se dá ao passo que “o estudo de caso contribui de forma inigualável, para as compreensões que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, ou, sociais e políticos”. Yin (2001) defende que este tipo de método permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos.

A abordagem dessa pesquisa se caracteriza como teórico-empírica, a qual segundo Demo (2000, p. 21) “dedica-se ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural”. Desse modo, a abordagem teórico-empírica busca confrontar uma ou mais abordagens teóricas com uma abordagem empírica equivalente.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso único em profundidade, o caso de pesquisa escolhido, intencionalmente, para a realização da presente tese, compreende a empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda, uma concessionária de automóveis, que nasceu em 2001, com a função de consolidar a marca Citroën no Estado de Santa Catarina.

Esta empresa foi escolhida intencionalmente devido à relevância do Grupo Le Monde no mercado em que atua, sendo uma das principais concessionárias Citroën do país, contando com aproximadamente 5% do mercado de carros de Santa Catarina, uma marca expressiva, uma vez que nacionalmente a Citroën detém 2,5 % deste mercado. O faturamento do Grupo Le Monde em 2013 fechou com um total em torno de R\$362.900.000,00. Também vale destacar que a Concessionária Le Monde Citroën recebe anualmente prêmios

concedidos pelo Banco da Montadora em função de seu volume de vendas e de financiamentos, além de já ter recebido uma série de outras premiações mundiais, como o *Citroën Awards*, em 2012 e 2013, prêmio concedido pela Citroën mundial onde elege as melhores Concessionárias do Mundo; o *Citroën Totalité*, em 2013, 2012, 2010 e 2011, o qual se refere aos Melhores Pós Vendas Citroën do Brasil; o *Citroën PAC*, em 2013, 2011 e 2012, que premia as melhores concessionárias Citroën do Brasil no desempenho em Vendas; e anualmente, desde o início das operações, o Grupo Le Monde recebe prêmio de *Melhor Market Share*, participação de mercado em vendas em relação ao total de veículos comercializados.

O Grupo Le Monde hoje possui oito lojas concessionárias no Estado de Santa Catarina, em Florianópolis, Blumenau, Joinville, Criciúma, Balneário Camboriú, Lages, Jaraguá do Sul e Tubarão; além de um Centro de Distribuição (logística) e um centro de Carroceria (para reparos de funilaria e pintura) na cidade de Palhoça.

Devido a sua ousadia em implantar uma marca de carros até então pouco conhecida e inexistente no Estado, contando com fortes concorrentes já estabelecidos, e devido à rápida expansão do Grupo Le Monde, acreditou-se que em seu corpo de profissionais havia importantes gestores com capacidade de pensar estrategicamente, que assim pudessem contribuir para o enriquecimento do estudo. Portanto, a escolha ocorreu também devido a curiosidade da pesquisadora e de seu orientador em compreender como a gestão da empresa trabalhou para crescer tão rapidamente e implantar uma marca até então pouco conhecida no Estado, que contava com um mercado automotivo regional que tratava com desdém a existência da marca e não reconhecia nela a capacidade de gerar um volume de vendas atrativo, o que torna o caso relevante.

Por ser um estudo de caso único em profundidade, a escolha da empresa também se deu pela oportunidade da pesquisadora de ter acesso às diversas fontes de informação e eventos, que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa, a qual se desenvolveu com o total apoio e aval da coalizão dominante da empresa, bem como total e irrestrito acesso aos donos da mesma.

O Grupo Le Monde, segundo informações do último Manual de Qualidade da empresa, terminou o ano de 2013 com o total de 305 funcionários. Segundo Mynaio (2008), na pesquisa qualitativa, o ideal é definir uma amostra capaz de representar a totalidade de suas múltiplas dimensões, ou seja, torna-se válido definir o grupo social mais relevante para o estudo visando delinear o quadro empírico da pesquisa.

Para definir a amostra da pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (2007) é necessário considerar uma série de condições, como os sujeitos essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do pesquisador; facilidade para se encontrar com eles; tempo para a entrevista e assim por diante. Com base nestes critérios, e com vista a responder o objetivo da presente tese, ou seja, propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais, fizeram parte dos sujeitos da pesquisa representantes dos três principais níveis hierárquicos da organização: diretoria, gerência e base organizacional.

Foi entrevistada toda a cúpula organizacional da empresa Le Monde, uma vez que estes possuíam acesso a todas as informações relevantes para este estudo, e devido ao pensamento estratégico destes profissionais. A coalizão dominante da empresa é representada por três Diretores – geral, administrativo e comercial – e dois Conselheiros da organização, que não atuam mais no dia a dia da mesma, mas auxiliam no processo de decisão estratégica. Caracterizada como uma empresa familiar, apesar de seu alto nível de profissionalização, os três Diretores, além de serem os principais líderes são também irmãos e proprietários da organização, e os dois Conselheiros são os pais, fundadores e antigos donos da Le Monde.

Em nível gerencial foi entrevistada a Gerente Geral da organização, e gerentes de todas as oito lojas do Grupo. Cada loja possui um gerente de vendas e um gerente de pós-vendas, totalizando assim 14 gerentes atuantes nos pontos de venda. Destes, todos os gerentes de vendas, de todas as lojas, foram entrevistados; e também foram selecionados três gerentes de pós-vendas, devido ao longo tempo de empresa que possuem e também devido à relevância destes profissionais para a organização, atuantes nas lojas de Florianópolis, Joinville e Criciúma. Dessa forma, pode-se afirmar que foi entrevistado 80% do corpo gerencial da Le Monde, possibilitando assim a captação da visão de praticamente toda a gerencia sobre os elementos em estudo.

Não obstante, no intuito de analisar as categorias desta pesquisa sob a perspectiva de diferentes níveis hierárquicos, e não somente através da visão *top down* do processo de gestão, também foram entrevistados representantes da base organizacional com mais tempo de empresa e com diferentes cargos: a psicóloga da empresa, uma atendente da área de vendas, uma atendente da área de pós-vendas e um mecânico.

Sendo assim, o quadro abaixo apresenta a lista de entrevistados da presente pesquisa:

Quadro 32 - Sujeitos da pesquisa

CARGO	TEMPO DE EMPRESA (anos)	IDADE (anos)
Diretor Geral	13	40
Diretor Comercial	13	37
Diretor Administrativo	13	33
Conselheiro	13	65
Conselheira	13	65
Gerente Geral	10	32
Gerente de vendas de Florianópolis	12	33
Gerente de pós-vendas de Florianópolis	6	32
Gerente de vendas de Blumenau	7	36
Gerente de vendas de Joinville	12	40
Gerente de pós-vendas de Joinville	11	46
Gerente de vendas de Criciúma	9	29
Gerente de pós-vendas de Criciúma	7	45
Gerente de vendas de Balneário Camboriú	13	36
Gerente de vendas de Lages	6	34
Gerente de vendas de Jaraguá do Sul	5	29
Gerente de vendas de Tubarão	5	25
Psicóloga	6	34
Atendimento - vendas - Florianópolis	5	40
Atendimento - pós-vendas - Florianópolis	3	23
Mecânico - Florianópolis	5	28

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Para assegurar a privacidade dos entrevistados, apenas os Diretores, Conselheiros, a Gerente Geral e a psicóloga da empresa, sob autorização, tiveram suas falas identificadas no decorrer do trabalho. Os demais entrevistados foram identificados de acordo com suas funções: “gerentes de ponto de venda” e “funcionários da base organizacional”, todos mencionados através do gênero masculino. O desenvolver da pesquisa deu-se desta forma com vistas a uma melhor compreensão do leitor ao contexto da análise dos dados.

3.3 COLETA DOS DADOS

Em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados (GODOY, 2006). Os pesquisadores qualitativos, de acordo com Richardson (1999) têm a disposição diversas técnicas de coleta de informações, as quais podem vir de diferentes fontes.

Na presente pesquisa, na sua primeira etapa, o desenvolvimento da revisão de literatura, este trabalho adotou a pesquisa bibliográfica, baseada em fontes secundárias, a qual abrange parte da bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado (TRIVIÑOS, 1987).

Através da pesquisa bibliográfica foram abordados com profundidade os conteúdos principais para a compreensão do pensamento estratégico nas organizações, assim como os requisitos necessários para o seu desenvolvimento. Esses requisitos também serviram de base para a avaliação dos diferentes modelos de desenvolvimento do pensamento estratégico já publicados, também identificados na pesquisa bibliográfica.

As fontes de informações utilizadas, caracterizadas como secundárias, em sua maioria foram constituídas por artigos da área, extraídos de renomados periódicos nacionais e internacionais, assim como livros já publicados, contando com clássicos e atualidades, nos respectivos conteúdos pesquisados.

Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo fornecer a base conceitual para o desenvolvimento da pesquisa de campo, constituindo-se como um guia para a construção das proposições da pesquisa, suas categorias de análise e o roteiro de entrevista, assim como para a definição do modelo que será proposto pela autora.

Na segunda etapa da pesquisa, o estudo empírico, buscou-se um embasamento empírico para o desenvolvimento do modelo proposto pela autora, com base em um caso real. Para tanto, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semi-estruturada e observação sistemática.

A pesquisa documental, realizada através de fontes primárias, serviu para a pesquisadora ter conhecimento da empresa em estudo e de seu funcionamento, fator essencial para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Yin (2001), as informações documentais são relevantes a todos os tópicos de estudo de caso.

A entrevista semi-estruturada se apresentou como o método apropriado, por vir ao encontro do propósito da presente investigação em aproximar-se do objeto de estudo e alcançar profundidade na análise

dos dados coletados; além da flexibilidade do instrumento, pois através dele a pesquisadora pôde encontrar novos elementos e detectar categorias de análise *a posteriori*.

O instrumento para a coleta de dados se constitui no roteiro de entrevista (apresentado no quadro 33 deste trabalho) e teve suas questões formuladas com base nas proposições da pesquisa e nas categorias de análise estabelecidas pela pesquisadora.

Através das entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com integrantes de diferentes níveis hierárquicos da organização, e da observação sistemática, foi possível desenvolver o modelo a que esta pesquisa se propôs, com base em um contexto real.

Vale ainda destacar que a presente pesquisa apresenta recorte transversal com perspectiva longitudinal, visto que esse recorte foca num ponto no tempo, mais inclui uma noção de mudança ao longo de um período (RICHARDSON, 1999). Portanto, este estudo informa a situação que existe no momento da coleta de dados, com o olhar das ações tomadas no passado.

3.4 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise estabelecidas neste estudo tiveram como objetivo contribuir para a coleta e análise dos dados obtidos, principalmente no que tange a sistematização das informações. Todas as categorias foram elaboradas *a priori*, ou seja, antes da saída da pesquisadora a campo.

Para facilitar a determinação das suas categorias, a pesquisadora estabeleceu cinco proposições de pesquisa, todas elas baseadas na revisão de literatura deste trabalho. Diante dessas proposições, foram extraídas as categorias de análise da investigação, e com base nelas foram formuladas as questões de pesquisa direcionadas a sua operacionalização e direcionamento.

O Quadro 33 apresenta essas proposições, juntamente com as categorias e subcategorias que delas decorrem e as questões de pesquisa específicas, que buscaram estudar estas categorias empiricamente.

Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas
(continua)

	Proposições da pesquisa	Categorias e subcategorias de Análise	Questões relacionadas
1	<p>Considera-se “estrategista” o profissional que toma algum tipo de decisão estratégica na empresa, independente do nível em que atua. Esta tomada de decisão estratégica envolve mais que um simples conjunto de informações, os aspectos cognitivos dos indivíduos também fazem parte desse processo, o qual envolve elementos como intuição, criatividade e o modelo mental dos estrategistas (DALLA, GONÇALVES e MUNIZ, 2009; GAVETTI, 2005; HAMBRICK e MASON, 1984; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010; SENGE, 2006).</p>	<p>Categoria - tomada de decisão estratégica</p> <p>Subcategorias - processo cognitivo - modelo mental</p>	<p>- A tomada de decisão na empresa é centralizada ou descentralizada?</p> <p>- Qual a ferramenta que mais o (a) auxilia no processo de tomada de decisão estratégica?</p> <p>- O que é mais relevante no momento de tomada de decisão estratégica (informação, intuição ou experiências passadas)?</p> <p>- Há alguma limitação cognitiva no processo de tomada de decisão estratégica?</p> <p>- No momento de tomada de decisão estratégica, o trabalho em equipe ajuda ou atrapalha? De que forma?</p>

Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas
(continua)

2	<p>O conhecimento é criado pelo indivíduo (BORGES, 1997) e o papel da organização é o de facilitar a aprendizagem deste, apoiando e estimulando o aprendizado individual e amplificando-o em nível de grupo (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; DEGEUS, 1997; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) e o pensamento estratégico questiona os parâmetros estratégicos próprios e, portanto, é também análogo à aprendizagem (LAWRENCE, 1999).</p>	<p>Categoria: -aprendizagem</p> <p>Subcategorias: - ferramentas de aprendizagem - aprendizagem individual - aprendizagem organizacional</p>	<p>- É possível perceber a presença de um clima de constante aprendizagem na organização? - A empresa tem o hábito de oferecer eventos que visem à aprendizagem de seus funcionários (treinamento, educação, desenvolvimento de pessoal)? Funciona? -Participou de programa de treinamento, educação ou desenvolvimento de pessoal dentro da organização? Estes lhe foram úteis? Para que? - A formulação da estratégia é vista como um processo de aprendizagem na organização?</p>
---	---	---	--

Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas
(continua)

3	<p>O pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia (MINTZBERG, 2004). Eles estão interligados, se integram e se informam em um processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica (LAWRENCE, 1999). Através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização, enquanto o planejamento estratégico possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas (HERACLEOUS, 1998, LIEDTKA, 1998 e AMOROSO, 2002). A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação (MINTZBERG, 2004).</p>	<p>Categoria: Estratégia</p> <p>Subcategorias: -Planejamento Estratégico -Pensamento Estratégico</p>	<p>-Como acontece o processo da estratégia na empresa (da elaboração a execução)? Quem participa? - O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia? - Quais as principais limitações encontradas no processo da estratégia da empresa? -Quais as vantagens e/ou desvantagens que a presença (ou ausência) do planejamento estratégico traz á organização? -A formalização das estratégias é importante para a organização? Em que sentido? - A maioria das estratégias da empresa é deliberada ou emergente? - Como se caracteriza o comportamento estratégico da empresa? - O que é pensamento estratégico?</p>
---	--	--	--

Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas
(continua)

4	<p>Destacando as características - mais citadas pelos autores - que fazem de um profissional um pensador estratégico, tem-se que o pensamento estratégico é dotado de determinados atributos que juntos constituem seu significado, tais como: visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica, capacidade de síntese (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL E PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).</p>	<p>Categoria: - atributos do pensamento estratégico</p> <p>Subcategorias: -visão de futuro - criatividade - senso de direção - perspectiva sistêmica - capacidade de síntese</p>	<p>- Quais são os atributos de um pensador estratégico? - Acredita que estes atributos (visão de futuro; criatividade, senso de direção; perspectiva sistêmica; capacidade de síntese) possam constituir o pensamento estratégico? Por quê? - Alguns dos atributos citados se mostram presentes no dia a dia da organização?</p>
---	--	--	--

Quadro 33 - Proposições, categorias e subcategorias de análise, e questões relacionadas (conclusão)

5	<p>O desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente pode ser alimentado e difundido entre a equipe inteira de uma organização através de experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento desta capacidade individualmente (LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; FULWIDER, 2010; GOLDMAN, CAHILL e FILHO, 2009; MAXWELL, 2010). Os elementos - mais citados pelos autores - que auxiliam no desenvolvimento do pensamento estratégico são: cultura organizacional, concentração em propósito, participação no processo de planejamento estratégico, uso de cenários e liderança responsável (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).</p>	<p>Categoria: -elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico</p> <p>Subcategorias: -cultura organizacional - concentração em propósito - participação no processo de planejamento estratégico - uso de cenários - liderança responsável</p>	<p>- Alguma atividade é realizada na empresa em função de desenvolver nos funcionários os atributos recém citados? - Qual é a cultura da empresa? - Como definir o clima organizacional da empresa? - Utiliza-se a técnica de cenários para formulação de estratégias ou resolução de problemas da empresa? Quem participa? - Há na organização um compartilhamento sobre seu principal propósito, suas principais metas? De que forma é feito? - Os funcionários podem colaborar não só em suas funções, mas também na formação de estratégias inteligentes para a organização? - Há lideranças dentro da empresa independente do</p>
---	---	--	--

			cargo? - A chefia acredita na capacidade de todos - os seus funcionários? - A empresa como um todo, possui a capacidade de pensar estrategicamente?
--	--	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2014)

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Com o objetivo de tornar claros os principais conceitos que nortearam a presente pesquisa, foram determinadas definições constitutivas e operacionais dos principais termos utilizados nesta investigação.

As definições constitutivas, em uma pesquisa científica, dizem respeito a um dado conceito teórico, próprio da revisão de literatura contemplada pelo estudo que se deseja desenvolver. Porém, de acordo com Kerlinger (1980), elas não são suficientes para os propósitos científicos, havendo a necessidade de definir os termos utilizados na pesquisa de maneira tal que possam ser testados, o que é feito através da definição operacional.

A definição operacional se constitui na ponte entre os conceitos e as observações, atribuindo significado a um constructo, especificando as atividades ou operações necessárias para manipulá-lo (KERLINGER, 1980). Deste modo, a definição operacional se apresenta como um manual de instruções para o pesquisador que o ajuda a chegar a aspectos da realidade que está sendo estudada.

Com isso, as definições constitutivas e operacionais dos principais termos deste estudo, são as que seguem:

Quadro 34 – Definições constitutivas e operacionais da pesquisa
(continua)

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estratégia	<p>Para Mintzberg (2001) a estratégia organizacional pode ser vista como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, e ela pode ser deliberada ou emergente. Whittington (2002) vê a estratégia sobre a abordagem de quatro formas genéricas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica. De acordo com Porter (2002) ela consiste em uma forma de fixar limites; e para Hamel e Prahalad (1994) sua essência está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro. Mintzberg (2004) e Amoroso (2002) defendem que o processo de estratégia envolve além de análise de dados, a percepção, <i>insight</i>, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente (MINTZBERG, 2004 e AMOROSO, 2002).</p>	<p>A estratégia organizacional, no presente estudo, consiste no caminho que a organização define seguir para atingir seus objetivos, independente do nível organizacional em que ela surja. Deliberada ou emergente, a estratégia está mais relacionada com a dinâmica do dia a dia da organização do que com processos formais de planejamento.</p>

Quadro 34 – Definições constitutivas e operacionais da pesquisa
(continua)

<p>Planejamento Estratégico</p>	<p>O Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010). Há uma interdependência entre os processos de formulação e implementação do Planejamento Estratégico, uma vez que este se apresenta como um processo cíclico (BOSSISY e CHARAN, 2002, HREBINIACK, 2006; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010). Autores como Drucker (2001), Kaplan e Beinhocker (2003) e De Geus (1997), consideram que esta ferramenta estimula a aprendizagem organizacional. Porém, a rigidez do processo faz com que ele receba uma série de críticas (MINTZBERG, 2004).</p>	<p>Neste trabalho, o Planejamento Estratégico é considerado um processo formal realizado pelas organizações, onde elas estabelecem algumas diretrizes, como sua visão, missão e valores e analisam sua situação no mercado, através de uma análise interna e externa. Ele atua como um processo de aprendizado e uma formalização das estratégias, estimulando e ordenando a realização das mesmas, mas não é ele o principal processo para elaboração de estratégias. O Planejamento Estratégico só pode ser eficiente e eficaz, se todos na organização, ou participem, ou, ao menos, estejam cientes do mesmo.</p>
---------------------------------	---	---

Quadro 34 – Definições constitutivas e operacionais da pesquisa (conclusão)

<p>Pensamento Estratégico</p>	<p>Não há na literatura um acordo sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer (BONN, 2001; TAVAKOLI e LAWTON, 2005). No entanto, alguns autores estabelecerem algumas definições, como Wilson (1994) que afirma que o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia. Lawrence (1999) afirma que ele envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação. Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que o pensamento estratégico é o processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para que tenha efeito, os autores afirmam que é necessário desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente das pessoas em níveis profundos das organizações (BELMIRO, 2003; GOLDMAN, 2012; MAXWELL, 2010; TAVAKOLI e LAWTON, 2005).</p>	<p>No presente estudo, o pensamento estratégico é visto como um processo cognitivo que auxilia no desenvolvimento (elaboração e formação) das estratégias empresariais, e é composto por uma série de atributos específicos. Para que traga vantagem competitiva para a organização, o pensamento estratégico precisa ser difundido em todos os níveis organizacionais, e é de responsabilidade da organização oferecer as ferramentas para que seus funcionários desenvolvam esta capacidade, passível de ser aprendida.</p>
-------------------------------	---	---

Fonte: elaborado pela autora (2014).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Na última etapa, proposta por essa metodologia, foi realizada a análise dos dados encontrados no estudo empírico confrontando-os com os dados encontrados na literatura, de forma qualitativa, para assim criar um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico.

A análise e interpretação dos dados obtidos nesta investigação foram feitas por intermédio do método de análise de conteúdo, a qual trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais escritos e também com imagens ou sons.

As três etapas básicas de um trabalho que utiliza do método análise de conteúdo, que foram seguidas nesta pesquisa, de acordo com Bardin (2004) são: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

Na pré-análise foi organizado o material que foi obtido por meio das técnicas de coleta utilizadas, é a etapa na qual a pesquisadora realizou a escolha dos dados que foram submetidos à análise (BARDIN, 2004). Nesta pesquisa, durante a pré-análise foram definidos o problema, os objetivos geral e específicos, o referencial teórico, a metodologia e o *corpus* da pesquisa. Ainda nesta etapa, foram transcritas e organizadas as informações do material recolhido no estudo de campo.

A segunda fase do método análise de conteúdo consiste na descrição analítica, onde “o material de documentos que constitui o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referencial teórico” (BARDIN, 2004, p.95). Nesta pesquisa, o principal guia para a fase da descrição analítica foram as categorias de análise do estudo, apresentadas no Quadro 33 (p.191), as quais permitiram classificar as informações levantadas nas entrevistas de acordo com seus respectivos temas, bem como organizar e facilitar a discussão dos resultados.

Na terceira e última fase da análise de conteúdo, identificada por Bardin (2004) como a interpretação inferencial, alcançou-se maior intensidade na análise, visto que a análise de conteúdo não se restringe à descrição, é fundamental que se procure ir além, e atinja uma compreensão mais profunda do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Foi nesta fase que se pôde ir além do conteúdo manifesto dos materiais, para desvendar o conteúdo latente que eles possuíam, utilizando-se da reflexão e intuição da pesquisadora, o que, segundo Triviños (2007), é imprescindível nas pesquisas de natureza qualitativa. Sendo assim, neste momento da presente pesquisa, o intuito foi o de aprofundar as características do problema levantado, através da interpretação do referencial teórico utilizado ao encontro da realidade da empresa em estudo, a fim de responder efetivamente aos objetivos levantados.

3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

No início da presente pesquisa, para um refinamento da revisão de literatura e aprimoramento do procedimento metodológico a ser utilizado na pesquisa de campo, entre 10 de julho de 2013 e 10 de janeiro de 2014, a pesquisadora estudou na Universidade Técnica de Lisboa – Instituto de Economia e Gestão (ISEG), em Lisboa, Portugal, sob a orientação do co-orientador desta pesquisa, Prof. Dr. Jorge Júlio Landeiro de Vaz.

Na sequência, o instrumento de pesquisa, o roteiro das entrevistas semi-estruturadas, passou por um pré-teste realizado com cinco administradores, em fevereiro de 2014, antes de ser utilizado na empresa em estudo, no intuito da pesquisadora certificar-se quanto ao entendimento das questões e se estas de fato colhiam as informações necessárias para responder aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 24 de março de 2014, dia em que foi realizado o primeiro contato pessoal com a cúpula da organização em estudo, e o dia 25 de abril de 2014, dia em que foi realizada a última entrevista. Este foi um período de tempo dedicado exclusivamente para a pesquisa de campo, a qual foi previamente e minuciosamente planejada para ocorrer em trinta dias para que a intensidade da experiência de coleta se mantivesse viva e para que não se perdesse a linha de raciocínio, e também para que os participantes não trocassem informações sobre as entrevistas que fizeram com os profissionais ainda não entrevistados, garantindo assim a percepção individual de cada um sobre o tema em estudo. Portanto, o recorte do tempo da coleta de dados *in loco* foi determinado de forma deliberada.

As entrevistas com os profissionais da organização em estudo foram realizadas de acordo com os roteiros semi-estruturados de entrevistas, os quais estão detalhados na seção de Apêndices deste trabalho, conforme o nível organizacional em que se encontrava o entrevistado, ou seja, diretores, gerentes e profissionais da base organizacional foram entrevistados com base em diferentes roteiros de entrevista, conforme nível hierárquico, para que dessa forma a pesquisadora pudesse usufruir mais das informações que cada um tinha condições de fornecer.

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa. De maneira geral, os Diretores e Gerentes receberam a pesquisadora em suas salas, uma vez que todas as lojas do Grupo Le Monde, nas oito cidades sedes, foram visitadas. Os representantes da base organizacional entrevistados trabalhavam todos na loja de

Florianópolis e foram entrevistados na sala de reuniões da empresa. Foram escolhidos os trabalhadores da base organizacional atuantes na loja de Florianópolis, em decorrência de esta ser a sede da empresa, onde estão também as salas da coalizão dominante formal, ou seja, a presença física da Diretoria é mais visível.

Desta forma, todas as entrevistas foram individuais e realizadas presencialmente, a duração média das entrevistas foi em torno de uma hora, mas cada uma das entrevistas teve o seu tempo de duração, com um mínimo de 33 minutos e o máximo de 1 hora e 49 minutos, sendo as entrevistas mais longas as realizadas com a coalizão dominante formal da empresa.

A maioria das entrevistas foi desenvolvida sem interrupções, e estas quando aconteceram foram rápidas, o que demonstrou a disposição dos entrevistados em contribuir para a realização da pesquisa através de suas inferências, evidenciando também interesse em conhecer os resultados da mesma.

No decorrer das conversas o clima estabelecido foi de abertura e transparência, onde cada um dos entrevistados mostrou-se a vontade para responder as questões do roteiro de entrevista, uma vez que foi feito o acordo de não identificação dos respondentes quando se tratou dos gerentes de pontos de venda e dos funcionários da base organizacional, o que permitiu que a pesquisadora pudesse obter maior amplitude dos temas em questão, através de novos questionamentos que apareciam no decorrer das entrevistas.

Ainda, a pesquisadora contou com uma série de documentos da organização, relevantes para este estudo, concedidos pela empresa, como o Manual de Qualidade, histórico, premiações e demais dados de sua estrutura organizacional. Do mesmo modo, a pesquisadora teve acesso ao DVD de filmagem do principal evento da organização, de uma das Convenções Anuais, no caso a do ano 2012, denominada "Acelerando juntos!", onde a pesquisadora pode observar, e não apenas ouvir contarem, como de fato esse evento acontece.

Além disso, nas visitas à empresa para a realização das entrevistas, o que inclui as oito lojas do Grupo Le Monde, distribuídas em oito cidades de Santa Catarina, a pesquisadora teve a oportunidade de realizar a observação sistemática e também conviver e conversar com diversos funcionários informalmente, os quais espontaneamente falavam sobre a empresa, contribuindo assim para a coleta de dados.

Por fim, vale ainda mencionar que, de maneira geral, todos os entrevistados se colocaram a disposição da pesquisadora, caso houvesse

a necessidade de solucionar dúvidas ou complementar as informações fornecidas.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na elaboração de uma pesquisa qualitativa se mostra necessário apresentar aspectos que se referem as suas limitações. A principal limitação desta pesquisa é inerente ao estudo de caso, uma vez que há a impossibilidade de generalização do caso em foco para as demais organizações, ou seja, devem-se respeitar as particularidades da empresa em estudo. No entanto, o nível de abstração do modelo proposto permite aos gestores se enxergarem nele conforme suas realidades organizacionais, e adaptá-lo da melhor forma, conforme a trajetória da sua empresa, o ramo de atividades e o ambiente competitivo em que estão inseridos.

Além disso, outra limitação se refere à coleta de dados, a qual reflete as percepções e consciência dos entrevistados a cerca do assunto em estudo. No entanto, de qualquer forma, o conhecimento profundo do caso empírico, que envolveu sujeitos de diferentes níveis hierárquicos, permitiu o enriquecimento dos conhecimentos sobre o tema.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os resultados da presente tese, os quais estão estruturados em torno dos objetivos específicos da pesquisa. Primeiramente, faz-se uma apresentação do caso em estudo, a empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda.

Posteriormente, apresenta-se a descrição e análise dos dados, estruturados conforme as categorias de pesquisa definidas neste trabalho, com base nos resultados encontrados na pesquisa de campo e na literatura científica apresentada. Apesar de já expostas no capítulo que trata da metodologia da presente tese, antes das análises das categorias, são reapresentadas as proposições de pesquisa que as originaram, com vistas a facilitar a leitura. Em um terceiro momento é apresentada uma análise final do desenvolvimento do pensamento estratégico na empresa em estudo.

Com tais dados, na última subseção deste capítulo, é estruturado um modelo, o qual visa contribuir com o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, através da identificação de seus atributos e dos elementos organizacionais que contribuem para desenvolvimento de cada um deles.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: LE MONDE COMÉRCIO DE VEÍCULOS LTDA.

A empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda. caracteriza-se como uma empresa privada e familiar, com fins lucrativos. A Le Monde consiste em uma concessionária de automóveis, que nasceu em 2001, com a função de consolidar a marca Citroën no estado de Santa Catarina.

A Citroën foi criada pelo engenheiro francês André Citroën, em 1919, na França, e foi a pioneira em uma série de processos inovadores, responsável por avanços na indústria automobilística mundial tanto em tecnologia quanto em serviços. Foi ela a primeira fábrica a produzir carros em série no continente europeu; a inventora da garantia de fábrica; da tração dianteira no automóvel e do sistema de controle hidráulico, que engloba a suspensão, embreagem, direção e freios; foi a primeira marca a possuir uma rede de concessionárias autorizadas e também foi precursora do que hoje é conhecido por serviços de Pós-Vendas.

Atualmente, a Citroën faz parte do grupo PSA Peugeot Citroën, tem sede na França e fabrica carros em vários países como França, Espanha, China, República Tcheca, Rússia, Brasil e Argentina.

No território brasileiro, após passagem entre as décadas de 50 e 60, com modelos trazidos por importadores independentes, a Citroën chegou definitivamente ao Brasil no ano de 1991. Como importador oficial da marca, o Sr. Sérgio Habib trouxe os primeiros modelos XM para comercialização no país. Criou para tanto, uma rede de concessionárias específica para a representação da marca que se estabeleceu nas principais capitais. Ao longo do tempo outros modelos importados foram sendo trazidos, como o BX, ZX, Xantia, Xsara e a Evasion.

Contudo, somente no ano de 2001, com a instalação da fábrica da Citroën em Porto Real, Estado do Rio de Janeiro, a marca consolidou-se no Brasil. A decisão de fabricar no país o Xsara Picasso mudou a trajetória da Citroën no mercado interno. Com investimentos de mais de seiscentos milhões de dólares, o Complexo Industrial de Porto Real transformou a Citroën em uma fábrica genuinamente nacional. A partir daí, os esforços de vendas, distribuição e comunicação com o mercado nacional, passaram a ser muito maiores. A existência de um modelo Citroën brasileiro colocou a marca em evidência no mercado automotivo doméstico, e permitiu que o maior volume de produtos a disposição para as vendas ampliasse a rede de concessionárias autorizadas por todo o país.

No sul do país, especificamente no estado de Santa Catarina, a marca Citroën veio a fazer parte da realidade do mercado automobilístico local através do Sr. Nelson Füchter Filho, que no final do ano 2000, após contato com representantes da Citroën do Brasil em São Paulo, solicitou à marca francesa que estudasse o dossiê empresarial da família, almejando com isto a configuração de um contrato de representação comercial em Santa Catarina, estado que até aqueles dias ainda não contava com nenhum representante oficial da marca.

Desta forma, foi fundada a Le Monde, pela família Füchter, em julho de 2001, na cidade de Blumenau, e rapidamente a empresa conquistou uma importante fatia de mercado automobilístico do estado, através da definição clara do seu consumidor, e de uma estratégia de administração onde a imagem da marca, o marketing ampliado e a agressividade em vendas foram os traços mais marcantes.

A família Füchter, no ano 2000, ao sul de Santa Catarina, na pessoa do Sr. Nelson Füchter, passava por uma reestruturação em seus negócios. Representantes da marca Volkswagen há mais de 35 anos nas

idades de Tubarão e Laguna, a mudança do mercado de carros no Brasil após a era Collor, fazia com que a família buscasse alternativas para o desenvolvimento dos negócios, que com a abertura da economia haviam tornado-se críticos. Concorrência acirrada, estreitamento das margens de comercialização, necessidade de volume de vendas cada vez maior para diluição dos custos crescentes e consumidores ávidos por novidades tecnológicas, foram fatores que, aliados a um cenário de reformulação interna do grupo que já se encontrava a quase quatro décadas de sua fundação pelo Sr. Pedro Fächter, fizeram com que houvesse uma mudança de conceitos.

Vale destacar que o estado de Santa Catarina não só não dispunha de concessionárias autorizadas Citroën, como também era rara a presença de um carro da marca em solo catarinense, sendo motivo de curiosidade quando da circulação de um destes no trânsito local. O próprio mercado automotivo regional tratava com verdadeiro desdém a existência da marca e não reconhecia nela a capacidade de gerar um volume de vendas atrativo. Todavia, a perspectiva de lançamento de produtos novos, bem como a proposta da montadora francesa, fez com que a família Fächter acreditasse e construísse a concessionária Le Monde no Estado, para representar a Citroën.

Neste sentido, é válido, apesar da extensão, descrever aqui a história da família Fächter e da fundação da Le Monde através das palavras do principal idealizador da empresa, Sr. Nelson Fächter Filho, que fala sobre as três gerações da família e seus negócios, visto que tal narração inseriu a pesquisadora, e aqui descrita visa inserir o leitor, de forma detalhada e fidedigna no universo de criação da empresa, que já destaca o pensamento estratégico de seu idealizador. Conforme Sr. Nelson Fächter Filho:

Eu e meus irmãos somos a terceira geração neste negócio, pois foi meu avô Pedro, em 1959, que começou a vender automóveis na cidade de Criciúma. Ele inicialmente era caminhoneiro, e depois montou uma transportadora e virou concessionário da marca Volkswagen, em 1959. Meu avô era um agricultor de família pobre, saiu da roça e aprendeu a ler e escrever e dirigir no exército, ele fez o primário em alemão, e estudou só até a quarta série primária, por isso acho essa história da nossa família muito bonita. O meu avô teve o meu pai e uma das minhas tias quando ainda era muito jovem, e o meu pai desde novinho

ficava perto dele, trabalhava com ele. Meu pai estudava num colégio interno, mas com treze anos já começou a acompanhar meu avô nos negócios, numa época muito difícil, onde meu avô era sócio minoritário, e estava começando a vida. No ano de 1962, meu avô terminou com essa sociedade, visto que o sócio majoritário estava com alguns problemas pessoais e também estava doente, e meu avô decidiu ficar menor, mas sozinho, e em 1962 ele tinha a Comat (Comércio de Automóveis de Tubarão), uma empresa que ainda existe hoje, na cidade de Tubarão, e foi lá que meu pai trabalhou com ele; meu pai foi caixa, foi *officeboy*, vendeu carro, vendeu consórcio, foi cobrador, foi notista (naquela época era quem emitia a nota), fez de tudo. Meu pai acompanhou essa saga até os seus 21 anos, quando em 1970, a Volkswagen queria uma concessionária em Laguna e meu avô mandou o filho mais velho (meu pai) para lá, para tocar o negócio, e então meu pai começou a vida dele sozinho como empresário nessa cidade. A década de 70 no mercado automobilístico para quem era concessionário Volkswagen foi muito boa, próspera, e meu avô cresceu e depois virou, em 1976, também concessionário da moto Honda, em Tubarão e em Laguna. Depois, em 1980, meu avô teve a oportunidade de entrar no ramo de caminhões e começou a vender caminhões, e assim foi se formando um Grupo. Paralelo a isso, ele também criou uma administradora de consórcio, que durou até 1987, quando mudou bastante a legislação, na época do plano cruzado, e ele teve que parar de operar. Esse grupo durou até meados do ano 2000, quando meu avô começou a ficar doente e o grupo começou a ter aquele problema de segunda geração tradicional, dois filhos do meu avô são temporões, muito mais novos que meu pai e a outra tia, e os cunhados também estavam dentro da organização, e com isso começaram a aparecer aqueles problemas tradicionais de empresa familiar, todo mundo ia à empresa e assaltava a “vaquinha”, mas ninguém dava graminha para ela, e desse jeito a vaquinha acaba ficando magrinha e acaba o leite dela. Neste

contexto, surgiu um clima meio complicado e meu avô resolveu dividir o Grupo, para não haver brigas na família. No ano 2000, meu avô junto com meu pai, conseguiu montar uma estrutura de divisão, onde os três irmãos do meu pai, junto com cunhados e cunhadas (todos tinham um pensamento parecido) ficaram juntos em uma sociedade, e meu pai ficou sozinho na outra sociedade. Com isso, no final do ano 2000, em setembro, o Grupo deixou de existir como grupo, o meu pai voltou para Laguna com três filhos. Eu lembro que meu pai chegou a casa e disse: “resolvi definitivamente, agora vamos tocar nossa vida”. Eu vim para Florianópolis muito jovem, em 1989, e voltei para Laguna no final de 1994, quando me formei em administração na ESAG, e também em direito na UFSC, eu sou advogado, passei na OAB e tudo, mas acabei optando por continuar o negócio com meu pai em Laguna. Essa era uma época difícil, meu pai pediu que eu voltasse. Desde janeiro de 1995 comecei a trabalhar com meu pai, fiquei cuidando da filial Volkswagen de Laguna, onde ele era sócio majoritário, ele e meu avô tinham a sociedade, e meu pai cuidava do resto das empresas do grupo com meu avô também. Meus irmãos até então eram muito jovens, os dois estavam na faculdade e não participavam ainda dos negócios. De 1995 até 2000, foram seis anos que eu acompanhei todo esse processo do final desse Grupo, que foi desgastante e estressante, com reuniões familiares e tudo, até terminar com a cisão. Aqui é interessante ver como a dificuldade cria oportunidade, eu acredito muito nisso, quando você precisa muito mudar uma situação adversa, você procura até que acha uma forma, e no mercado brasileiro, no final da década de 90, o nosso segmento estava passando por uma crise fantástica, pelo problema da macroeconomia, o Fernando Henrique tinha assumido, estava entrando no segundo mandato, o dólar era aproximadamente três e meio por um, o mercado de automóveis que hoje está em torno de três milhões e meio de carros vendidos por ano no Brasil, naquela época era um mercado de um

milhão e duzentos, um terço do mercado atual, ou seja, um mercado pequeno, pouco acesso ao crédito, e o nosso mercado vivia de crédito, uma grande deterioração do poder de compra do dinheiro, porque tinha inflação, o Fernando Henrique até conseguiu controlar em algum tempo, mas sempre tinha uma indexação da economia ali, era um cenário muito complicado, e a gente que era jovem ficava se perguntando “será que esse segmento que realmente vai nos dar oportunidade que estamos procurando?” Meus pais muito preocupados foram grandes incentivadores de a gente fazer uma faculdade que desse outra oportunidade, como direito, para eu não depender apenas do negócio; mas não adianta porque está no sangue, meus dois irmãos também fizeram administração, e acabamos nos envolvendo no negócio da família. Nessa minha volta para Laguna, eu e meu pai também criamos uma locadora de automóveis, que era uma franquia da Localiza Rent a Car, nós a fundamos em 1996 com um pedaço de capital cada um, claro que ele maior, compramos alguns carros e fomos criando essa empresa; no ano 2000 tínhamos já uma frota interessante. No entanto, houve um “disse me disse”, na cidade de Tubarão, sede da empresa, de que estávamos vendendo a concessionária da Volkswagen, e o nosso maior concorrente de locação de automóveis nos fez oferta para vendermos a locadora, e era interessante, então barganhamos um pouco e vendemos. Isso eu estou contado porque a sede da Localiza é em Belo Horizonte, e eu tinha uma reunião segunda-feira cedo lá para apresentar a proposta desse novo franqueado, para ver se eles aceitariam. Por isso, eu passei em São Paulo naquele fim de semana, na casa de um tio, para depois ir a Belo Horizonte, e exatamente nesse fim de semana eu encontrei um amigo em São Paulo, da faculdade de direito, que no meio de um chope ou de outro, me contou que a Peugeot Citroën estava instalando uma fábrica no Rio de Janeiro e queria concessionários, que eles estavam em uma prospecção há alguns meses e não estavam encontrando alguém que acreditasse no

projeto deles, justamente por causa desse cenário todo conturbado. Mas porque que eu estava na Volkswagen e iria investir em uma marca que ninguém conhecia? Pois hoje estamos acostumados a ver muita marca nova circulando, mas naquela época não tinham marcas novas, eram apenas as quatro principais e a Renault que estava acabando de chegar e tinha muito dificuldade de vender, e também a Honda; mas as quatro grandes (GM, Chevrolet, Volkswagen e Fiat) representavam 90% do mercado, e isso era muita coisa. No final das contas, meu amigo me disse: “é um projeto que eu acho interessante, eu estou lá no escritório de advocacia que presta assessoria para eles, eu estou vendo os projetos, eles estão vindo com muita força, a fábrica no Rio de Janeiro é imensa”. Desse modo, eu achei interessante, dei meu cartão para ele e pedi para me ligarem. Eu havia contado para meu amigo toda a minha saga, estava lá chorando em cima de um copo de chope e ele disse que ia pedir para o representante da Citroën do Brasil me ligar, porque conhecia a minha história, a minha família, somos do ramo, e era justamente isso que eles estavam procurando. Eu continuei tocando minha vida, fui a Belo Horizonte, fechei o negócio, eles aceitaram, vendemos a locadora, e voltei; quando eu cheguei à concessionária de Laguna, voltei para o meu dia a dia, tinha um recado do diretor de desenvolvimento da marca Citroën no Brasil pedindo para eu ligar para ele, ele disse-me que na semana seguinte era o salão do automóvel em São Paulo, que eu deveria ir visitar e falar com ele. Como eu tinha um evento da Volkswagen lá, eu teria que ir de qualquer forma para São Paulo, e então eu fui. Cheguei lá e de tudo que ele me apresentou, se metade daquilo fosse verdade, eu já estava muito contente, porque o projeto deles tinha coisas muito interessantes, como por exemplo, o fato de trabalhar em outra região do estado que não na nossa, porque aquele processo todo familiar tinha desgastado muito a gente, e conviver com a família naquele momento de cisão, eles tendo um negócio e a gente concorrer com eles no mesmo segmento, iria criar

uma clima ruim, meu avô já estava doente, e a gente não podia mostrar para ele que tudo que ele havia feito estava indo contra a família. O projeto da Citroën além de ser grandioso e desafiador, implantar a marca em Santa Catarina, ele também nos dava a oportunidade de começar por Blumenau, que era bem longe de Tubarão, além de ser tudo novo, só precisávamos mesmo de coragem para fazer as coisas. A Volkswagen, por ser uma marca muito antiga no Brasil, tinha muitos concessionários um próximo ao outro, o que limitava nossa capacidade de expansão; e nosso contrato com a Citroën era o seguinte: na medida em que fossemos mostrando resultado, a cada seis meses eles davam uma cidade nova para gente, ou seja, quem tivesse ali nessa hora, nesse primeiro trem, ia se dar bem. Eu vi os números, eles mostraram as perspectivas da fábrica, a ideia de volume de vendas, as margens e a política comercial, e eu voltei na semana seguinte para São Paulo com meu pai, que também tinha gostado do projeto que eu mostrei lá em casa com todo mundo em volta mesa. Ficava sempre aquela coisa de “será que é hora de investir de novo nesse segmento? Não está tão complicado?” Mas a oportunidade era muito legal, e era o que sabíamos fazer, viemos fazendo há 40 anos, meu pai começou em 1962 e estávamos no ano 2000, eram 39 anos fazendo isso, não era uma coisa nova para a gente, o parceiro era novo, a cidade era nova, mas a maneira de trabalhar e como fazer a gente sabia muito bem, por isso fomos lá ver e meu pai teve a mesma sensação que eu. Meu pai sempre foi um cara que teve muito crédito, zelou muito pelo nome, pelas relações comerciais, nunca deixou ninguém falando sozinho em relação à parceria; assim quando ligaram da Citroën para a Honda, para a Volkswagen, porque eles são um clubinho, para ver qual era a credibilidade que nosso grupo tinha, que meu pai tinha, eles encontraram boas respostas. A partir disso, a gente estruturou um pacote financeiro para poder fazer o primeiro investimento e mostramos para eles qual seria o nosso plano, começar por Blumenau, depois Florianópolis e

depois Joinville, e eles acharam que era o plano ideal, e foi tudo desencadeando de uma forma muito rápida que até assustou a gente; porque eu tomei esse chope na última semana de setembro, na primeira semana de outubro eu fui a São Paulo, na segunda meu pai foi, meados de novembro o pessoal do banco estava aprovando nosso cadastro em Florianópolis, estávamos visitando aqui, e em Dezembro estávamos junto com eles procurando imóveis em Blumenau para poder instalar a concessionária. Em fevereiro começamos a obra em Blumenau, da reforma do imóvel que escolhemos, e em 11 de julho de 2001 inauguramos, começamos com 13 funcionários, nós cinco da família e mais 13 funcionários, e vendemos oito carros naquele mês. Era uma coisa interessante porque a gente falava de Citroën no nosso segmento e todo mundo pensava que éramos loucos em deixar a Volkswagen, mas nós continuamos com a Volkswagen em Laguna quando abrimos a Citroën, também não abriríamos mão de uma marca líder assim. Mas em maio de 2002, a gente vendeu a Volkswagen, quase um ano depois de começarmos com a Citroën, porque estava dando certo, já em dezembro de 2001 abrimos a primeira filial em Florianópolis.

O Sr. Nelson Füchter Filho já demonstra o espírito empreendedor e estratégico da família que tem passado de geração para geração. O Sr. Nelson Füchter, que começou junto com seu filho a concessionária Le Monde, disse ter acreditado neste novo empreendimento, com base nas oportunidades que ele oferecia:

A minha intenção era de sair do negócio de automóveis e montar uma indústria, ou alguma coisa desse tipo, mas a Citroën entrou no nosso caminho, através mais do Nelsinho, meu filho, não foi bem por mim, e ele me convenceu a encararmos isso porque era o início de tudo: a fábrica ia precisar da gente e a gente dela, de uma forma diferente da Volkswagen. Eu acho que a gente nunca deve renunciar ou rejeitar uma oportunidade, sempre se deve olhar qual a

proposta. São agora 12 anos que estamos com a Citroën, com uma convivência totalmente diferente com a indústria, porque com a Volkswagen estávamos em um sistema muito rígido e difícil, tínhamos até perdido a vontade de trabalhar no negócio, e com esse pessoal da Citroën é diferente, como eles precisavam da gente, estavam iniciando no Brasil com o negócio de automóvel, eles nos colocaram uma forma bem diferente de negócio, nos colocaram a disposição, nos levaram para lá vários dias, fizeram de tudo para que a gente continuasse com o negócio de automóvel.

Para a Sra. Dorotéia Füchter, a esposa do Sr. Nelson Füchter, que sempre participou dos negócios da família, a Le Monde deu certo devido “a crença da família de que daria certo, ao empenho e a capacidade das pessoas envolvidas, pois não dá para acreditar por acreditar, é preciso ter uma sustentação nessa crença.”

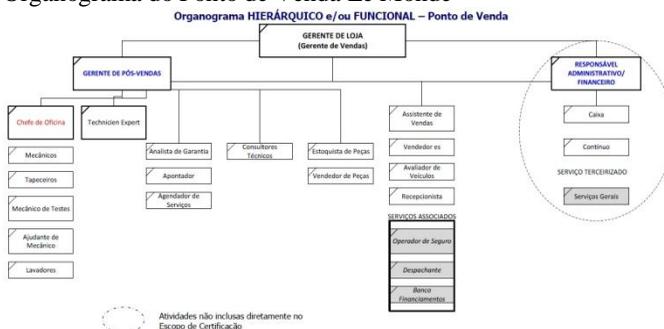
Dessa forma, a Le Monde iniciou em Blumenau com o Sr. Nelson Füchter, sua esposa, a Sra. Dorotéia Füchter, e seus três filhos – Nelson, Fernando e Rodrigo - no comando e formação da empresa, e mais 13 funcionários. Hoje, o Sr. Nelson Füchter e a Sra. Dorotéia deixaram seus cargos na empresa, mas continuam atuando como Conselheiros da mesma, de maneira informal, participando das principais tomadas de decisão, e os três filhos do casal assumiram a sociedade e a diretoria da organização, da seguinte forma:

- Sr. Nelson Füchter Filho: diretor geral
- Sr. Fernando Füchter: diretor comercial
- Sr. Rodrigo Füchter: diretor administrativo

Com o passar dos anos, a empresa foi se profissionalizando cada vez mais, e hoje conta com um corpo de 305 funcionários, que não pertencem à família. Além da diretoria já citada, em sua estrutura a empresa tem uma Gerente Geral, e um Centro Administrativo de 28 funcionários, responsável por prestar suporte a todas as lojas do grupo. Portanto hoje a empresa é dos três filhos, e possui uma gestão profissional realizada por eles, com o auxílio dos pais (Conselheiros), desta forma não se constitui em uma “empresa familiar”, mas sim em uma “família empresária”.

Ainda, cada loja da empresa, também denominadas de pontos de venda, possui um gerente de vendas e um gerente de pós-vendas, e contam com a seguinte estrutura, conforme segue:

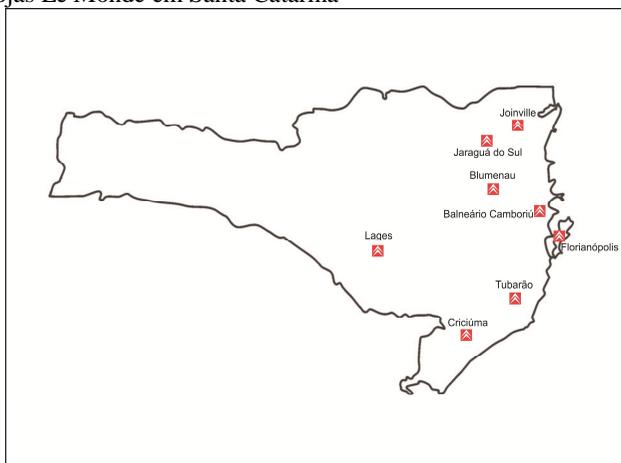
Figura18 - Organograma do Ponto de Venda Le Monde



Fonte: Manual de Qualidade Le Monde (2012).

Os pontos de venda estão distribuídos em Santa Catarina, conforme demonstra a figura:

Figura 19 - Lojas Le Monde em Santa Catarina



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Em Santa Catarina hoje, já existem mais dois grupos Citroën, foi aberta uma concessão na cidade de Chapecó e outra em Caçador. A Le Monde afirmou ter recebido a oferta de abrir concessionárias nestas duas outras cidades, mas por estar muita fora da rota e esquema do seu negócio, além do tamanho pequeno do mercado, não se interessou pela oferta.

Quanto aos pontos de venda da Le Monde, de acordo com dados das fornecidos nas entrevistas, com base no fechamento do ano de 2013, suas principais características estão descritas na tabela que segue:

Tabela 2 - Lojas do Grupo Le Monde

Loja	Data da Fundação	Número de colaboradores efetivos	Área total (m ²)	Faturamento anual total (R\$)
Florianópolis	03/12/2001	75 (+ 28 ADM Central)	14000	165.000.000,00
Blumenau	11/07/2001	34	6000	38.000.000,00
Joinville	10/12/2003	42	8000	44.000.000,00
Criciúma	26/06/2005	27	6200	24.400.000,00
Itajaí	31/03/2006	38	12000	43.500.000,00
Lages	07/01/2008	17	3500	12.000.000,00
Jaraguá do Sul	16/07/2009	25	6000	21.000.000,00
Tubarão	14/12/2010	19	4500	15.000.000,00
TOTAL	--	305	60.200	362.900.000,00

Fonte: dados das entrevistas – elaborado pela autora (2014).

*A loja de Itajaí mudou-se para cidade de Balneário Camboriú em abril de 2014.

Os pontos de venda da Le Monde Citroën são completos, possuindo departamento de veículos novos e usados, estoque de peças de reposição e oficina para prestação de serviços de assistência técnica e autorizada. Comercializam toda a gama de produtos Citroën, tanto nacionais como importados, e oferecem financiamento direto ao consumidor, seguros para automóveis, além de uma linha completa de acessórios originais Citroën.

Além disso, a Le Monde possui um grande Centro de Distribuição (logística) e um centro de Carroceria (para reparos de funilaria e pintura) na cidade de Palhoça.

Os produtos e serviços que são comercializados e os métodos aplicados pela Le Monde são concebidos e desenvolvidos conforme orientação da Montadora. Os Veículos Usados de outras marcas são adquiridos, consertados e preparados conforme orientação da Administração Central do Grupo.

Para a realização de cada atividade na empresa foram definidos e estruturados processos, com o objetivo de controlá-los e medir sua eficácia. Cada um destes processos é descrito e são nomeando seus responsáveis, apontando as entradas e saídas pertinentes e listando a documentação necessária à sua operação. O controle da realização das ações planejadas ocorre através da aplicação cotidiana dos procedimentos e informações detalhadas nos Cartões de Identidade do Processo, bem como nas Fichas Funcionais de cada colaborador partícipe do mesmo.

Vale destacar que a Concessionária Le Monde, dentre as mais de 1500 concessionárias Citroën que existem no mundo, recebe anualmente prêmios concedidos pelo Banco da Montadora em função de seu volume de vendas e de financiamentos, além de já ter recebido uma série de outras premiações mundiais, tal como segue:

- **Citroën Awards** - 2013 e 2012 – Prêmio concedido pela Citroën mundial onde elege as melhores Concessionárias do Mundo, analisando os critérios de Qualidade, Satisfação de Clientes e Desempenho de Vendas. Em 2012, 03 Concessionárias do Brasil receberam o Prêmio, e em 2013 somente a Le Monde o recebeu, considerando toda a América do Sul. São mais de 1500 concessionárias Citroën no mundo, e apenas 26 são premiadas.
- **Citroën Totalité** – 2013 (05 das 08 concessionárias ganharam)/ 2012 (05 das 08 receberam)/ 2011 (06 das 08 receberam) / 2010 (04 das 07 concessionárias receberam). Este prêmio refere-se aos Melhores Pós Vendas Citroën do Brasil, separados por categoria de acordo com o tamanho das lojas. São considerados: volume de treinamentos da equipe, desempenho em satisfação de clientes, volume de vendas, estrutura física da concessionária e cumprimento aos padrões operacionais
- **Citroën PAC** – Plano André Citroën – Premia as melhores concessionárias Citroën do Brasil no desempenho em Vendas – 2013 (06 das 08 concessionárias ganharam) / 2012 (06 das 08 ganharam) / 2011 (05 das 08 ganharam). São considerados: volume de treinamentos da equipe, desempenho em satisfação de clientes, volume de vendas de veículos, estrutura física da concessionária e cumprimento aos padrões operacionais em vendas

• **Market Share** – Anualmente, desde o início das operações, o Grupo Le Monde recebe prêmio de Melhor Market Share (participação de mercado em vendas em relação ao total de veículos comercializados). Enquanto o Market Share Nacional da Citroën encerrou 2013 com 1,80% de participação, o Grupo Le Monde, nas cidades onde atua encerrou o mesmo ano com média de praticamente 4%. Fazer mais do dobro da média nacional é uma constante no grupo.

Por fim, hoje a Le Monde é uma das principais concessionárias Citroën do país, com faturamento no ano de 2013 em torno de R\$350.00.000,00, possui aproximadamente 5% do mercado de carros de Santa Catarina, uma marca expressiva, uma vez que nacionalmente a Citroën detém 2,5 % deste mercado.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já mencionado no início deste capítulo, a descrição e análise dos dados encontrados em campo são apresentadas de acordo com as categorias e subcategorias de pesquisa determinadas na presente pesquisa, baseadas nas proposições estipuladas a luz da literatura científica pesquisada.

4.2.1 Tomada de decisão estratégica

Proposição 1: Considera-se “estrategista” o profissional que toma algum tipo de decisão estratégica na empresa, independente do nível em que atua. Esta tomada de decisão estratégica envolve mais que um simples conjunto de informações, os aspectos cognitivos dos indivíduos também fazem parte desse processo, o qual envolve elementos como intuição, criatividade e o modelo mental dos estrategistas (DALLA, GONÇALVES e MUNIZ, 2009; GAVETTI, 2005; HAMBRICK e MASON, 1984; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010; SENGE, 2006).

Ao passo que é considerado “estrategista” o profissional que toma algum tipo de decisão estratégica na empresa, independente do nível em que atua, tem-se que na Le Monde os três diretores são os estrategistas da organização, uma vez que são os únicos diretamente responsáveis pelas estratégias, contando apenas com o auxílio de dois Conselheiros informais, que já não atuam diretamente dentro da organização. Conforme palavras do Diretor Geral: *“digamos que a estratégia, o processamento, a inteligência da organização é feita entre os membros da Diretoria e lá na ponta executam a tarefa.”*

Estas decisões estratégicas tomadas pela Diretoria da Le Monde são definidas por Simon (1963) como processos de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação a que a empresa deverá seguir, e por Quinn (2001, p. 21) como “aquelas que determinam a direção geral do empreendimento, e em última análise, a sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”. No entanto, vale destacar que no caso em estudo uma série de decisões já vem definida mensalmente da montadora Citroën, entre elas o material publicitário do mês e a meta do número de vendas de automóveis mensal, a qual a Le Monde ajusta dentro de suas perspectivas e divide entre suas filiais.

Contudo, na Le Monde os estrategistas são reconhecidos como os principais gestores da organização, pertencentes à alta cúpula organizacional, como Mintzberg (2004) afirma ser o mais comumente encontrado nas organizações.

Com vista a facilitar a troca de ideias e o contato entre os Diretores, a sala deles hoje é uma só. No entanto, além dos Diretores estarem em contato na mesma sala diariamente, as reuniões para as tomadas de decisão mais estratégicas são realizadas semanalmente na casa dos pais dos diretores (Conselheiros informais da Administração), com o objetivo de não haver interrupções causadas pelo dia a dia de uma empresa, como telefonemas e demais chamadas que demandam a atenção deles. Nestas reuniões, todas registradas em ata pela Conselheira, é que são tomadas as principais decisões estratégicas da Le Monde, debatidas entre estes cinco profissionais, que buscam estimar a capacidade relativa da empresa e as oportunidades que veem, ou antecipam, nos mercados em desenvolvimento, como Andrews (2001) pressupõe ser o papel dos estrategistas.

Entretanto, como coloca o modelo da Racionalidade Limitada, também conhecido como Modelo Carnegie, não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido a impossibilidade física de ter acesso à todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido neste processo. Assim, os tomadores de decisão contentam-se em obter um número limitado de informações em nível satisfatório que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas, ou seja, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MORITZ e PEREIRA, 2010).

Ainda, percebe-se que a influência do Diretor Geral e também idealizador da empresa é maior diante dos outros dois Diretores, conforme relato do Diretor Comercial: -“*nós três juntos aqui sempre trocamos bastante ideia para tomar decisões, mas a nossa palavra final é sempre do Nelsinho, que é Diretor Geral do Grupo, que tem uma visão fantástica*”, o que faz com que o caso em estudo vá ao encontro de Mintzberg (2004), o qual afirma que executivo-chefe é visto como o principal planejador das estratégias; e Ansoff (1990) e Mintzberg (2010), segundo os quais nem todos os administradores do alto-escalão, ou seja, os responsáveis pela elaboração das estratégias são iguais.

O Diretor Geral, como o principal estrategista da Le Monde, não possui função operacional determinada na empresa, enquanto que o Diretor Administrativo é responsável pelo setor financeiro da organização e o Diretor Comercial pelas transações comerciais, dessa forma corroborando com a teoria de Bossidy e Charan (2002), os quais prezam pelo envolvimento direto do principal líder da organização no processo estratégico.

Neste contexto, o Diretor Geral pode ser caracterizado como um “estrategista planejador”, conforme Mintzberg (2010), aquele indivíduo que não possui responsabilidade pelas operações de linha em si, mas é responsável pelas estratégias organizacionais, seja no sentido de fazê-las, estimulá-las ou simplesmente coordenar a realização destas por parte de outros. Enquanto os outros dois diretores caracterizam-se, segundo classificação de Mintzberg (2010), como “estrategista gestor”, ou seja, são gestores também responsáveis pela elaboração de estratégias, encarando assim algumas dificuldades, uma vez que além de criarem o trabalho, também devem fazê-lo.

Assim sendo, a Le Monde não conta um departamento específico responsável pela estratégia, como sugerem Kaplan e Norton (2005) e Breene, Nunes e Shill (2007), mas conta com um Diretor que trata exclusivamente destas questões, atuando como responsável pela estratégia, orientando os outros e agindo como mentor, focando e organizando a execução hoje, e para o futuro, como Breene, Nunes e Shill (2007) e Kaplan e Norton (2005) definem como o comportamento de um profissional responsável pela estratégia de sua empresa.

No Setor Administrativo Central, responsável por prestar suporte a todas as lojas do Grupo Le Monde, a autonomia para tomadas de decisão se concentra mais na Gerente Geral, e os outros cargos executam funções operacionais.

Tratando-se do nível gerencial, existem dois níveis hierárquicos, sendo o mais alto ocupado pela Gerente Geral, responsável

por coordenar não apenas o setor administrativo, como também todas as lojas do Grupo Le Monde, profissional esta que começou junto com a empresa, e recebeu todo o seu treinamento da Sra. Dorotéia Füchter (hoje Conselheira da organização), quando esta ainda atuava na empresa. Segundo o Diretor Geral: *“a Gerente Geral começou a trabalhar do lado da minha mãe e pegou bem nossa filosofia de trabalho, por isso contamos muito com ela”*.

No segundo nível hierárquico estão os gerentes que atuam nas lojas do Grupo, e representam as maiores autoridades do ponto de venda. Cada loja tem dois gerentes, um gerente de vendas (responsável pelo setor de vendas) e um gerente de pós-vendas (responsável pelo setor de pós-vendas); porém estes não têm alçada para tomar decisões estratégicas para a empresa como um todo. Suas decisões tangem apenas aos pequenos acontecimentos que se passam dentro de suas lojas e nas decisões quanto ao funcionamento de suas equipes. Todas as decisões gerenciais são baseadas no procedimento traçado pela empresa. Quanto às decisões em relação às suas equipes, embora eles não tenham autonomia na contratação e demissão dos membros da mesma, neste quesito os gerentes das lojas são ouvidos previamente pela Direção e Gerente Geral, e dificilmente um pedido destes é negado.

Nas lojas, os gerentes de vendas e pós-vendas são os responsáveis por “fazer acontecer”, são eles que negociam com os clientes no fechamento das compras com o apoio de um assistente financeiro, resolvem problemas internos das suas equipes, passam o *feedback* de desempenho aos seus funcionários diretos e os orientam. Estes gerentes recebem as metas mensais da Diretoria, a chamada Política Comercial, que envolve principalmente a quantidade de carros a serem vendidos e seus respectivos modelos, assim como todo o material publicitário do mês, não participando deste tipo de tomada de decisão.

Na área comercial, os gerentes de vendas recebem uma tabela, todo início de mês, com os preços de produtos e um limite de valor para negociação com os clientes, estipulado pelo Diretor Comercial; porém, passando deste valor limite, eles precisam se reportar ao Diretor da área para poderem atuar. Do mesmo modo, se os gerentes, tanto de vendas quanto de pós-vendas, sentem a necessidade de alguma mudança na loja, compra de algum material a mais para a oficina, instalação de um elevador, por exemplo, eles também precisam da autorização da Diretoria.

Desse modo, percebe-se que nos níveis hierárquicos abaixo da Diretoria da Le Monde, as decisões que podem vir a ser tomadas são de caráter tático, segundo Drucker (1972), mais simples e mais fáceis de

serem acertadas, enquanto que as decisões estratégicas são mais difíceis, ao passo que o problema e a solução são desconhecidos.

Assim, o caso em estudo também vai ao encontro de Zabriskie e Huellmantel (1991), segundo os quais as decisões de uma organização são divididas em três sistemas: 1) o sistema de planejamento estratégico, onde são definidas as questões estratégicas da empresa, inter-relacionadas a problemas e decisões que identificam e selecionam mercados, produtos e ofertas de amanhã; 2) o sistema operacional, que se refere a questões, problemas e decisões que serão necessários para executar os planos estratégicos atuais; 3) o sistema administrativo, o qual apóia e remove obstáculos do caminho do outros dois sistemas. Segundo os autores, tomados em conjunto estes três sistemas formam um lógico processo de tomada de decisões, capaz de orientar e controlar o trabalho do alcance das metas organizacionais, da mesma forma com que acontece na Le Monde (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991).

Zabriskie e Huellmantel (1991) ainda destacam que estes três sistemas utilizam a capacidade dual dos líderes, enquanto líderes estratégicos e líderes operacionais. Os líderes estratégicos são caracterizados por sua habilidade em selecionar mercados futuros para entrar e alcançar um crescimento para a organização (Diretoria do caso em estudo), enquanto que os líderes operacionais (gerencias e Central Administrativa no caso em estudo) são caracterizados pela habilidade na gestão dos recursos já investidos no mercado atual.

No entanto, questionados sobre esta questão da forte centralização, a Diretoria se mostrou segura com esta forma de gestão, enquanto que a grande maioria dos gestores entrevistados e todos os funcionários da base, que participaram da pesquisa, demonstraram vontade em participar mais das decisões da empresa; apenas uma gerente afirmou não querer ter maior participação.

A Conselheira representa bem a visão da Diretoria sobre o assunto, em sua fala:

Abrir muito as decisões estratégicas da empresa é uma coisa muito delicada porque existem pessoas que não tem esse entendimento de que aquilo que disseram foi uma sugestão, e então abre espaço para o tal do “não adianta falar, eles não mudam”. Só que a diretoria que conhece o negócio, vê que algumas coisas são imutáveis, tem algumas coisas que não dá para mudar. Acho a Le Monde uma empresa muito dinâmica, nós estamos mudando

sempre, mas algumas coisas, elas tem uma raizinha ali, que se mexer é perigoso.

Do mesmo modo, o Diretor Administrativo acredita na forma centralizada com que as decisões estratégicas são tomadas na empresa e acentua o risco que se corre em fazer de forma diferente; porém, também destaca a existência da participação informal de gerentes e demais funcionários na tomada de decisão estratégica, quando estes têm a confiança da Diretoria:

Apesar de a empresa ter faturamento alto, que é do negócio ter faturamento alto, nós temos muitos pontos de venda onde não conseguimos ter proximidade suficiente para saber das limitações de cada um, essa é a parte informal que a gente vê como um diferencial do negócio. A partir do tempo que as pessoas vão ficando dentro da empresa é possível conhecê-las, ver se elas estão trabalhando dentro das diretrizes básicas da empresa, e se algumas movimentações estão dando certo, não tem o porquê tirar isso simplesmente porque a organização não quer que seja feito nenhum tipo de movimento que não esteja dentro da nossa casinha. Em Joinville, especificamente, temos três pessoas principais, temos o melhor financeiro de todo o Grupo, que é a supervisora da parte administrativa da loja; um dos melhores pós-vendas do Grupo, a gerente toca super bem a equipe dela, super estabilizada, tem praticamente os mesmos funcionários desde o início da operação em 2002; e o gerente de vendas que também está lá desde o início, começou como vendedor e em seguida foi gestor; eles conseguem nessa parte informal do negócio trazer benefícios melhores do que se tivessem simplesmente só executando. Então, essa informalidade enquanto ela traz frutos e não prejuízo para a empresa, ela é benéfica e a gente deixa acontecer, se começar, por exemplo, com um desmando, “hoje deixei um funcionário ir com *test drive* para casa porque perdeu um ônibus ou alguma coisa”, são essas coisas que procuramos sempre manter alinhado, não é porque, por exemplo, lá temos uma performance ótima que se pode fazer tudo. Vou

citar um caso específico, temos um dos pós-vendas do Grupo que é um dos melhores do país, top de linha, nós descobrimos por auditoria que o gerente estava liberando alguns itens que são preconizados em revisões periódicas de carro porque ele achava que a qualidade dele era tão boa e que os clientes eram tão bons, que ele queria dar um orçamento mais baixo para os clientes, esse tipo de tomada de decisão é perigosíssima. Por outro lado, quando o cliente é importante, já trocou carros conosco, então pode pegar o cliente e levar na casa dele, são liberdades que deixamos acontecer, mas quando sai realmente das diretrizes principais, a gente atua, mas certa liberdade é importante, até porque a empresa é feita de pessoas. Eles têm liberdade para fazer a medida do tempo em que vão mostrando números.

A Gerente Geral também destaca a importância e a rigidez com que as diretrizes da empresa devem ser seguidas:

Essa coisa de democracia demais, estou usando uma expressão meio forte, não sou contra, de forma nenhuma, é importante dar o direito que todo mundo se expresse, respeitar a opinião de todo mundo, mas no determinado momento que se tenha uma diretriz a ser seguida, isso precisa ser seguido, e para isso não há uma flexibilidade. Eu tenho flexibilidade para poder mudar isso depois, mas enquanto aquilo é daquela forma, precisa ser feito daquela maneira, para que ninguém seja prejudicado.

Já na visão dos gerentes de pontos de venda, embora eles estejam adaptados ao sistema de tomadas de decisão estratégica da forma como é feito, e até sintam segurança com esse processo, eles acreditam que poderiam contribuir mais com a empresa se tivessem mais liberdade e independência de ação, principalmente pelo fato da empresa ser padronizada e algumas vezes pecar por não prestar atenção em determinadas peculiaridades de cada região, as quais os gerentes estão mais atentos. Estes profissionais afirmam terem plena liberdade de sugerir tais modificações a Diretoria, mas defendem que com mais

liberdade de ação poderiam contribuir mais com a organização. Vale destacar algumas falas dos gerentes de lojas:

... nem sempre, por exemplo, uma estratégia, uma ação que deu certo na capital, vá dá certo aqui no interior, mais pro sul é diferente. Até o perfil dos profissionais, se tu conversares com um vendedor daqui e de Jaraguá, a postura é diferente, por mais que a gente tenha um padrão, muita coisa é diferente, os próprios clientes também são totalmente diferentes.

Eu acho que está dando certo, claro que às vezes tentamos trazer uma ideia nova, seria muito mais legal talvez, uma participação mais ativa nossa. Tenho liberdade para dar ideias a Diretoria, são bem abertos, mas não incentivam muito a gente a dar novas ideias, porque existe um padrão que é encaminhado a todas as lojas. O Nelsinho (Diretor Geral) fala para a gente dar ideias, ver as festas aqui da região para a gente estar participando, e só isso já é muito legal, mas seria bom se deixassem a gente um pouco mais livre para que pudéssemos fazer algo diferenciado.

Eu gostaria de ter mais participação, cada loja tem uma diferença, o tamanho da cidade influencia muito, tem muitas de interior, de cidade pequena, que é uma realidade diferente da capital, no nosso dia a dia a gente vê.

... quando se decide um plantão aos sábados, é uma coisa simples, mas a minha região aqui, o primeiro sábado do mês não adianta, posso trabalhar até as sete horas da noite no sábado e não vai dar resultado. A mesma coisa uma campanha publicitária, Criciúma dá resultado fazer *outdoor*, aqui não, se aqui eu for num restaurante da cidade bem movimento - porque aqui se abre um restaurante novo, todo mundo vai - e fizer uma divulgação, levar um produto em determinado local, vou ter muito mais resultado que colocar mil *outdoors*. Isso que eu acho que

deveriam ser trocadas mais ideias, até para ter um aproveitamento maior.

No meu ponto de vista, é bem centralizado aqui, a gente recebe tudo pronto na verdade, isso em partes é bom porque você fica cômodo, mas acredito que também fecha um pouco o leque para gente. Mas é uma opção da Diretoria, respeitamos, se você pedir se isso prejudica alguma coisa, de maneira alguma, conseguimos trabalhar dentro dessa política tranquilamente, mas não tenho problema nenhum se de repente for mais aberto.

No que tange esse processo de decisão da Le Monde, vale ainda destacar que cada gerente de ponto de venda tem sua forma de gerir sua equipe. Embora a Diretoria peça para que todos façam reuniões semanais com suas equipes, para passarem informações e *feedbacks*, assim como colher um retorno deles, a forma com que cada um lida com sua equipe, inclusive no quesito de tomada de decisão varia.

Alguns gerentes de pontos de venda são mais apegados a equipe na hora tomarem suas decisões, embora a maioria deles afirme que devido à correria diária da sua função muitas decisões precisam ser imediatistas e acabam sendo tomadas sem o auxílio da equipe. Além disso, em casos de decisões que podem vir a envolver o Grupo Le Monde como um todo, ou que sejam mais importantes para a Loja, eles recorrem mais a Gerente Geral e a Diretoria do que a sua própria equipe, conforme declarações dos mesmos:

...têm assuntos que eu tenho que tomar sozinha a decisão, isso é inevitável, e tem assuntos que competem discutir com a equipe, como por exemplo, o que fazer em um determinado mês para vender mais tal produto.

Eu estou fazendo pequenas reuniões individuais com a minha equipe porque eu acho bem mais proveitoso, eles conversam muito mais, expõe mais as ideias do que se eu fizer uma reunião coletiva.

Sempre decido em equipe, sempre peço opinião para eles, às vezes tem opiniões deles que são boas, sempre conversamos em equipe coletivamente.

Depende a situação, se for do dia a dia, eu chamo as pessoas principais, geralmente os vendedores mais antigos, e vejo o que eles acham, se posso fazer assim, se acham que vai dar certo.

Na nossa estrutura organizacional os Diretores acompanham muito, por mais que não estejam aqui, então a maioria das decisões acabam sendo em conjunto, mas sempre tem aquela que a gente tem que decidir imediatamente, e então decidimos sozinhos.

Com base nestes trechos das entrevistas é possível constatar na empresa a presença de algumas tendências, colocadas por Mintzberg (2004), como inevitáveis à natureza do trabalho gerencial ao mesmo tempo em que são necessárias, como: a preferência a ação que a reflexão, o curto prazo ao longo e a obtenção de informações rapidamente.

O ritmo com que os gerentes de ponto de venda trabalham e suas atividades caracterizadas por brevidade fazem com que estes profissionais sejam fortemente orientados para a ação, corroborando com o exposto por Mintzberg (2010, p. 37): “ser superficial é um risco ocupacional do trabalho gerencial”, pois pressões do ambiente gerencial não encorajam o desenvolvimento de profissionais que geram estratégias reflexivas, mas sim manipuladores de informação adaptativos e que preferem situações vivas e concretas. Da mesma forma, Hamel e Prahalad (1995) advogam que o dia a dia do cargo gerencial dificulta a estes profissionais manterem o foco em estratégias para o futuro da organização, devido aos problemas ocasionais relacionados ao cargo, o que faz com que em algumas empresas o percentual de tempo dos gerentes para se dedicar as estratégias e ao futuro da organização é inferior a 1%.

Assim sendo, o estudo de caso corrobora com o estudo de Kich e Pereira (2011), realizado na empresa Laboratório Médico Santa Luzia, quando os autores apresentaram que uma das principais limitações do planejamento estratégico da empresa consiste justamente na falta de tempo dos gerentes para se dedicarem a este processo, devido ao acúmulo de atividades operacionais que possuem.

No entanto, foi possível observar que na empresa gerentes com mais tempo de casa e experiência, possuem uma autonomia maior, como é o caso do gerente de vendas de Joinville, uma das maiores lojas do

Grupo, e um dos gerentes que começou junto com a organização, o qual acredita participar bastante da gestão, uma vez que tem mais autonomia na sua loja; embora conte sempre com o aval da Diretoria antes de agir. A cidade de Joinville possui um grupo de concessionárias da região, instalado dentro da Associação Comercial da cidade, da qual este Gerente participa e onde discutem sobre o que acontece no mercado, o que acaba por enriquecer os conhecimentos do Gerente sobre a região em que atua, aumentando assim sua participação nas tomadas de decisão de ações direcionadas a sua loja, conforme ele mesmo relatou:

O grupo das imobiliárias daqui é muito forte, e eles começaram a se mobilizar para levar clientes para o lado deles de uma forma positiva, e notamos que o cliente estava começando a querer comprar e reformar imóvel, em vez de comprar carro, então nós decidimos também entrar na mídia, porque senão daqui a pouco não estaríamos perdendo para nós mesmos, e sim, para outro grupo, o núcleo das imobiliárias.

Com isso, juntamente com as outras concessionárias da região, o Gerente fez com que a Le Monde participasse de feirões para atrair clientes para comprarem carros. Juntamente com a Associação da cidade elaborou também uma estratégia para os carros semi-novos, onde foi desenvolvido um selo de garantia das concessionárias e divulgados *outdoors* na cidade para informar o cliente que ele deveria ir à concessionária para comprar o semi-novo. Esse é um exemplo externo que este Gerente trouxe para a Le Monde internamente, da mesma forma com que faz parcerias com o *shopping* da cidade, para sortear um carro no dia das mães, por exemplo, e assim fazer exposição do produto para trazer o cliente que talvez não passasse na loja; além de participação em eventos da cidade, e uma série de outras estratégias que ele vai criando com sua equipe e passando para a Diretoria, que aprova a maioria delas: - *“porque eu tenho já muito tempo de casa, tenho outras experiências que deram certo, então a gente consegue fazer isso, até pelo conhecimento que a gente tem”*. Ainda, segundo o Gerente de vendas de Joinville:

Eu contribuo muito, inclusive com o marketing, faço pesquisa com nossos clientes, eu já tenho certo conhecimento e procuro sempre intensificar ou tentar direcionar alguma coisa para a cidade, já

consigo ver se alguma ação vai dar resultado aqui ou não, tenho plena liberdade de dar minhas opiniões. Acredito que quando a opinião é bem embasada e fundamentada, geralmente é acatada. Por isso eu já vejo a gestão como bem participativa, porque a gente tem contato direto, temos liberdade de entrar em contato a qualquer momento e qualquer hora.

Este Gerente de vendas, a cima citado, de acordo com Mintzberg (2004) representa os planejadores dificilmente encontrados nas organizações, os “analistas flexíveis”, que são os pensadores criativos. São profissionais que gostam de encontrar estratégias e de examiná-las em detalhes em vez de apenas avaliá-las formalmente, e muitas vezes acabam se envolvendo na formação de estratégia. São mais inclinados aos processos intuitivos identificados com o hemisfério direito do cérebro.

Já no que tange a base da organização, percebe-se que os funcionários da linha de frente confiam muito na gestão estratégica da empresa, da forma como ela é feita, principalmente pelos resultados que eles veem da organização e o crescimento dela. Os entrevistados veem seus serviços como mais operacionais, mas ao menos dentro de suas lojas gostariam de maior participação nas decisões. Apenas uma das entrevistadas afirmou não ter total confiança no seu gerente, se ele realmente passa as sugestões dadas pela equipe à Diretoria, uma vez que não tem *feedback* a respeito.

Contudo, observa-se que o modo pelo qual os profissionais reagem frente aos desafios organizacionais depende da força de sua personalidade e de sua flexibilidade pessoal, depende de suas convicções, de seu anseio de poder, e de sua predisposição para aprender a mudar, como colocou Ansoff (1990), e como é discutido na análise da subcategoria que segue com foco na influencia do processo cognitivo dos tomadores de decisão.

4.2.1.1 Processo cognitivo

Para uma compreensão mais adequada das características e das dinâmicas das organizações pesquisadores e gestores têm atribuído importância ao papel do conhecimento, do pensamento e dos processos que os geram e os transformam, sendo este o motivo que torna a cognição uma classe de fenômenos para a compreensão dos processos

organizacionais. (BASTOS, 2004). De-Wit e Meyer (2004) ao estudarem os processos de raciocínio estratégico afirmam que estes consistem em uma série de elementos de atividades cognitivas, definidas como tarefas mentais destinadas a aumentarem o conhecimento do estrategista. Do mesmo modo que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tratam desta questão ao apresentarem a Escola Cognitiva do pensamento estratégico, a qual observa o que o processo da estratégia significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva.

Neste sentido, Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) afirmam que o comportamento do tomador de decisão está relacionado a outros fatores além da informação, como a inteligência, o gênero, o nível social, os costumes, a religião, as crenças, a motivação, a ética, a organização, a família e a saúde. Por isso, vale caracterizar a equipe de diretoria e gerencial da empresa.

A Diretoria da Le Monde é composta por três diretores, irmãos e sócios-proprietários da empresa; suas idades são 33, 37 e 40 anos, e todos se engajaram como organização assim que ela iniciou. Quanto à formação dos Diretores, o Diretor Administrativo e o Diretor Geral possuem formação em Administração, este último também tem formação em Direito, e o Diretor Comercial possui o curso de Administração incompleto. De acordo com as palavras do Diretor Geral:

Meus pais, muito preocupados, foram grandes incentivadores para a gente fazer uma faculdade que desse outra oportunidade, como Direito, para não dependermos do negócio da família apenas, mas não adianta porque está no sangue, meus dois irmãos fizeram administração também, e com isso nós todos nos envolvemos no negócio.

Foi possível constatar, através das entrevistas e da observação indireta realizadas em campo, que esta Diretoria conta com a confiança e a admiração dos seus funcionários, a qual esta explícita nas falas de gerentes de pontos de venda e funcionários da base: - *“vejo que a Diretoria sempre caminha e nos leva na direção certa”*, - *“admiro bastante nossos Diretores, porque eles olham muito lá na frente”*.

Com isso, denota-se que os principais líderes da organização apresentam algumas trações, valores, e competências pessoais e administrativas, destacadas por Ulrich (2001) como fundamentais em um líder, entre elas a credibilidade.

Tratando-se dos quatro tipos de comportamentos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978), que envolvem os profissionais responsáveis pelas estratégias nas organizações, com base no exposto até aqui, inclusive na narração do início da Le Monde feita pelo Diretor Geral, no início deste capítulo, é possível afirmar que o principal líder da organização, o Diretor Geral, caracteriza-se como “prospector”, uma vez que se mostra um precursor de inovações, visto que a necessidade de visualizar novas oportunidades o obriga a desenvolver capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências, ou seja, ele trouxe uma marca de automóveis desconhecida para Santa Catarina, e não deixou passar a oportunidade de ser o primeiro concessionário da marca no Estado.

Para Gimenez (1998), os profissionais identificados como “prospectores”, com base nos comportamentos estratégicos definidos por Miles e Snow (1978), possuem características psicológicas que indicam uma preferência por inovação, como se observa no principal líder da Le Monde; por outro lado, a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos que preferem um estilo adaptativo de solução de problemas.

Em nível gerencial, com base nos doze gerentes entrevistados – uma gerente geral e 11 gerentes de ponto de venda - pode-se afirmar que a equipe gerencial do Grupo Le Monde possui gestores com idade entre 25 e 46 anos; possuem entre 5 e 12 anos de empresa; metade deles possui curso superior completo; e a grande maioria formou-se gestor dentro da organização, apenas um deles entrou na organização já com o cargo de gerente.

Dessa forma denota-se que os gerentes não foram “comprados prontos”, com o passar dos anos eles foram se desenvolvendo e aprendendo a sua capacidade de liderar dentro da empresa, inclusive através de cursos e treinamentos que a mesma oferece. Deste modo, o estudo de caso corrobora com a afirmação de Drucker (2001), o qual afirma que ninguém nasce líder, que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”, como afirma a teoria dos traços da personalidade apresentada por Vergara (2000), mas sim que a liderança pode ser desenvolvida com tempo, fazendo com que a única definição de líder seja aquele que possui seguidores.

Deste modo, também se percebe que os líderes da empresa apresentam a principal função de um líder, apresentada por Cardwell e Tichy (2003), Hamel (2000) e Prahalad (2000), a qual consiste no auxílio ao crescimento dos outros, visando à construção de novos

líderes, sendo esta a condição para que as organizações sobrevivam no atual mundo competitivo em que estão inseridas.

A motivação dos liderados na Le Monde, segundo a classificação de Maccoby (2004), acontece tanto de forma racional - onde estão as motivações conscientes e conhecidas, como a esperança de ganhar dinheiro, *status* e poder, participar de um empreendimento significativo ou seguir um grande líder - quanto irracional - onde estão as motivações no nível do inconsciente e fora da capacidade de controlá-las, elas surgem de fortes imagens e emoções do inconsciente que são projetadas no relacionamento com o líder, no caso admiração e confiança. Assim sendo, motivação racional na Le Monde consiste na ascensão ao nível gerencial, e a motivação irracional diz respeito à admiração dos funcionários por seus líderes.

Contudo, no momento que estes líderes, tanto diretores quanto gerentes tomam suas decisões, esta tomada de decisão estratégica envolve mais que um simples conjunto de informações, os aspectos cognitivos dos indivíduos também fazem parte desse processo (DALLA, GONÇALVES e MUNIZ, 2009; GAVETTI, 2005; HAMBRICK e MASON, 1984; MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010; SENGE, 2006).

Para Hambrick e Mason (1984), o tomador de decisão cria uma representação aproximada da realidade, e suscita que as escolhas estratégicas estão calcadas na sua percepção e sua interpretação do ambiente que o cerca (interno e externo à empresa). Desse modo, a percepção e a interpretação formam o campo de visão do estrategista, o qual está em sua base cognitiva. Cada tomador de decisão estratégica traz consigo não somente as informações que possui, mas também uma base cognitiva e uma série de valores que em conjunto criam um cenário entre a situação e a sua eventual percepção particular, o que faz com que o tomador de decisão possa não escolher a melhor alternativa (HAMBRICK e MASON, 1986).

De acordo com Dalla, Gonçalves e Muniz (2009), um maior entendimento do raciocínio estratégico remete a um aprofundamento da compreensão dos aspectos cognitivos dos executivos, que moldam o seu pensar e organizam suas ideias com o objetivo de conferir sentido ao seu conhecimento e sua experiência de vida. Do mesmo modo, para a Escola Cognitiva, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estrutura – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Assim sendo, um pré-requisito

essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento.

Neste sentido, os entrevistados foram questionados quanto à relevância dos fatores que os influenciam no momento de tomada de decisão. O uso da intuição foi citado por dois dos três diretores, por dois dos onze gerentes de ponto de venda, e por nenhum dos entrevistados da base da organização, o que demonstra que a intuição está associada ao conhecimento e experiência do tomador de decisão.

Arelado a isso, a relevância das experiências passadas foi citada por todos os diretores. Além disso, no momento de tomada de decisão a Diretoria considera também o direcionamento da organização, o impacto de tal decisão na empresa como um todo, os valores da organização e a orientação para o cliente.

Como coloca o Diretor Geral:

Difícil saber o que é mais relevante na hora da tomada da decisão, mas acho que a experiência combinada com intuição, essas duas coisas com certeza. Como a coisa mais ou menos se repete, a gente tem já uma memória disso que vem ocorrendo e sempre observando a tendência, para onde que temos que ir. Agora, uma coisa que marca muito a minha decisão, é minha orientação para o cliente, o quê que o cliente está pensando de mim.

Do mesmo modo, a Gerente Geral destacou o impacto da decisão na empresa como um todo e o uso da sua intuição na tomada de decisões:

Eu levo mais em consideração o efeito global da decisão eu que vou tomar, sempre penso no impacto que aquilo gera em todos os campos da empresa, principalmente no cliente, que é nosso foco. Eu sempre tento ponderar bastante, mas normalmente é a minha intuição que uso mais.

As declarações destes profissionais descritas à cima vão ao encontro do proposto por Senge (2006), o qual afirma que a intuição é um elemento que está sendo bastante valorizado na vida gerencial, recebendo atenção e aceitação.

Para Dane e Pratt (2007) o estado de espírito positivo pode ser associado a um aumento no uso da intuição e um decréscimo nas abordagens mais racionais na tomada de decisão, uma vez que a intuição deixou de ser apenas associada com o “coração”, enquanto a racionalidade era associada com a “cabeça”, divisão esta comumente usada na filosofia, pesquisas recentes sugerem outras possibilidades, como por exemplo os julgamentos intuitivos podem sim ser “disparados” por emoções e afetos. Para os autores, o processo intuitivo não é consciente, pois embora o resultado da intuição seja acessível ao pensamento consciente, como chegamos a ele não o é, dessa forma não há consciência das regras sobre conhecimento utilizadas para inferência durante a ação de intuir, fator que diferencia a intuição da percepção. Segundo Dane e Pratt (2007), a intuição envolve o reconhecimento de características ou padrões não conscientes profundamente arraigados.

Para o Conselheiro da Le Monde, além da intuição, as experiências do passado contam muito na tomada de decisão, no entanto ele destaca que *“a gente não vive de passado, ele é uma referência apenas, a gente tem que pensar no futuro e nas mudanças, por isso a informação é muito importante também”*. Neste sentido Amoroso (2002) apresenta o contexto de incertezas e turbulências, cheio de surpresas, no qual vivem as organizações, implica considerar que os eventos estratégicos ocorrem de forma surpreendente para os executivos, de forma não preditiva, e a experiência anterior em situações até semelhantes muitas vezes não serve como resposta.

Não obstante, denota-se que os estrategistas da Le Monde são em grande parte autodidatas, por desenvolverem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento principalmente por meio de experiência direta, corroborando assim com a teoria de Mintzberg, Lampel e Ahslstran (2010), os quais também expõem que algumas vezes a estratégia se torna mais individualmente cognitiva do que socialmente interativa.

Com isso, percebe-se que as decisões estratégicas têm um componente comportamental relevante e refletem as idiossincrasias dos tomadores de decisão. Hambrick e Mason (1984) argumentam que cada tomador de decisão tem seu grupo de “dados” para cada situação, os quais são atualizados continuamente e servem como filtro e distorção da percepção do tomador de decisão sobre o que está acontecendo e o que deve ser feito sobre o assunto, ou seja, estes dados refletem sua base cognitiva: a) conhecimentos ou hipóteses sobre eventos futuros; b) conhecimento das alternativas; e c) conhecimento das consequências das

alternativas. Assim, a percepção gerencial do gestor em conjunto com seus valores define a escolha estratégica

Já em nível gerencial, a maioria dos gerentes de ponto de venda cita a informação, atrelada a experiências passadas como fatores mais relevantes no momento de tomada de decisão, eles citam ainda o impacto da decisão para a sua equipe particularmente e para o grupo como um todo, de acordo com os entrevistados:

Temos que analisar, nós não podemos ir pela emoção ou pelo momento, precisamos analisar friamente o que está acontecendo, por exemplo, eu não posso dar um sim para o cliente e depois ir analisar e ver que não tem como fazer.

Quando a gente responde por uma empresa que tu és responsável, tu não tens muito que ir por intuição, eu sou muito mais a questão do fato em si e a razão, a informação que eu tenho, na hora de tomar uma decisão.

Quando tenho a decisão rápida, penso logo no perfil da empresa, como gostariam que fosse feito isso, não vou muito por experiência não, mais a informação, seguindo aquela linha que a empresa nos coloca.

No que tange a base organizacional, esta leva em consideração as informações, o que pode ser justificado pela operacionalidade maior do seu trabalho, e demonstra que eles estão ligados as regras e a cultura da empresa.

Primeiro as regras da empresa, porque intuição, o que eu acho, de repente eu vou fugir do que a empresa quer, considero o direcionamento da própria empresa. Então, sempre vou levar as condições de negociação normal com as regras da empresa.

Na mecânica, para qualquer decisão levo em conta a informação que gente recebe da própria concessionária, da Citroën do Brasil, que a gente passa um mês fazendo curso direto. Então a decisões que a gente toma muitas vezes são

exatas, corretas, porque todo procedimento é seguido passo a passo.

Exceto a psicóloga da empresa, que devido a sua função afirma usar da sua intuição na tomada de decisão: - *“a intuição, eu acho que ela vem já com todas essas bases, experiência e informação, então talvez a intuição, principalmente na minha função, que vou mais a fundo nesse lado, eu uso muito”*.

Percebe-se assim que quanto mais perto da base da pirâmide hierárquica organizacional menos os funcionários utilizam a intuição e mais estão ligados as informações que possuem e as regras da empresa, o que pode ser explicado por De-Wit e Meyer (2004), segundo os quais a intuição de um gestor é construída através de anos de experiência e contam uma vasta quantidade de conhecimento tácito que pode ser aproveitado em análises formais, características essas que os profissionais de base ainda não desenvolveram.

Desse modo, a formulação da estratégia é um processo intersubjetivo, mediada por características do indivíduo, e as diferenças encontradas nas decisões estratégicas podem dar-se em função da variação de interpretações destes indivíduos (RAMOS, FERREIRA, GIMENEZ, 2011). No entanto, as pessoas nascem com imperfeições nas suas habilidades cognitivas, pois uma vez que são oniscientes, elas não possuem conhecimento infinito, segundo De-Wit e Meyer (2004), essas imperfeições encaixam em três fatores de limitação: 1) limite da capacidade de detecção das informações, 2) limite da capacidade de processar informações, e 3) limite da capacidade de armazenar informações.

No que tange as limitações cognitivas dos tomadores de decisão da empresa, presentes na Diretoria estão o medo do reflexo que sua decisão vai ter em todos os outros funcionários da organização, como expôs o Diretor Geral - *“eu quero mudar um determinado procedimento aqui na minha contabilidade, qual vai ser o reflexo na minha administração de vendas, quero mudar lá, qual vai ser meu reflexo na contabilidade, nisso pensamos bastante”*; a questão do lado emocional, principalmente quando se trata de demissões, como também colocou o Diretor Geral: - *“tem algumas que parece que a pessoa está pedindo, está fazendo coisas para ser demitida, mas tem outras que são dolorosas”*; e a dificuldade de confiar tarefas as pessoas, segundo a Gerente Geral: - *“o que eu mais tenho que desenvolver, é conseguir confiar as pessoas tarefas que antes eram executadas por mim”*, já para

o Conselheiro: -“*não sinto limitação nenhuma porque quando a gente toma uma decisão grande, a gente já toma com muito conhecimento.*”

Entre os gerentes de ponto de venda, as dificuldades estão em torno de lidar com decisões que envolvam mudança, como decidir por indicar membros de sua equipe para demissões: -“*eu começo a pensar, será que a pessoa não tem uma segunda oportunidade de estar aqui, será que não vale a pena insistir um pouco mais; tudo tem um momento, eu quero que aquela pessoa tenha uma oportunidade, mas às vezes não tem como*”; ter de ir contra e entrar em confronto com sua equipe: - “*o emocional um pouquinho pode me atrapalhar*”; -“*não gosto muito de confronto direto, isso não é comigo, não é o meu perfil*”; e um dos gerentes afirmou mesmo ter receio de tomar decisões mais importantes: “*eu penso que às vezes eu sou um pouco receosa no que vou tomar a decisão, e vou sempre analisar, perguntar, confirmar; não sou muito de tomar decisão por impulso*”.

Já entre os entrevistados da base organizacional, os dois que afirmaram ter dificuldades no momento de tomarem suas pequenas decisões se referem aquelas em que é necessário cobrar um colega de trabalho: “*tenho certa dificuldade na cobrança, gostaria de fazer com que o outro não se sentisse chateado*”, e quando os clientes são grosseiros: “*depende da situação, eu fico meio travada, às vezes quando o cliente chega com sete pedras na mão.*”

Desse modo, a pesquisa vai ao encontro do exposto por Hambrick e Masson (1984), Makridakis (1990) e Arruda (2000), os quais destacam que o fator emocional desempenha grande influencia no momento da tomada de decisão, da mesma forma que o modelo mental, destaque da subcategoria abaixo.

4.2.1.2 Modelo mental

Os modelos mentais gerenciais, segundo Porac *et al.* (1995), são estruturas de conhecimento ou representações cognitivas sobre como o ambiente de negócios funciona, e é perceptível o desenvolvimento do modelo mental dos gerentes do estudo de caso desta pesquisa, principalmente pelo fato deles terem se desenvolvido dentro da organização, uma vez que a grande maioria, exceto um, começou na empresa exercendo outros cargos, como: estoquista, vendedor, assistente de vendas, financeiro das lojas e consultoria técnica.

Torna-se possível perceber até mesmo a aceitação dos gerentes quanto à forma de gestão da empresa pouco participativa, devido ao

desenvolvimento deste modelo mental, conforme expôs o Diretor Administrativo:

... é claro que querer participar mais é uma necessidade natural do ser humano, a medida que ele vai evoluindo, ele quer participar cada vez mais da tomada de decisão e não simplesmente do negócio pronto, esta é uma necessidade que sempre existe, em todo mundo. Mas um dos nossos pontos principais é que as nossas lideranças não são compradas prontas, praticamente todas as pessoas que exercem cargo de supervisão ou de gerencia dentro Grupo foram criadas internamente: um financeiro que começou como caixa e que em um eventual problema da loja assumiu a gerencia da loja, por exemplo. Então essas pessoas já estão acostumadas com esse modelo de gestão, e acho que elas sentem até certo conforto com isso, porque quando a estratégia dá errada ela não tem o ônus da coisa. Eu acho que o nosso estilo de gestão em geral, ele também não chega a impor limites muito fortes sobre as vontades de cada um, então eles têm as suas individualidades, sua forma de tocar cada um seu departamento, mas sempre seguindo aquela orientação primordial. Como isso sempre foi levado dessa forma, o histórico profissional dessas pessoas, de crescimento e gerência, elas foram criadas aqui dentro, então elas têm esse “*modus operandi*” de trabalho. Tanto que temos algumas experiências que acompanhamos, de profissionais que saem daqui como gerentes, e depois não conseguem se enquadrar no mercado como gerentes novamente e acabam voltando para uma função que exerciam anteriormente, porque nosso estilo de gestão é bem próprio.

Dessa forma, vê-se que o modelo mental dos gerentes corresponde à forma com que funciona a gestão da organização, conforme define Senge (2006, p.42) “os modelos mentais são generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”, e que, como afirma Williams (2001) são sensíveis a aprendizagem.

Conforme De-Wit e Meyer (2004) e Bastos (2004), as pessoas tendem a construir e compartilhar entendimentos do mundo e interação de cada um com um grupo ao longo do tempo, e tal visão de mundo compartilhada pode existir dentro de uma pequena unidade social, ou seja, no estudo de caso os mapas cognitivos dos funcionários são influenciados pelas regras e pelo estilo de gestão da organização. O caso em estudo ainda corrobora com Vygotsky (2001) e Borges (1997), uma vez que as habilidades cognitivas e as formas de estruturar o pensamento dos gerentes não foram determinadas por fatores congênitos, mas sim são resultados das atividades praticadas de acordo com os hábitos sociais da cultura organizacional em que o indivíduo se desenvolveu, através da interação cotidiana com outras pessoas e com o mundo.

Outro fator citado na literatura corresponde aos trabalhos dos TMT - *top management team* – o qual se refere ao trabalho em equipe dos profissionais do topo da organização. Na Le Monde todas as decisões são tomadas em equipe, envolvendo os três Diretores e contando com o apoio dos dois Conselheiros, sendo assim estes os responsáveis em grande medida pelo comportamento e desempenho da organização (HAMBRICK e MASON, 1984; CARPENTER et al, 2004; DEZSÓ e ROSS, 2012), que devido ao seu rápido crescimento, faturamento e premiações que recebe, pode-se afirmar que apresenta um ótimo desempenho e assim também corrobora com Dahlin *et al.* (2005), os quais argumentam que os membros das equipes que estão em busca do pleno uso eficaz de informações devem criar uma estrutura de troca e discutir as informações que possuem, ou seja, para além da obtenção da informação por membros de um TMT, o intercâmbio e integração destas informações entre seus membros colabora para a alta qualidade de tomada de decisão.

Toda a diretoria, incluindo Diretores e os dois Conselheiros acreditam que a tomada de decisão em equipe ajuda na gestão da organização, uma vez que eles colocam: -“*errar sozinho dói mais ... acertar sozinho forma super-homens*”, -“*deixa a decisão mais segura*”, -“*são mais cabeças e mais experiências juntas, quanto mais pontos de vista melhor*”. Além disso, como os cinco já possuem o hábito de decidir tudo sempre juntos, este não se torna um processo demorado, conforme o Conselheiro expôs: - “*não podem ser muitas pessoas a tomar a decisão, mas no nosso caso, a gente já tem mais ou menos uma definição do que cada um faz, cada um sabe e conhece, então não fica difícil, nós sempre decidimos em cinco pessoas*”. Para a Conselheira: -“*decidir sozinho é uma angústia, um sofrimento muito grande, e quando*

a gente tem pessoas em que confiamos e conseguimos dividir tudo, isso vai com mais leveza”.

Da mesma forma o Diretor Geral afirma:

Um princípio que a gente tem aqui é equilíbrio, respeito mútuo, todo mundo da ideia, toda ideia é importante, então consideramos todas, e nisso a gente conseguiu se desenvolver nesses 13 anos juntos. A equipe fortalece a decisão, a deixa mais enraizada, mais sólida.

Para o Diretor Administrativo:

Tem algumas decisões, que às vezes até pela experiência de cada um, cada um tomaria uma decisão diferente se tivesse isolado, mas quando a gente soma os conhecimentos, compartilha essa necessidade de tomada de decisão, a gente vê pontos bem diferentes, porque apesar de sermos muito próximos, temos personalidades bem diferentes, os cinco, cada um sob seu ponto de vista, suas experiências, consegue ponderar de uma forma completamente diferente a mesma coisa e chegamos num acordo. Mas isso geralmente é muito rápido, tanto pela parte familiar, de não termos entraves e travas para conversa. Então a opinião é sempre a mais verdadeira possível.

Desse modo, o caso em estudo vai ao encontro do exposto por Senge (2006), que afirma que o compartilhamento dos modelos mentais de diferentes profissionais, responsáveis pela gestão de uma organização, pode contribuir para o aumento do seu desempenho. Também leva ao entendimento de que a formulação da estratégia é um processo intersubjetivo, mediada por características do indivíduo, ou seja, a formulação da estratégia é em parte um processo mental e as diferenças encontradas nas decisões estratégicas podem dar-se em função da variação de interpretações dos indivíduos (RAMOS, FERREIRA, GIMENEZ, 2011).

Desse modo, com o caso denota-se que a decisão estratégica está significativamente relacionada com a precisão do modelo mental do tomador de decisão, do mesmo modo que afirmam Gary e Wood (2011).

De acordo com Tyler e Gnyawali (2009), uma questão-chave na literatura da cognição gerencial é o grau em que os indivíduos dentro das organizações têm cognições semelhantes ou diferentes, por isso vale destacar que pelo fato dos três irmãos diretores terem vivido em um mesmo contexto social, tenham tido a mesma educação dentro de casa, a mesma formação, possuam idades semelhantes, pode-se dizer que eles possuam um modelo mental homogêneo, o que facilita o consenso, diminui o potencial de conflito e acelera a tomada de decisão, segundo Keck (1997). No entanto, certas peculiaridades e pontos de vista, advindos de suas vivências e experiências particulares, segundo Deszó e Ross (2012), podem trazer benefícios, como o fato de enriquecer o debate e permitir a realização de conversas ricas em aprendizagem, onde se equilibram indagação e argumentação, onde aumenta o desenvolvimento de recursos cognitivos, a capacidade de resolução de problemas e a capacidade de mudança (KECK,1997), contribuindo assim para o aumento do desempenho da Le Monde (SENGE, 2006). Ainda, o estudo de caso vai ao encontro do estudo de Higgins e Gulati (2006), segundo o qual o desempenho da empresa é afetado na medida em que o TMT da mesma conta com profissionais que são *experts* no negócio da empresa.

Entre os gerentes de ponto de venda, dos onze entrevistados, nove acreditam que a tomada de decisão em equipe ajuda, embora encarem a equipe mais como um parâmetro para tomar as decisões que dizem respeito à própria equipe; e tomam as decisões estratégicas em conjunto com a Gerente Geral ou com a Diretoria.

Assim sendo, a maioria dos gerentes de ponto de venda acredita que a tomada de decisão em equipe auxilia neste processo: - *“ajuda porque às vezes você acha que está com a razão e na verdade não está, ou a percepção de outra pessoa pode te ajudar a tomar uma decisão mais consolidada”*; - *“as pessoas lá da frente tem informações que não temos”*.

Porém, em situações que saem do controle, onde cada funcionário tem uma opinião, os gerentes se sentem na obrigação de imporem a sua decisão, a qual a equipe acaba por acatar: - *“gosto de dividir as decisões, mas às vezes a metade quer alguma coisa, outra metade quer outra, quando não entramos em um consenso, eu tenho que decidir igual sozinha, então só atrapalha e atrasa”*. Ainda há situações em que a gerência não tem tempo para muito debate: - *“depende a situação, se tem tempo para debater é legal, mas senão não, não dá”*.

Nota-se que os gerentes de ponto de venda se sentem dependentes da maturidade de suas equipes para dividirem mais ou

menos as tomadas de decisão com seus funcionários, como colocou um dos entrevistados: -“*eu já tomei algumas decisões em equipe, mas hoje como eu estou com uma equipe mais nova, eu não me sinto seguro de estar repassando para eles ainda*”.

Já a base organizacional afirma: -“*acredito que o trabalho em equipe ajuda porque sempre são pessoas que tem experiência, que conhecem muito bem a empresa, então coloco meu ponto de vista, e a gente resolve, eu acho que sempre ajuda*”; - “*ajuda muito, o individualismo é sempre ruim, o cara nunca vai saber tudo, às vezes o cara que está aqui há muito tempo aprende com uma pessoa nova e assim vai*”. Com isso denota-se que para este nível hierárquico a tomada de decisão em equipe contribui devido à segurança que sentem em relação a seus superiores e também colegas.

4.2.2 Aprendizagem

Proposição 2: O conhecimento é criado pelo indivíduo (BORGES, 1997) e o papel da organização é o de facilitar a aprendizagem deste, apoiando e estimulando o aprendizado individual e amplificando-o em nível de grupo (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; DEGEUS, 1997; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) e o pensamento estratégico questiona os parâmetros estratégicos próprios e, portanto, é também análogo à aprendizagem (LAWRENCE, 1999).

Com as mudanças históricas que vieram ocorrendo no modo de organizar o trabalho, devido a fatores como taxa de inovação acelerada e a competição global (MORAES e BORGES-ANDRADE, 2010), a demanda por mais e melhores resultados de aprendizagem se apresenta no ambiente de trabalho.

Neste sentido que Duarte e Santos (2011), consideram um processo de aprendizagem contínuo, tanto individual quanto coletivo, que tenha como base a identificação de competências distintivas, difíceis de serem imitadas, garante a sobrevivência e a competitividade organizacional. Assim como Almeida, Correa e Lourenço (2012) afirmam atualmente ser possível afirmar que a aprendizagem institucional se tornou relevante instrumento para solucionar questões ligadas à competitividade nas organizações.

Deste modo, autores como DeGeus (1997), Abbad e Borges-Andrade (2004), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Almeida,

Correa e Lourenço (2012), afirmam que as organizações devem construir um ambiente voltado para o processo de aprendizagem, visto que o papel da organização é o de facilitar esta aprendizagem, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o em nível de grupo por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observação.

Na empresa percebe-se que a aprendizagem tanto individual dos seus funcionários quanto a aprendizagem institucional são valorizadas tanto pela própria Le Monde quanto pela marca Citroën, que também oferece uma série de treinamentos. De acordo com o Diretor Geral:

Eu acho que investir em aprendizagem sempre funciona porque temos indicadores de que o nosso atendimento é melhor que a média do mercado. Acredito que esses eventos e essa cultura de cuidar do ambiente, e estar sempre com um desafio latente, dizendo por onde temos que ir, o que temos que fazer, se está bom ou ruim, são válidos. Além disso, a gente, por representar uma marca, carregar uma responsabilidade técnica, a gente precisa estar com o corpo de técnicos devidamente preparados para reparar os carros.

Da mesma forma, o Diretor Comercial e o Diretor Administrativo, respectivamente, reconhecem a importância de eventos voltados ao aprendizado:

Com certeza isso dá uma base melhor para a equipe trabalhar, estar mais focada no que a gente precisa passar para os clientes, de atender, de iniciar e terminar um procedimento.

É extremamente válido, costumamos brincar sempre que nas semanas posteriores do evento, principalmente o evento *master* que temos, que é a Convenção Anual, a gente precisa esfriar um pouco o pessoal, senão eles querem dominar o mundo. Então são eventos muitos motivadores.

Logo, com a fala dos Diretores percebe-se que a Le Monde se apresenta como uma organização que incentiva o aprendizado tanto individual de seus funcionários quanto coletivo, ao passo que se dedica a criação, aquisição e transferência de conhecimento, modificando assim comportamentos (GARVIN, 2002); busca assegurar a sinergia e a

interação entre indivíduos que detém o conhecimento e interagem entre si (SANTOS, 2003); e busca disseminar pela organização novos conhecimentos, incorporando-os em novas tecnologias e produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Para os Conselheiros da organização, investir em eventos de aprendizagem é válido, visto que influencia positivamente o trabalho dos envolvidos:

Sem dúvida influencia muito no trabalho das pessoas, até essa semana tivemos um treinamento e estávamos fazendo uma pesquisa, e todo mundo gostou muito, e gostam porque a gente prepara as pessoas, elas já ficam sabendo o que a gente quer e espera, acho que isso é indispensável.

Denota-se que a Le Monde não foca apenas na linguagem da economia, se demonstra uma empresa com personalidade, a qual a permite evoluir, ao passo que conhece sua própria identidade, compreende como se enquadra no mundo, valoriza as pessoas, e é boa na gestão de mudanças, o que a classifica como uma empresa longeva, segundo DeGeus (2000), e também a coloca ao encontro das teorias de Hock (1999) e Senge (2006).

Esta percepção também está explícita na fala da Conselheira da empresa, quando ela destaca que qualquer contribuição que um evento deste traz para os funcionários já é válida porque muitas vezes são informações que ficam no inconsciente e vêm a tona em ocasiões necessárias:

Se os funcionários aprenderem uma coisinha em cada treinamento já vale muito. Esses dias, eu fui ao centro de distribuição que a gente tem na Palhoça, e a pessoa que cuida lá, o zelador, falou para mim de outro funcionário: “aquela pessoa não cuida, e como foi falado na convenção a gente tem que ter paixão pelo que faz”; então a gente vê que fica alguma coisa. Com certeza um treinamento, um workshop, uma palestra, ou seja, o que for, é válido sempre.

Com isso, a organização em estudo demonstra que exerce seu papel de facilitar a aprendizagem na organização, apoiando e

estimulando o aprendizado individual e amplificando-o em nível de grupo, conforme expõe a teoria.

4.2.2.1 Ferramentas de aprendizagem

O estudo de caso oferece a seus funcionários uma série de treinamentos, cursos, *workshops* e palestras, tanto técnicas para as áreas afins quanto de gestão, liderança e motivacionais, as quais se caracterizam como processos de aprendizagem formais que segundo Marsick e Watkins (2001) são aqueles que tipicamente contam com apoio institucional.

Os mecânicos da organização têm a possibilidade de participar de um curso de três fases, com seis níveis, um pré-requisito do outro, o qual envolve desde o mecânico que acabou de entrar na empresa até o mais graduado, que já fez todas as disciplinas do curso, chamado de *technician expert*. Eles também participam de treinamentos menores, onde aprendem como abrir um motor, consertar o freio de um carro, entre outros. Aqui se pode afirmar que ocorre uma transferência de conhecimento lateral, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), visto que inclui uma série de situações com aproximadamente o mesmo grau de complexidade, por exemplo, alguém que sabe pilotar um avião num simulador, também é capaz de pilotar aviões de verdade, ou uma pessoa que atende telefone num posto de secretariado, é capaz de atender o público em um serviço de telefonia. Desse modo, os mecânicos aprendem nos cursos seu trabalho operacional e são capazes de atuar na organização depois, tanto no que aprenderam quanto em similaridades; além de consistir em uma transferência do conhecimento explícito, de acordo com Duarte e Santos (2001).

Este projeto para a área da mecânica consiste em um projeto de educação, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), visto que se refere às oportunidades oferecidas pela organização para que o integrante tenha seu papel desenvolvido por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos.

A empresa também conta um ambiente virtual para educação à distância, desde 2010, elaborado pela Citroën, onde a Le monde é responsável por metade dos custos e a Citroën pela outra metade. Em cada cidade onde a Le Monde atua, há uma sala onde o colaborador realiza estes cursos, cada um tem a disposição a sua grade, a sua nota, e o quanto falta para terminar o curso, tudo acompanhado pelo setor de Recursos Humanos da concessionária. Das concessionárias Citroën do Brasil, a Le Monde é a número um na realização deste treinamento.

Estes cursos a distância são direcionadas tanto para a parte técnica da organização (mecânicos) quanto para a parte de vendas, e para as lideranças (gerências), todos também realizam os cursos presenciais, que geralmente ocorrem em São Paulo ou Curitiba, então os funcionários são enviados para estas cidades pela Le Monde.

A Le Monde também possui uma grade de treinamentos, cursos e *workshops* desenvolvidos pela própria concessionária, muitas vezes voltado mais para o desenvolvimento pessoal do que profissional dos colaboradores. Conforme exemplificou o Diretor Geral:

Agora, dias 10, 11 e 12 de abril nós temos um super *workshop* que desenvolvemos, onde ficamos uma manhã com o pessoal das vendas, dividimos a equipe de vendas em dois pedaços, uma vem na quinta-feira e outra na sexta-feira, e no sábado vem o pessoal de pós-venda, porque não podemos parar tudo. A parte da manhã é dedicada a tudo que envolve nosso negócio, falamos dos erros e acertos, qual o caminho que temos que tomar, quais as metas do trimestre; e a segunda parte, a partir da tarde, tem um palestrante que estamos trazendo e que vai falar dessa coisa de sair da zona de conforto, de fazer diferente, ele tem umas tiradas muito legais sobre atendimento e *cases* de atendimento. Este é um *workshop* para as equipes de venda e pós-venda, juntamente com seus gerentes.

Para a Gerente Geral, estes *workshops* têm um valor especial, uma vez que incutem crenças nas pessoas:

Creio mais nesse tipo de trabalho até do que às vezes um treinamento técnico, porque ele ajuda-nos a acreditar no contexto, é uma coisa bem forte para mim, é preciso crenças para a gente conseguir reter pessoas e trazer gente, todo mundo precisa ter isso muito forte.

Segundo Duarte e Santos (2001), este tipo de conhecimento citado pela Gerente Geral se designa conhecimento tácito, mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal, sendo, portanto, de difícil transmissão, uma vez que corresponde ao conhecimento pessoal,

à experiência individual; e envolve elementos subjetivos, tais como crenças, valores e intuições.

Exclusivamente destinados as gerências de ponto de venda, há eventos exclusivos a cada sessenta dias, realizados em Florianópolis, que envolvem os gerentes de todas as lojas Le Monde, com o intuito de ajustar os pontos, dar as diretrizes, para conversar sobre tudo e todos, para ver qual o caminho, se está tudo caminhando bem ou se está ruim, onde é preciso melhorar e prestar atenção, entre outros, ou seja, são eventos classificados como treinamentos segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), visto que têm como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa.

No entanto, o evento que mais tem destaque na empresa, do qual participam absolutamente todos os funcionários da empresa, desde a Diretoria e Conselheiros até o lavador de carros, é realizado anualmente no início de cada ano, é elaborado pela própria Diretoria da organização e sempre possui um tema central. O Diretor Geral fala sobre os temas que a organização já adotou, os quais simbolizam o momento que a empresa está vivendo:

O tema é sempre esperado com muita expectativa, os funcionários ficam esperando o tema porque esse tema simboliza o momento que a empresa está vivendo. Esse ano o tema foi “Paixão por vencer” porque tínhamos acabado de ser premiados pela segunda vez uma das melhores concessionárias do mundo, e fomos a única do Brasil a conquistar esse prêmio porque conseguimos ganhar participação de mercado, nossa empresa cresceu em um mercado que decresceu. Então a gente trabalhou muito isso esse ano: somos apaixonados pelo que fazemos, e nessa Convenção abordamos muita coisa, desde que paixão sem razão não funciona, paixão por paixão vira ilusão, se tu não tiveres razão para fazer essa paixão continuar, se perenizar. Mas já fomos mais radicais também, em 2008, quando tinham lançando o filme Tropa de Elite, fizemos a “Tropa de Elite Le Monde”, e meio que criamos uma metáfora, onde o mercado e a concorrência eram os traficantes e a Le Monde tinha um BOPE, por isso todos estavam vestidos de preto, foi muito legal; colocamos que a equipe da Le Monde é a melhor do mercado, ninguém podia com a

gente, quem passasse na frente a gente atropelava; nosso grupo estava crescendo 50% ao ano, era um absurdo, então chegou a ter mais de 500 colaboradores, abríamos filial quase todo dia, então “não passa na frente que vamos atropelar”. Já quando chegou em 2013, o mercado mudou e a gente estava hiper inchado, o mercado atrofiou, as vendas caíram, ou seja, mudou todo o cenário, e então na seguinte Convenção entramos com “Tropa de Elite 2: o inimigo agora é outro”, e eu fui lá na frente dizer que o inimigo estava lá fora, a concorrência, mas que tínhamos um inimigo maior ainda que éramos nós mesmos, com isso eu falei sobre a quantidade de erros que tivemos no ano que havia passado, a quantidade de desperdício, a quantidade de clientes que jogamos fora, a queda da satisfação, entre outros, e eu disse que eu não iria sair atirando com uma R15 em todo mundo, que com o mesmo time poderíamos mudar esse quadro.

Na análise documental da empresa, a pesquisadora assistiu ao DVD da Convenção 2012, denominado “Acelerando juntos!”, a convenção tinha uma música tema, paródia da música de Ivete Sangalo, com o refrão “*Acelera ae, hoje é o dia de Le Monde*”, e todos estavam uniformizados com a camisa personalizada do evento.

No início da convenção houve uma competição entre as filiais do Grupo, na qual cada loja apresentou a sua torcida da Le Monde. A premiação inicialmente seria um churrasco e uma corrida para todos os funcionários da loja campeã, e para o segundo lugar o churrasco. Porém, devido ao empenho de todos, mais três lojas foram premiadas com o churrasco.

Após as premiações houve uma apresentação humorística, realizada por um famoso humorista da cidade com o personagem “Darcy”. Todos os participantes ganharam almoço e sobremesa antes da atração principal do evento, que foi a apresentação do Diretor Geral, o qual apresentou uma retrospectiva do ano de 2011, apresentando as metas alcançadas, os principais obstáculos enfrentados, entre outros. O Diretor Geral apresentou também as perspectivas de mercado para o ano corrente, no caso 2012, quais os novos produtos que seriam lançados pela marca, as metas da empresa para o ano e as principais estratégias que viriam a ser utilizadas para chegar lá e quais as promoções que

iriam lançar. O Diretor Geral também anunciou a premiação para os que viriam a ser os dois melhores funcionários do ano, que consistia em duas passagens para Paris para cada um e mil euros para gastarem na cidade. A apresentação foi realizada com bastante otimismo e chamando a atenção dos funcionários para olharem sempre para o futuro, usando o passado apenas como referência: “*olho no retrovisor, mas visão total no pára-brisa*”, salientando que seus funcionários estão “*na hora certa, no lugar certo, para a realização pessoal e profissional*”.

Os funcionários também assistiram à palestra motivacional de Wilfredo Schürmann, o qual falou sobre trabalho em equipe, liderança, compartilhamento de objetivos, saber ouvir e delegar, entre outros, deixando a mensagem: “*não somos capazes de mudar o vento, mas podemos ajustar nossas velas*”.

Para finalizar a convenção ainda houve a premiação dos melhores funcionários do ano que passou com o chamado “Troféu Pedro Fächter”, em homenagem ao avô dos Diretores, que foi quem começou a trabalhar com automóveis na família.

Desse modo, a Le Monde vai ao encontro de Almeida, Correa e Lourenço (2012), as quais realizaram um estudo de caso em uma empresa de grande porte, do setor de usinagem de metais, situada no interior do Estado de São Paulo, e destacaram que a organização de aprendizagem é um projeto organizacional a ser concebido em nível Estratégico, de modo a se constituir em parte integrante do mapa cognitivo de uma empresa, demandando assim esforços e disposição para repensar e criar estruturas organizacionais compatíveis aos processos de comunicação e de interação humana; o desenvolvimento de líderes facilitadores dos processos de ensino e aprendizagem; o investimento em TI, processos de treinamento e desenvolvimento compatíveis com as mudanças nas formas de geração de produto e serviços.

Contudo, observa-se que a Le Monde oferece aos seus funcionários, os quatro grupos de espaço de desenvolvimento da aprendizagem com a criação do conhecimento, apresentados por Nonaka, Toyama e Konno (2000): espaços de socialização e espaços de externalização (os funcionários podem interagir face a face com todos os membros da organização na Convenção Anual, com pessoas do seu setor através dos cursos e palestras, e até mesmo com pessoas de outras concessionárias Citröen, através dos cursos oferecidos pela montadora, podendo compartilhar suas experiências através do diálogo, o que facilita processo de explicitação do conhecimento tácito), espaços de sistematização (com a tecnologia da informações, os funcionários tem

acesso a intranet, rede online e cursos virtuais, o que sistematiza o conhecimento explícito na organização), e espaços de internalização (o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado pode ser novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos funcionários e refletidos nas práticas de trabalho).

Não obstante, observa-se que o caso em estudo executa, com o auxílio da montadora Citroën, os três processos de aprendizagem classificados por Abbad e Borges-Andrade (2004): treinamento, educação e desenvolvimento pessoal. Além disso, a entrega de modos de instrução é feita através de cursos presenciais e a distância, e as mídias ou meios de ensino são ambiente virtual, internet e intranet e materiais impressos; as estratégias de ensino envolvem exposição oral, estudos de caso, exposição dialogada, painel integrado e discussão em grupo. Quanto à sequência de conteúdos adequadas aos objetivos de ensino e que respeitem os princípios de aprendizagem subjacentes a cada domínio, bem como a definição dos critérios e medidas de avaliação do alcance dos objetivos, os funcionários da empresa Le Monde passam por testes para prosseguirem para as próximas fases dos cursos que estão executando, e ainda criam as expectativas de sucesso e desempenho que tal aprendizado pode lhes trazer, corroborando com o que propõem Abbad e Borges-Andrade (2004).

No entanto, Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010) defendem que o conhecimento também deve ser adquirido através do lado menos formal e sistemático deste processo, com foco em discernimentos, intuições e palpites, altamente subjetivos, obtidos pelo uso de metáforas, imagens ou experiências. Esta aprendizagem informal no trabalho fornece um contraste simples à aprendizagem formal, sugerindo maior flexibilidade e liberdade aos aprendizes. Inclui também a noção de interação social e pode ocorrer nos mais variados contextos, inclusive em torno de eventos mais formais (MARSICK e VOLPE, 1999).

Na empresa, através das entrevistas e da observação sistemática foi possível perceber também a presença desta aprendizagem informal, principalmente entre os gerentes de ponto de venda, os quais informalmente criaram um grupo no *whatsapp* para dividirem experiências e prestaram auxílio mútuo, e também entre os funcionários da linha da base que estão cotidianamente aprendendo com vistas a virem a tornarem-se gerentes. Assim denotam-se as características de um processo de aprendizagem informal na empresa, como as colocadas por Marsick e Volpe (1999): ela é integrada ao trabalho e às rotinas cotidianas; é iniciada por uma sacudida interna ou externa; não é muito

consciente, não tem direção, sendo influenciada pelo acaso; é um processo indutivo de reflexão e ação ligado à aprendizagem de outras pessoas. Ainda segundo essas autoras, esse tipo de aprendizagem é predominantemente não estruturado, vivencial e não institucional, além de ser dirigido pelas escolhas, preferências e intenções das pessoas.

Desse modo, fica claro que a coalizão dominante formal da empresa se empenha no desenvolvimento de eventos formais que visam à aprendizagem de seus funcionários, da mesma forma em que abre espaço para o desenvolvimento da aprendizagem informal.

4.2.2.2 Aprendizagem individual

A atenção voltada à aprendizagem nas organizações se dá devido à relevância dirigida a aquisição, manutenção e transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações; e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004).

Desse modo, a aprendizagem é um processo psicológico desenvolvido para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer da sua vida, inclusive para conquistar um bom lugar no mercado de trabalho, do mesmo modo que é relevante para a sobrevivência das empresas no mundo competitivo em que atuam. Uma vez que o conhecimento é criado pelo indivíduo (BORGES, 1997), vale destacar como a aprendizagem individual acontece no caso em estudo, onde se observa que os profissionais são capazes de aproveitar as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela organização, e tirar proveito disso para suas carreiras e suas vidas.

Entre os entrevistados, todos destacaram positivamente os eventos (treinamento, educação e desenvolvimento pessoal) oferecidos pela empresa, destacando uma série de pontos positivos. Um dos gerentes de ponto de venda destacou o fato de sentir-se importante para a empresa, devido ao investimento da mesma com sua formação profissional:

Temos treinamentos em Florianópolis, onde a diretoria tem que dispensar até um investimento financeiro relativamente interessante, apostando em nós mesmos, para mudarmos, para nos ajudar, enfim, aprimorar ainda mais o nosso dia a dia aqui. São treinamentos só voltados para a liderança, com certeza isso é muito válido.

Outros gerentes de ponto de venda destacaram os resultados positivos que estes eventos de aprendizagem trazem para o seu dia a dia de trabalho, o que demonstra que a aprendizagem na Le Monde tem um efeito positivo, visto que, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), os comportamentos aprendidos - como em eventos de treinamento, desenvolvimento e educação - facilitam o desempenho do indivíduo nas suas tarefas. Conforme palavras dos gerentes de pontos de venda:

A gente acaba perdendo um dia aqui na concessionária, mas o conhecimento que a gente traz para o dia a dia traz muito resultado.

Faz diferença no meu trabalho, às vezes até inconscientemente, a gente não lembra, mas está ali no subconsciente gravado e na hora que precisar usamos.

O pessoal se motiva aqui muito, estes eventos dão um gás.

Contribui para o meu trabalho. Eu vejo que praticamente quase todos os eventos de aprendizagem que participei até hoje contribuíram positivamente. É muito bom quando tem para toda minha equipe porque o pessoal volta muito motivado.

Foram muito válidos os que eu participei porque além de eu ver muita coisa, às vezes a gente coloca no automático e esquece algumas coisas óbvias, até a argumentação no nosso caso. E quando eu faço o *workshop*, parece que dá um “*up*”, uma renovada, observo que: “opa posso fazer assim ou diferente”, para mim isso é muito válido.

Eu tive dificuldade logo no início que assumi a gerência de aceitar algumas mudanças, acho que é normal, pelo cargo, foram mudanças rápidas no início. Mas hoje minha cabeça mudou completamente, devido ao treinamento e pelas conversas com a psicóloga, converso um pouco com ela em relação a isso. No início, eu era um

pouco rude porque eu estava vendo nessa situação o pessoal fazer as coisas erradas e continuavam, você pede, pede, pede e eles continuavam, chegava uma hora que a pessoa “poxa o que está acontecendo?” Eu trabalhei bastante isso, meu atendimento melhorou muito, minha paciência bastante, eu era um pouco pavio curto, hoje estou muito melhor perto do momento que eu entrei, mudei muito.

Eu já segui a linha do cara estressado, mas isso em vez de me ajudar, atrapalhava. A empresa me deu um apoio total para mudar isso, me ajudaram muito nessa situação, os cursos também ajudaram. Eu me criei aqui dentro, nesse período de trabalho, então eu conheço as esquinas, os cantinhos, enfim, tudo o que precisa e deve ser feito.

Os funcionários da base organizacional possuem a mesma perspectiva em relação aos eventos de aprendizagem oferecidos pela organização, no que tange a sua contribuição para o trabalho diário:

Com certeza estes eventos me renovam. Nós tivemos agora um *workshop* com palestrante de nível nacional, muito legal, a gente volta com um gás, eu me sinto renovado, é bom. Acho bem importante essas coisas porque dá uma renovada mesmo, tem que ir lá para receber algo novo. Isso influencia bem minha forma de trabalhar.

Este último treinamento que teve foi bem legal, foi uma palestra motivacional, eles falaram em agregar vendas. Na segunda-feira posterior a esse *workshop* foi muito bom, foi um dia que eu consegui vender bastante, acho que eu vim inspirado com a palestra, foi bem legal, essas palestras motivam.

Eu acredito que eu era muito fechado em conversar, e depois trabalhando aqui na Le Monde, isso me abriu mais, como abriu meus conhecimentos sobre dialogar. Gente que tem carro da Citroën, é advogado, é médico, então nós

temos que saber dialogar, eu aprendi muito isso aqui na empresa.

Com isso, percebe-se que no ambiente destes eventos de aprendizagem, proporcionados pela Le Monde, os indivíduos aprendem atitudes, conhecimentos e habilidades, que se manifestam como desempenhos voltados para metas organizacionais, corroborando assim com Hubber (1996), Abbad e Borges-Andrade (2004) e Perin et al. (2006). Segundo Huber (1996), uma vez que uma organização aprende por meio do seu processamento de informações aumenta a probabilidade de que suas ações futuras promovam um acréscimo de desempenho.

Abbad e Borges-Andrade (2004) afirmam que geralmente o desempenho que passa a ser considerado competente deve estar de acordo com os valores organizacionais de eficiência e eficácia, e estes dependem de vários fatores, chamados de condições internas (características demográficas, cognitivas e motivacionais) e externas (variantes do ambiente organizacional e características das situações ou eventos de ensino que influenciam a aprendizagem e a transferência) à aprendizagem individual.

Assim sendo, o estudo de caso também afirma a pesquisa de Perin et al. (2006), a qual objetivou investigar empiricamente a relação entre orientação para aprendizagem e desempenho empresarial. O estudo se restringiu a um setor de atividade da indústria eletroeletrônica, envolvendo 170 casos, através dos quais os autores concluíram que a organização aprende por meio das suas próprias experiências, por meio da inspeção e interação com o seu ambiente e, finalmente, pela compra da informação (PERIN ET AL., 2006).

Outro destaque dos entrevistados em relação a estes eventos é a oportunidade de aprendizado técnico que a empresa lhes oferece, algo que nunca poderá lhes ser tirado, colocou um gerente de pós-vendas:

Nossa, foram muito úteis pra mim, eu não tenho nem o que reclamar, estas são oportunidades maravilhosas, poucas empresas fazem esse tipo de trabalho com os funcionários. Eu vou pra São Paulo, fica um professor ou uma equipe disponibilizada para mim, para me dar um treinamento que abre a minha cabeça, me mostra uma série de coisas, acho muito bacana. Os primeiros cursos de peças que eu fiz, foi um conhecimento enorme, foi a primeira vez que eu fui para São Paulo e conheci realmente uma

grande empresa, foi onde eu realmente vi que eles dão muito valor a esse treinamento. Agora, os últimos que eu fiz sobre gerencia, foi outra situação, outros conhecimentos, outro tratamento, uma atenção maior de que o gerente pós-venda é muito importante no dia a dia.

A vontade de simplesmente crescer e aprender mais também foi citada pelos gerentes de ponto de venda entrevistados como fator relevante que estes eventos desenvolvem:

Tudo acrescenta, eu sou dessa opinião, de que eu não sei nada, cada dia a gente aprende algo diferente, tudo isso que a empresa investe é crescimento. Contribui para eu me sentir mais importante, para ter mais conhecimento, porque às vezes a gente acha que sabe tudo e não sabe, não é porque eu tenho a faculdade que eu sei, eu não sei. Todo dia aprendemos uma coisa diferente, isso é muito bom também, às vezes achamos que uma determinada situação só acontece com a gente, mas na verdade vemos que está no mundo, está no mercado, então essas coisas ajudam a ter uma visão mais aberta, porque às vezes estamos aqui no dia a dia e não vemos, e indo a estes eventos passamos e ver.

Ainda, os gerentes de ponto de venda entrevistados veem estes eventos como ricas possibilidades de troca de experiências, que contribuem muito para seus aprendizados:

Nestes eventos conversamos com outras pessoas, por exemplo, os consultores aqui veem outras coisas que os outros fazem e eles não, trocam muitas ideias e figurinhas, é muito interessante isso.

... a troca de informações, principalmente quando é um treinamento da fábrica, que vai gente de todo o Brasil, a gente recebe muitas informações e muitas ideias. Vemos situações que nós não temos aqui, ou que não conseguimos fazer aqui, que algumas lojas do Grupo a nível Brasil conseguem. Experiência com o cliente, demonstrações de

vendas, de tratativa, a gente consegue ter outras fontes que não são as nossas aqui, e isso é muito enriquecedor.

... a gente troca muita informação com pessoas diferentes, situações diferentes, e tu vê que aquilo não acontece só contigo, e isso é muito bom.

Dessa forma, pode-se constatar que “a aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente na maturação, mas de sua interação com o contexto”, como apresenta Abbad e Borges-Andrade (2004, p.238) e pesquisa de Perinet al. (2006).

Ainda vê-se que, como coloca Mintzberg (2010), os seres humanos são capazes de aprender e sabem das coisas de duas maneiras diferentes: conscientes e explicitamente. Algumas coisas podem ser verbalizadas, em geral, porque se escuta falar sobre elas com frequência, enquanto outras as pessoas sabem visceralmente, com base em suas experiências, e esta troca de experiência que estes eventos de aprendizagem na empresa em estudo proporcionam, reforça mutuamente em seus funcionários estes dois tipos de conhecimento.

Como já foi citado, a maior parte dos gerentes de ponto de venda entrou na empresa com outro cargo e foi se desenvolvendo dentro da organização até assumir a posição. Neste sentido, os gerentes de ponto de venda entrevistados destacaram que os eventos oferecidos pela empresa lhes ajudaram a aprender a liderar, eventos estes internos e desenvolvidos pela Diretoria:

Por parte do Nelsinho (Diretor Geral), teve um evento sobre liderança que ele fez interno, na Le Monde, com os gerentes de venda e pós-venda, que foi para líderes, foi um dos que eu mais gostei.

Para mim auxilia estes treinamentos, com certeza. Eu comecei a ver muita coisa, abriu minha visão, consegui colocar muita coisa na prática, foi muito bom, aprendi a lidar melhor com as pessoas da minha equipe.

... são muito válidos, pela experiência que a gente tem, as vezes é bom fazer uma reciclagem, de

liderança, como lidar com a pessoas, ajuda bastante no dia a dia. Marcou-me muito um que eu fiz em Florianópolis sobre liderança, muito bom.

Neste sentido, que Didier e Lucena (2008) falam da “aprendizagem pela experiência”, segundo a qual “a aprendizagem sempre começa com a experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem” (JARVIS, 1987, p. 164). As autoras destacam que as organizações devem perceber que as experiências que os gerentes vivenciam no ambiente de trabalho e ao longo de sua história de vida servem de base para diferentes interpretações a respeito das experiências atuais e resolução de problemas.

Entretanto, um aspecto negativo sobre estes eventos de aprendizagem foi citado pela psicóloga da organização, a qual afirma que muitas vezes a passagem de conhecimento que é realizada nestes eventos não é definitiva para todos: - *“eu gosto muito destes eventos, sinto que as pessoas gostam muito disso também, as pessoas verbalizam que gostam; mas acho que não é definitivo para todo mundo, tem muito gente que no outro dia esquece, como se não tivesse ouvido nada”*.

Aqui cabe o conceito de generalização, exposto por Abbad e Borges-Andrade (2004), o qual diz respeito ao grau com que as habilidades e os comportamentos adquiridos são exibidos no ambiente de transferência e aplicados a situações e condições diferentes daquelas em que houve aquisição, e o de manutenção ou retenção, ou seja, quantidade de tempo em que as habilidades e os comportamentos aprendidos continuam a ser usados no trabalho. Estas são consideradas pelos autores condições necessárias ao uso eficaz no trabalho dos desempenhos aprendidos. No caso estudado, denota-se que a maioria dos funcionários consegue absorver e aplicar o conhecimento que aprende nos eventos de aprendizagem.

Contudo, Duarte e Santos (2011) afirmam que o ativo competitivo mais importante de uma organização, e até mesmo de um país, são as habilidades e a aprendizagem acumuladas de sua gente, fator esse valorizado na Le Monde. Entretanto, segundo DeGeus (1997) somente o aprendizado individual de cada gerente não basta, havendo assim a necessidade do aprendizado institucional.

4.2.2.3 Aprendizagem institucional

Devido ao fato do conhecimento ser criado pelo indivíduo, o papel da organização consiste em facilitar esta aprendizagem, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o em nível de grupo por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Neste sentido, vê-se que a Le Monde facilita esta aprendizagem, visto que em todas as atividades que oferece aos seus funcionários investe na busca do crescimento da formação profissional e pessoal deles, conforme relatou um dos gerentes de ponto de venda entrevistados:

Muito bom. Sempre tem essa preocupação com a nossa qualificação, com todo o Grupo ter o mesmo ponto de vista, ver o Grupo como um todo, não cada loja separada, sermos um time, isso é uma questão muito alinhada dentro da Le Monde, aqui é tudo muito padronizado e essa padronização requer treinamento, investimento, e isso a gente tem tido.

Este empenho que a Le Monde tem em fazer com que seus funcionários vejam a empresa como um todo (visão holística), segundo Pereira (2002) e Senge (2006), facilita o aprendizado organizacional. Segundo os autores, neste tempo de turbulentas mudanças há a necessidade de entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, para que assim possam sobreviver.

Os constantes cursos oferecidos tanto pela Le Monde quanto pela montadora Citroën, como o curso formador de *techniciam expert*, assim como cursos gerenciais e de vendas, que visam o crescimento profissional de seus funcionários, vão ao encontro da teoria de Hamel e Prahalad (1995), segundo os quais o capital intelectual sofre depreciação constante e há a necessidade de investir em seu crescimento para a empresa ter capacidade competitiva. Da mesma forma, o estudo de caso se mostra alinhado a grandes corporações, como General Electric e Nissan, que vêm criando escolas ou “Universidades corporativas” que estabelecem condições educacionais de aprendizagem contínua, onde desenham disciplinas e currículos que visam à formação contínua de

todos os envolvidos com a organização (MAGEE, 2003; WELCH e BYRNE, 2001).

De acordo com a Diretoria da empresa, o clima de aprendizagem na organização é constante. Os Diretores possuem esta visão baseados nos eventos de aprendizagem que proporcionam a todos os funcionários, onde estes ficam sabendo sobre a empresa, inclusive que uma das suas características é um bom ambiente de trabalho construído através do trabalho em equipe e ajuda mútua. Entretanto, eles também reconhecem a presença de individualidades, e quando algum funcionário demonstra não colaborar de forma alguma para o aprendizado e crescimento organizacional, este não tem mais lugar na empresa. Para a Gerente Geral existe o clima de aprendizado na empresa devido a sua cultura quem já vem da própria Citroën e é muito forte na Le Monde. Vale destacar a fala do Diretor Geral da organização:

Logo na entrevista de contratação da pessoa uma das coisas que a gente fala é que uma das coisas que vai fazer a pessoa ficar no emprego é o ambiente, porque como ela trabalha o dia inteiro aqui, ela precisa de um ambiente tranquilo, familiar, profissional, e não competitivo, não autofágico, onde um quer matar o outro. Então, ela vem aqui para ajudar o parceiro. Falamos que usamos a mesma camiseta, somos do mesmo time, por isso há colaboração e clima de aprendizagem entre eles.

Aqui é possível constatar que a empresa vai ao encontro do colocado por Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), os quais realizaram uma pesquisa em 42 empresas do setor de alimentos no Estado do Paraná, com vistas a ampliar o entendimento do constructo aprendizagem organizacional, a partir de uma perspectiva integradora que envolve fatores institucionais, cognitivos e culturais, e concluíram que os valores organizacionais encontram-se fortemente associados a valores ambientais do contexto institucional de referência das empresas, tal como é visualizado e interpretado pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização.

A ideia de domínio da organização por determinados membros remete à centralidade dos valores do grupo com poder, a fim de realizar os seus objetivos. Valores e objetivos do grupo dominante passam a ser tratados como valores e objetivos propriamente organizacionais, e tal

afirmação é tanto mais verdadeira quanto mais integrada for a cultura da organização (GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA, 2001), como se observa na Le Monde, onde os valores dos líderes estão arraigados na cultura organizacional, o que inclui o aprendizado constante e colaboração e respeito entre os profissionais.

Collenci e Guerrini (2003) corroboram com esta perspectiva ao afirmarem que a organização precisa contar com uma cultura que estimule o aprendizado. Do mesmo modo, Macedo, Lima e Fischer (2007), que também consideram a cultura como elemento principal do aprendizado organizacional, realizaram uma análise para identificar os formadores da cultura de aprendizagem organizacional, e encontraram três agentes (organização - indivíduos e equipes – liderança): (1) a organização: a qual deve ser concretizada pelas políticas, sistemas, procedimentos e recompensas organizacionais, construídas e adotadas por pessoas e grupos da organização para favorecer a cultura de aprendizagem organizacional; (2) os indivíduos e equipes: a criação de oportunidades contínuas de aprendizagem é provocada pela interação colaborativa entre estes indivíduos e equipes, com base no diálogo e interação; e (3) a liderança: a qual incentiva, modela e apoia a aprendizagem na organização, como apresenta a o caso em estudo na presente tese.

Ainda, o Diretor Administrativo destaca as peculiaridades em que o clima de aprendizagem não acontece dentro das equipes de vendas:

É bom nosso clima de aprendizagem, exceto em peculiaridades. Pelo ciclo pessoal de cada um, cada indivíduo sempre está passando por alguma fase da vida. Há algumas pessoas que trabalham bastante tempo conosco, nós vemos que as pessoas oscilam a produtividade, em épocas estão melhores, outras piores, então a gente, claro que considerando isso, sempre busca estimular para que isso não aconteça. Eu vejo bastante dinâmica dentro do nosso Grupo, em alguns momentos, em alguns pontos específicos, nos deparamos com uma situação como funcionários que se tornam mais individualistas, principalmente quando a empresa passa um tempo sem ter crescimento, ou com crescimento mais estagnado, a gente brinca que a poeira senta, e as coisas costumam ficar um pouco mais paradas. Mas sempre buscamos a colaboração entre as pessoas, e quando algumas

peças estão meio travadas, essa informação acaba chegando para a gente com tempo, às vezes um pouco mais lento do que gostaríamos, mas como as pessoas sabem em geral, como nós vamos reagir caso chegue uma informação de que tal pessoa ou departamento está estagnado, não está querendo evoluir, ou que tem determinado processo que está travado porque tal pessoa não está dando devido encaminhamento, tal processo está sendo feito de forma errada, aquela parte das pessoas que estão sempre buscando um bom desenvolvimento para a empresa, elas acabam falando sobre isso, acabam trazendo isso para a gente formal ou informalmente. É muito freqüente essas informações virem para a gente quando a coisa está mais estagnada, a gente busca solucionar rapidamente, a gente não costuma deixar este tipo de situação ocorrendo, perdurando em detrimento de um funcionário que já trabalha há muito tempo, ou de uma pessoa que é conhecida nossa, a gente leva a coisa da melhor forma possível para a empresa.

Do mesmo modo, a Conselheira do Grupo reconhece a existência de certa individualidade, ela afirmou que: *-“apesar de ser muito falado em trabalho de grupo e equipe, tem uma individualidade bem acentuada ainda.”*

Os gerentes de ponto de venda também foram questionados quanto ao desenvolvimento de um clima de aprendizagem em suas equipes, eles destacaram que embora vejam uma evolução no sentido da aprendizagem institucional, veem em suas equipes funcionários mais acomodados, que dificultam este processo: *- “existem nas lojas pessoas interessadas que buscam, e outras que é aquele negócio, estabilizaram, fizeram uma série de cursos, tem conhecimento básico, mas pararam naquilo ali, não buscam aquele algo mais.”* Um dos gerentes de vendas observa bastante individualismo nos membros da sua equipe:

Vejo muito individualismo, não tem muito clima de colaboração e aprendizagem na minha equipe. Por mais que eu tente trabalhar a questão do trabalho em equipe, pensar na organização como um todo, querendo ou não, cada um pensa em si. Somente quando eu estive aqui do outro lado da

moeda, como estou hoje, é que eu percebo que as pessoas cada vez mais têm hora para sair e para entrar e não querem fazer algo mais. Não sei se pelo mercado também, as pessoas têm outra percepção de mercado, não é igual a gente que quando entrava queria construir carreira dentro da empresa, eles querem tudo muito rápido.

O gerente de vendas que afirmou que há um clima de aprendizagem em sua equipe relatou como busca desenvolvê-lo, acentuando a responsabilidade que passa a seus funcionários:

Eu tento delegar bastante as funções para cada um deles, por exemplo, todo início de mês eu monto uma escala de organização de *show room* e de *test drive*, então toda semana vai ter um vendedor líder responsável pela organização do *show room*, os carros, placas de preço, de identificação. Com isso eu os deixo se sentindo importantes e envolvo todos, toda semana tem um cuidando dentro e outro cuidando fora da loja. Então, sempre digo que a responsabilidade é deles, e claro que com minha supervisão porque se deixar muito assim é capaz de não fazerem, então estou sempre cobrando, eu os deixo serem responsáveis, mas me envolvo bastante.

Deste modo, denota-se que em cada filial as equipes trabalham de uma forma, umas mais voltadas ao aprendizado, enquanto outras menos, no entanto é possível observar que quanto mais antiga é a equipe, mais está presente o clima de aprendizagem constante, conforme colocam os gerentes de ponto de venda entrevistados:

Minha equipe é muita nova, eles ainda são muito individualistas e não saem da zona de conforto.

Hoje eu posso dizer que eu tenho isso meio a meio, eu já tive pessoas mais estagnadas, hoje eu já vejo diferente, até com essa mudança toda de equipe de vendedores que eu tive, uns são mais novos, outros já tem essa ideia de compartilhar e ajudar. Como eu estou dependendo do colaborador, eu vejo que eu tenho isso bem dividido, tem uma parte da equipe que está mais

preocupada em desenvolver e ajudar, eles estão puxando os demais também, isso é importante.

Minha equipe tem poucos funcionários antigos, com a rotatividade mudou um pouquinho, tenho só dois desde o início, cinco anos, é bastante, normalmente a média do vendedor aqui é de um ano ou dois no máximo. Essa rotatividade atrapalha um pouco porque sempre tu estas em treinamento, buscando, repassando todos os procedimentos, as coisas internas, o que já decidimos com a equipe, e os novos vêm com outra ideia, então muda um pouquinho, o clima também muda, a pessoa nova não está entrosada, quer passar um pouco o que já tem de experiência e atrapalha um pouquinho, mas é questão de entrosamento da equipe, de ter uma equipe coesa.

Os funcionários da minha equipe querem sempre crescer também, é um ajudando o outro, um tem uma ideia diferente, um ajuda o outro. Acho que é assim, não tenho dificuldade e confio muito neles porque é uma equipe antiga, eu tenho onze anos de empresa e eles têm entre onze ou nove anos.

A minha equipe em relação ao Grupo é das mais antigas, e eu vejo que eles sempre querem mais, e ao mesmo tempo me ajudam muito, eles dão muita informação e dicas para mim. Aqui na loja a gente fala muito pela internet, temos também um grupo no *whatsapp* só da loja, temos os *pops* que conseguimos jogar nas telas dos vendedores, a gente fala muito, e isso são coisas que nós mesmos criamos. Acho que estamos sempre em treinamento, a gente não espera, vamos anotar num papelzinho e na reunião a gente discute isso e toma uma decisão, exceto se é uma situação que normalmente fecha com o cliente, ou depende do faturamento daquele mês, a gente já fecha uma decisão e vai passando o treinamento para todo mundo, já falamos com a Diretoria e a Administração Central, se é uma coisa interna nossa, falamos coma equipe também, vamos fazer isso e aquilo, o carro do mês é isso, vamos colocar

no *show room*, temos que trabalhar nele... então, sempre vamos fazendo isso constantemente.

A psicóloga da empresa tem a mesma percepção, quanto ao tempo de casa dos funcionários, destacando também a função dos líderes neste processo e a influência da cultura da organização:

Claro que temos pessoas e pessoas, mas olhando em um panorama geral, até pelo tempo de casa que as pessoas têm, tem muita gente com muitos anos de empresa, consigo sim ver um clima de aprendizagem constante. Até porque isso também faz parte da cultura da empresa, então isso já é meio que natural as pessoas se ajudarem, as pessoas apadrinharem os novos. Eu acho que isso acontece sim, acho que vai muito dos líderes também no dia a dia incentivarem mais isso, alguns incentivam mais, outros menos, então a gente percebe que em algumas filiais isso acontece mais e em outras menos.

Este fator, das equipes mais antigas terem maior clima de aprendizado e colaboração, pode-se explicar pelo fato dos funcionários com mais tempo de empresa terem participado de um maior número de eventos de aprendizagem e absorvido assim mais da cultura da empresa e desenvolvido uma visão holística, o que vai ao encontro do exposto por DeGeus (1997), de que as equipes que aceitam que o todo é maior que a soma de todas as partes, existe um melhor e mais rápido aprendizado (DeGEUS, 1997). Do mesmo modo, Collenci e Guerrini (2003) também acreditam que a aprendizagem estabelece etapas de evolução das equipes ao incorporar continuamente novas habilidades, responsabilidades e prover maior autonomia de trabalho.

Entre os funcionários da base, as opiniões quanto ao desenvolvimento da aprendizagem institucional variam, um deles relatou:

Eu vejo mais individualismo. Eu sou o mais velho em tempo aqui na equipe que trabalho. Eu prefiro eu ter que fazer meu serviço, claro que se eu precisar da ajuda de alguém tudo bem, mas eu tenho certeza que eu vou fazer certo e ninguém vai me cobrar aquilo ali, porque quando é um grupo, é muito fácil jogar um para o outro, aquele

não fez, aquela outra não sei o quê, então prefiro eu fazer a ter alguém me cobrando por alguma coisa que eu não fiz, com gente nova na empresa isso é ainda mais difícil.

Enquanto outro entrevistado da base organizacional afirma que o clima de aprendizagem e colaboração do seu setor é enriquecedor:

Aqui eu acho que todo mundo se dá bem, ninguém tem receio ou vergonha de pergunta, todo mundo aqui é amigo e se dá bem. Chega a noite a gente combina de fazer festa, só do pessoal da oficina, junto com os chefes e o gerente, e não tem crise com ninguém.

Um dos gerentes destacou o aprendizado da própria equipe de gerentes de ponto de venda da Le Monde, afirmando que este acontece bem:

Isso é legal porque é dinâmico. Como a gente fala muito, tanto pelos canais de internet, no *whatsapp* nós temos um grupo também, esse informal, criado por nós mesmos, e onde estamos sempre falando, nos ajudando, tirando dúvidas. É muito bom porque uma coisa que acontece aqui comigo e não sei ao certo como fazer, às vezes já aconteceu lá na outra filial e o gerente de lá me ajuda. Temos essa troca que é muito boa para a gente, e vai além das reuniões formais de gerência com a Diretoria.

Embora haja essa relação em busca de conhecimento e de ajuda mútua entre os gestores de ponto de venda, como coloca DeGeus (1997), vê-se que o aprendizado institucional é mais difícil que o individual, pois através do processo do primeiro, as equipes de gerência têm de mudar seus modelos mentais compartilhados pelas empresas, seus concorrentes e mercado; por isso, que muitas vezes o nível de pensamento de uma equipe gerencial é inferior ao nível de cada gerente separadamente. Neste sentido, a variação entre o comportamento das equipes apresentada, além do tempo de casa dos funcionários, também se dá devido aos diferentes estilos de gestores, uma vez que há os que estimulam mais o trabalho em equipe voltado a aprendizagem institucional e outros menos.

Contudo, pode-se afirmar que o caso em estudo, em linhas gerais, apresenta as quatro “disciplinas” essenciais para as organizações que aprendem apresentadas por Senge (2006): domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe, uma vez que investe no potencial de seus funcionários, busca desenvolver neles o pensamento sistêmico, e mantém uma base de diálogo aberta entre todos os níveis hierárquicos da organização.

No entanto, a empresa não corrobora com a teoria do caos, apresentada por Nonaka (1988), Stacey (1992), e Brown e Eisenhardt (1998) *apud* Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2010) e Bemfica e Borges (1999), a qual defende que as organizações devem ser vistas como sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio, onde seus próprios gerentes deveriam injetar deliberadamente perturbações nas operações para que as incoerências resultantes possam gerar novos conhecimentos. Para Bemfica e Borges (1999) não se pode deixar de considerar que, no contexto atual, onde a tônica é competição, guerra tecnológica, instabilidade dos fatores produtivos, mais do que saber identificar e classificar ambientes como turbulentos ou instáveis, uma organização precisaria ser, ela própria, instável ou turbulenta e apresentar uma forma de organização essencialmente “auto-organizante”. Porém, pelo contrário, a Le Monde conta com um conjunto de normas e procedimentos seguidos por todos os funcionários.

No que tange o processo da estratégia organizacional como um processo de aprendizagem que faz com que a organização gere vantagem competitiva, conforme apresentam autores como Ackoff (1982), DeGeus (1997), Hamel e Prahalad (1995), Lawrence (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), pode-se afirmar que a Diretoria da empresa, principal envolvida no processo de estratégia da organização, corrobora com esta percepção, a colocação do Conselheiro expõe bem a visão da Diretoria: -“... *estamos sempre aprendendo na vida, com a estratégia não seria diferente*”. Segundo o Diretor Geral o processo da estratégia é também um processo de aprendizagem:

Acho que o momento de pensar na estratégia é também um momento de aprendizado. A gente faz um encontro anual, que é uma das formas da gente de se perguntar se estamos indo no caminho certo, de se reciclar e tudo. No ciclo de um ano, aqueles trinta dias que antecedem a Convenção Anual, nós pensamos nela noventa dias antes, mas trinta dias antes ferve porque definimos as metas, é uma

mistura de avaliação de tudo que a gente fez com o planejamento de tudo que tem que fazer. Então, temperamos isso ainda com o que vem da montadora, com o que tem no mercado e então saem as coisas. Isso é um processo de aprendizado contínuo porque estamos sempre medindo se está indo bem ou mal, então já fizemos mega convenções e já fizemos convenções super franciscanas, de acordo com o momento, o tema, o que queremos passar para nossos funcionários, e elaboramos tudo sozinhos, nós três.

Segundo o Diretor Comercial: -*“Com certeza, nós três conseguimos trabalhar melhor as informações juntos e aprendemos, sem dúvida, na hora de formar a estratégia”*.

Essa “genética da corporação”, representada por lições profundamente codificadas do passado, transmitidas de uma geração de gerentes para outra, segundo Hamel e Prahalad (1995) criam dois perigos para qualquer organização: 1) os indivíduos podem esquecer, ao longo do tempo, porque acreditam no que acreditam; 2) os indivíduos podem chegar a acreditar que não vale a pena saber o que não sabem. Assim, as “boas idéias” de ontem transformam-se nas “diretrizes políticas” de hoje, as quais se transformam nas “ordens” de amanhã

O Diretor Administrativo vai ao encontro da Escola da Aprendizagem classificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a qual prega que 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 de sua organização de lidar com ela, ou seja, a Escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Isto está explícito na seguinte passagem da sua entrevista:

Eu aprendo bastante com a formação da estratégia, a família toda aprende bastante com isso. Lá no início da Le Monde tivemos a participação de um consultor de empresa familiar e de um advogado que deram início junto conosco a essas reuniões, eles colocaram algumas diretrizes inicialmente que até hoje nos acompanham, e foi um grande aprendizado para a gente. Eu na época tinha 20 anos, então algumas coisas marcam muito a gente no sentido de aprendizado para chegar nesse ponto de poder

discutir estratégias e ter maturidade para isso, porque isso é uma coisa bem complicada em empresas familiares normais porque geralmente um não está bem pessoalmente e acaba trazendo isso para a empresa, e uma coisa que a gente aprendeu com o tempo é separar muito, uma coisa é o lado pessoal de cada um e outra é o que está sendo discutido ali, e isso facilita muito na hora de traçar as estratégias.

A Gerente Geral corrobora com Ackoff (1982), quando ela destaca o entendimento do contexto no momento de pensar as estratégias de uma organização, pois segundo o autor o valor de um planejamento estratégico para os administradores está mais na sua participação no processo do que na utilização de seu produto, pois tal participação estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente. De acordo com a Gerente Geral:

O processo da estratégia é totalmente um processo de aprendizagem porque eu acho que na formulação da estratégia tu necessariamente precisas conhecer demais o contexto para que tu possas lançar alguma coisa, porque uma coisa é o que a gente quer e a outra o que o mercado quer, a outra coisa é como fazer isso funcionar. Então, para mim o processo de estratégia é muito mais de estudo e desenvolvimento e teste do que propriamente a gente criar e lançar e impor.

Contudo, denota-se que os dirigentes da Le Monde fazem das reuniões de planejamento estratégico um momento de aprendizagem, e o encaram como uma oportunidade de diálogo, onde todos aprendem uns com os outros e todos deixam a reunião com bastantes informações novas, conforme propõem Kaplan e Beinhocker (2003).

4.2.3 Estratégia Organizacional

Proposição 3: O pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia (MINTZBERG, 2004). Eles estão interligados, se integram e se informam em um processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica (LAWRENCE, 1999). Através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas

estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização, enquanto o planejamento estratégico possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas (HERACLEOUS, 1998, LIEDTKA, 1998 e AMOROSO, 2002). A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação (MINTZBERG, 2004).

O interesse pela estratégia nas organizações se deu devido ao reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando mais mutável e descontínuo em relação ao passado (ANSOFF, 1990), e somente os objetivos, isoladamente, passaram a não ser suficientes como regras de decisão, surgindo a necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a empresa na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades (GAJ, 1990).

Com o passar dos anos, a utilização da estratégia no meio organizacional foi se aperfeiçoando e tornando-se importante para a sobrevivência das empresas nos mercados em que atuam (ESTRADA e ALMEIDA, 2007), deixando de ser tratada da forma tradicional, como algo que as empresas “têm”, e passando a ser vista como algo que as empresas (e seus funcionários) “fazem” (CONKE, 2013).

Para Hamel e Prahalad (1994), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro, porém utilizá-las antes que seus concorrentes possam imitá-las; enquanto que para Hambrick e Fredrickson (2001), a estratégia já está presente em uma organização a partir do momento que ela define o seu negócio e um local para atuar.

Na empresa em estudo, como já foi visto na análise da categoria 1: “decisão estratégica”, os responsáveis pelas estratégias são os Diretores da mesma (Diretor Geral, Diretor Comercial e Diretor Administrativo), com o auxílio de dois Conselheiros.

A Diretoria da organização centraliza todas as decisões estratégicas, tendo de respeitar também as decisões estratégicas que recebem prontas da Montadora Citroën do Brasil.

A maior parte das estratégias é divulgada para os demais funcionários da organização, principalmente os gerentes, através de certa formalização da estratégia. No entanto, a empresa não possui um processo de Planejamento Estratégico formal, como sugerido pela teoria de Pereira (2010), mas conta sim com um Plano formalizado, como é discutido na análise da subcategoria abaixo.

4.2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, segundo Estrada e Almeida (2007), consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico, permitindo o alcance da visão de futuro esperada. Neste mesmo sentido, Pereira (2010) o define como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

No entanto, a Le Monde não conta com um processo formal de Planejamento Estratégico, como sugere a teoria de Pereira (2010), mas ela desenvolve uma série de ações estratégicas e conta com um Plano Estratégico mais informal, o qual permite realizar a análise desta subcategoria.

O processo da estratégia na Le Monde é centralizado nos Diretores da organização, os quais contam com o auxílio de dois Conselheiros. Segundo o Diretor Geral, a empresa conta sim com um planejamento estratégico, embora não seja como o conhecido na teoria: - *‘nós temos um certo plano, nossas metas são todas escritas, divulgadas e acompanhadas, temos tudo’*.

Não existe um profissional e nenhum setor da empresa que seja o responsável somente pela estratégia organizacional, como sugerem Kaplan e Norton (2005) e Breene, Nunes e Shill (2007). No entanto, o Diretor Geral não possui função operacional na empresa, concentrando seus esforços apenas na gestão, podendo assim se dedicar mais as questões estratégicas da organização, enquanto que o Diretor Comercial e o Administrativo possuem uma rotina mais operacional.

Desse modo, denota-se que as estratégias da Le Monde se desenvolvem a partir do modelo *top-down*, ou seja, somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo (PEREIRA, 2010). Porém, vale destacar que a empresa, como uma concessionária, trabalha engajada com a Montadora da marca dos veículos que ela representa. Com isso, para estabelecerem seus objetivos anuais e mensais, assim como suas metas e as formas de atingi-las, a Le Monde depende primeiramente das determinações vindas desta Montadora.

De acordo com o Diretor Administrativo da empresa esta relação com a Montadora se bem trabalhada só pode trazer benefícios para a organização, devido ao capital intelectual, a visão de longo prazo dos profissionais do grande Grupo Citroën, e o investimento que a Montadora realiza em pesquisas como de mercado, marketing e design, que se fossem realizados pela concessionária, esta teria de despende muito dinheiro. Além disso, o Diretor afirma que devido ao seu tamanho e anos de experiência, além do número de profissionais especializados que a Montadora possui, ela tem mais autoridade no assunto, fazendo com que seu negócio, a concessionária, também perpetue. Conforme expôs o Diretor:

Há três anos a Montadora determinou que nós devêssemos ter uma nova imagem de marca. Imagine se fossemos uma rede de supermercados teríamos que criar uma nova imagem, pensar no momento certo para fazer isso, contratar designer e uma série de coisas, para fazer específico para nós e ainda corríamos o risco que desse errado, pois não teriam sido feitas experiência de laboratório como eles fazem. Estudar toda movimentação do fluxo na loja, juntar a identidade da empresa, o visual dela, com a nova identidade dos produtos... tudo isso eles fazem e entregam pronto. E ainda tem concessionário que reclama que tem que reformar a loja e mudar, isso acontece a cada cinco ou sete anos, para mudar o padrão de *design*, padrão de tecnologia dos veículos, tem que mudar a fachada da loja, e isso tudo traz muitos benefícios para gente. Hoje estamos com todas as lojas no padrão novo da Montadora, finalizamos um pouco antes da data limite final, eles deram cinco anos para que todos se adaptassem. Eu acho incrível, eles medem tudo, não é só uma diretriz, é um memorial descritivo que nos entregam e têm que ser daquele jeito, o piso, cores, larguras de faixa de divisão de departamentos. As lojas são bem lindas, principalmente as que foram construídas do zero com esse formato novo, as outras foram adaptadas; fica bonito, enche os olhos, uma coisa que não estamos acostumados a ver nos concorrentes.

Para o Diretor Comercial, essa relação com a Montadora também é positiva pelo fato de mostrar até onde a concessionária deve ir: - “*acho que assim acabamos sabendo até onde a gente que chegar, e podemos distribuir bem nossas metas entre cada cidade; a gente traça um número, até mesmo maior do que a montadora nos passa, para tentar atingir mais que o número deles, pois somos bonificados por isso*”.

Dessa forma, a empresa conta com um planejamento anual e com planejamentos mensais, formulados pela Diretoria, com base nas diretrizes que recebem da Montadora. Nestes planos são desenvolvidas as metas do Grupo Le Monde e quais as estratégias para atingi-las. Também é estabelecida uma Política Comercial (metas, tabela de preços e política de taxas) para cada mês do ano, que sustenta esse plano. O Diretor Geral exemplifica esse processo:

A Montadora anualmente nos traça alguns cenários e isso é muito positivo. Por exemplo, em 2011, tivemos a maior venda em volume que o Grupo já teve nos 13 anos de existência, e um dos nossos objetivos esse ano é fidelizar essa frota que está circulando, porque com pesquisa sabemos que o cliente troca em média de dois anos e meio a três anos de carro, então essa maior frota que vendemos está em ponto de troca. Dessa forma, muita coisa que estamos fazendo aqui no marketing, nas promoções, tem foco nesse cliente que já roda no nosso carro.

Para as estratégias que envolvem mudanças organizacionais, como novas filiais ou novos procedimentos internos, o Diretor Administrativo afirma que estas se iniciam através de um *brainstorming* entre os Diretores:

Praticamente toda estratégia maior começa através de *brainstorming* entre a gente, pelos sentimentos, por aquele *feeling* de cada um. Na minha área às vezes vejo uma oportunidade e pergunto o que eles acham, que pontos positivos e negativos que observam, porque normalmente quem está procurando desenvolver qualquer tipo de trabalho, por mais que tenha informação e tenha vontade de enxergar lados negativos da sua ideia e projeto, acaba ficando com a mente um pouco viciada e

procurando sempre pesar mais os pontos positivos. Quando tu colocas isso numa mesa, no nosso caso nas mãos de cinco pessoas, com formações diferentes, experiências pessoais diferentes, e a mesma vontade de ver a empresa se desenvolvendo para que o negócio perdure, quando vem uma opinião negativa a respeito dessa estratégia, planejamento novo, a gente consegue absorver isso com mais propriedade, sabendo que a pessoa que está dando a opinião, que está combatendo alguns pontos positivos que eventualmente alguém esteja colocando, ela está fazendo aquilo com a melhor das intenções possíveis, não existe nenhum tipo de movimentação no sentido de simplesmente ciciar o que o outro está falando, todas as ideias são muito bem recebidas, por todos. Nós conversamos a exaustão, para elaborar boas estratégias.

Neste sentido, denota-se que o estímulo gerador que dá início a análise estratégica da empresa faz com que a mesma se encaixe na classificação de Ansoff (1977) como uma empresa empreendedora, uma vez que os Diretores se antecipam aos problemas quanto às oportunidades, eles não esperam o surgimento de um estímulo, mas conduzem a uma busca permanente de oportunidades estratégicas.

Em relação às estratégias que envolvem os números de vendas da organização, sustentadas pela Política Comercial mensal, estas são definidas também pela Diretoria, com base no que lhe foi passado pela Montadora, e distribuídas em metas por filiais, com base no estudo de mercado de cada loja e sua região. Depois disso, estas metas são passadas para os gerentes do ponto venda, os quais ficam responsáveis por dividir a meta da sua loja em metas menores, destinadas a cada membro de suas equipes.

Para tanto, todos os gerentes de ponto de venda participam de reuniões mensais, em Florianópolis, para receberem as diretrizes da empresa do mês corrente. Este também é o momento que estes gerentes têm para interagirem entre eles, e exporem suas ideias e sugestões, ou seja, é esta a participação deles no processo da gestão estratégica da organização.

Neste sentido, Mintzberg (1998) chama a atenção para as empresas em que as decisões estratégicas são tomadas apenas pela cúpula, e não permitem o acesso e participação de seus funcionários da

linha de frente, pelo fato de muitas vezes serem estes funcionários que reconhecem a necessidade das estratégias, principalmente as emergentes, uma vez que são eles que estão em contato direto com os produtos e clientes. Entretanto, de acordo com o Diretor Geral da empresa, os gerentes não participam do estabelecimento de metas e elaboração de estratégias devido à falta de preparo dos profissionais para tanto, cabendo a eles o lado mais operacional da estratégia:

A Diretoria que formula as metas para o departamento de carros usados, as metas para os frotistas e para as lojas. Não são os setores que definem suas metas porque no nosso segmento o pessoal não tem essa visão, eles pensam a semana, no máximo em um mês, é característico deles, pelo nível de salário, pela visão que eles têm. Eles não têm uma visão de cima e não sabem qual o potencial e nem o que vai ter a disposição da Montadora para chegar lá, e eu consigo vir isso, por exemplo, eu pedi a Montadora 4500 carros novos e 4500 usados, ou seja, um crescimento de 10% no faturamento das vendas, e simplesmente passamos isso para os funcionários.

Nesta perspectiva, a estratégia do caso em estudo pode ser vista como plano, de acordo com as cinco definições de Mintzberg (2001), uma vez que ela consiste em uma diretriz, ou um conjunto delas, para lidar com uma determinada situação; ela é preparada previamente às ações para as quais se aplica, e desenvolvida consciente e deliberadamente.

Logo, nas reuniões gerenciais os gerentes de ponto de venda recebem a parte mais tática da estratégia, que serão passadas para o operacional da empresa. Assim sendo, eles não interferem na decisão estratégica já tomada pela Diretoria, como coloca o Diretor Administrativo:

A gente define a estratégia, pensa nela, colhe até algumas opiniões, mas nada é decidido na hora, nossas reuniões com as gerências não são, como a gente brinca “terapia”, em que sentam várias pessoas do mesmo nível hierárquico, departamento e tal, e fica todo mundo botando problema. Cada vez que existe um descarregamento de informações desse, ou a gente

vê que é uma coisa crônica, e então a gente pega essa informação e trata, não só com a família, mas com pessoas específicas aqui da organização, ou envolvendo as pessoas da ponta que fazem parte do problema. A gente traz a questão a nível estratégico, trata, senta junto com esse pessoal gerencial e passa para eles: “nossa estratégia é tal e tal, vamos usar essas táticas aqui, vocês passam para o pessoal lá da ponta, do operacional e vamos lá, qualquer dificuldade tragam de volta que vamos rever e repensar”.

Desse modo, a empresa corrobora com Ackoff (1982), pois mesmo sem a participação efetiva dos gerentes e demais níveis hierárquicos no processo de elaboração das estratégias, a Diretoria confia no potencial dos empregados e proporciona a eles todos os níveis de informação, e outros recursos necessários, para que eles trabalhem de maneira tão eficaz quanto possível em sintonia com as estratégias da organização.

Já a Administração Central da empresa não possui metas a ser cumpridas; seu papel principal é dar suporte as lojas. O único administrativo que tem uma meta são os financeiros das lojas, cuja meta trimestral é estipulada através de uma análise realizada pela Diretoria, e estes profissionais recebem uma bonificação conforme atingem tais metas. No entanto, os funcionários deste setor estão também sempre a par dos processos estratégicos da empresa.

Com isso, torna-se possível constatar que o plano estratégico desenvolvido pela Diretoria da organização é traduzido em um plano operacional, podendo ser executado em todos os níveis da empresa, corroborando assim com Ansoff (1990), no que tange um bom planejamento, visto que para o autor o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, uma vez que inclui também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação, ou seja, sair do papel e partir para a ação.

Do mesmo modo Whittington (2002) e Hrebniack (2006) afirmam que por mais que sejam bem escolhidas, as estratégias fracassarão se não houver uma boa implantação, processo esse fundamental para que a estratégia aconteça.

Na empresa em estudo, o processo de implementação é levado a sério e acompanhado de perto pela Diretoria, contando com a divulgação das estratégias, delegação de tarefas, sistema de

acompanhamento, controle e *feedback*, corroborando assim com Bossidy e Charan (2002, p.29) quando estes apresentam o sentido fundamental de executar: “ligar estratégia a operação e às pessoas que vão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados”.

Quanto à divulgação do plano estratégico, segundo o Diretor Geral: -“*temos uma plano estratégico maior, que são as metas anuais, as quais divulgamos, todo mundo vê e se compromete*”, desta forma todos na organização têm consciência dos seus planos.

Neste sentido, pode-se observar que na Le Monde a estratégia também pode ser definida como um padrão, de acordo com Mintzberg (2001), visto que ela abrange o comportamento resultante da estratégia como plano, uma vez que ela pode ser realizada, ou seja, consiste no comportamento, quer seja pretendido, ou não. Quando vista como padrão, a estratégia leva a questão de para quem usá-la, com quais recursos e para que finalidade, conforme divulgam os Diretores da empresa, e estas abordagens bem sucedidas, aos poucos, vão se fundindo em um padrão de ação que se torna estratégia.

Também para Quinn (2001, p.20) a “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. O autor acredita que uma estratégia bem formulada pode ajudar a ordenar e a local os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda tratando da divulgação das estratégias e metas da Le Monde, um dos espaços mais utilizados para tal é a intranet e o canal de e-mail. Todos na empresa sabem o e-mail de todos e não há restrições para envio e respostas, independente do cargo do remetente e destinatário. De acordo com o Diretor Geral, estes canais conseguem: - “*manter vivo o que está acontecendo*”, e os funcionários ficam constantemente cientes da necessidade de acelerar ou relaxar um pouco nas vendas e se a qualidade está subindo ou descendo, pois eles têm acesso a todos estes indicadores em tempo real, como relatou o Diretor Geral:

Eu me comunico muito com os funcionários todos por e-mail e intranet. Como em um carro os dois principais indicadores são o velocímetro e o conta giro, os dois principais dos funcionários são volume de faturamento e a qualidade que o cliente

está nos dando. Esse relógio todo dia aparece na tela deles, quantos carros vendem, quanto faturam, na oficina também eles têm noção diária disso; e todo mundo vê de todo mundo, então eles sabem como a empresa toda está caminhando.

No entanto, a principal forma de divulgação das estratégias macro da empresa são as Convenções Anuais, já analisadas anteriormente na Categoria 2 desta pesquisa: Aprendizagem. Para o Diretor Geral, esse compartilhamento das estratégias da Diretoria com os funcionários de todos os níveis da organização é fundamental, ao passo que é visto como uma preparação dos funcionários:

Estas convenções, para mim são uma preparação dos funcionários para o que a gente pretende. Hoje quem não tiver uma equipe bem treinada e que não sabe para onde vai, não vai ter sucesso. Então, a gente já ensina e diz o que a gente quer, a gente mostra o que empresa pensa e como age. Dessa forma, quando a gente toma uma posição, as pessoas já sabem por que agimos daquele jeito, não tem surpresa para ninguém quando tomamos uma decisão porque eles sabem o que a empresa quer, e assim fica fácil para eles assimilarem. Claro que têm funcionários no meio que não aceitam certas coisas e mudanças, então prejudicam a produtividade na empresa, mas temos bastante funcionário com a média bem boa de tempo na empresa e que concordam muito com a gente.

Em nível gerencial, todos os gerentes de ponto de venda entrevistados afirmaram gostar destas Convenções que os colocam a par das estratégias da empresa, como colocou um dos entrevistados:

Gosto das convenções, no meu ponto de vista é muito válido porque aproxima as pessoas, como a empresa é muito grande, temos a oportunidade do contato com a Diretoria, temos o privilégio de estar com eles e poder dividir muita coisa, e aprender muito também sobre a empresa que trabalhamos.

Na Administração Central da Le Monde, o principal meio de comunicação também é a intranet, conforme expôs o funcionário do setor entrevistado:

Existe uma ferramenta que nós temos: a Lanet, que fica bem a cargo da Diretoria, e eles divulgam muitas informações via o Lanet e via e-mail também, ficamos sabendo das metas, vendas, conquistas, enfim, do dia a dia. E as Convenções Anuais também são muito boas porque mostram os resultados do ano e colocam aonde a empresa quer chegar, e no dia a dia vão nos informando através de e-mails e também através da Gerente Geral, que é minha gerente direta, que também me reporta bastante coisa.

Torna-se interessante destacar também a percepção da base da organização quanto ao compartilhamento das informações passadas pela Diretoria. Estes profissionais sentem-se valorizados e motivados com isso, conforme trechos das entrevistas:

Os diretores mandam e-mail para a gerente e ela nos direciona, mas muitas vezes eles mandam para nós mesmos vendedores, algumas novidade de pós-vendas também, nós sempre estamos interessados nas coisas que estão acontecendo, no que está mudando. Os diretores agora estão mais em contato com a gente, de um tempo pra cá, através de e-mail, agente vê que os e-mails vêm para a nossa gerente com cópia para nós, a gente vê que é do Nelsinho (Diretor Geral) ou do Fernando (Diretor Comercial) porque vêm direto da caixa deles, e então nos sentimos importantes. Acompanhamos as metas pelo carrinho da corrida, temos um quadro na sala das assistentes, um na sala da gerente, e os e-mails.

Nas convenções, o Nelsinho comenta que venderam tantos carros tal mês, tal ano, ele faz até um gráfico todos os anos, de quanto a marca vendeu. É relevante saber essas coisas, de vez em quando eles comentam ali na loja que esse mês venderam tantos carros zero, que passaram tantos carros na oficina, entre outros. Uma vez fiquei surpreso que passaram mais de mil carros no mês

aqui, é muito bom saber essas coisas porque diz respeito ao trabalho da gente.

Nessas Convenções eles passam certinho o que eles buscam no próximo ano, se tem alguma alteração, alguma coisa, por exemplo, agora tem produto novo que a gente tem que agregar vendas, que querem que a gente venda, então eles também relatam tudo por e-mail, ou o gerente chama a gente e informa, mas o e-mail é bastante usado.

Assim sendo, embora a empresa não tenha um processo de planejamento estratégico formal com a participação dos funcionários também na elaboração, como expôs a pesquisa de Dye e Sibony (2007), a qual demonstra que o desenvolvimento de um planejamento estratégico formal influencia na melhoria do nível de satisfação dos profissionais quando estes participam do processo; o fato de tomar conhecimento sobre os planos estratégicos e o andamento dos mesmos, já faz diferença para os funcionários da Le Monde. Para o Diretor Administrativo, os funcionários saberem sobre os planos estratégicos da empresa influencia positivamente no trabalho do dia a dia deles, assim como ajuda a perpetuar os valores da empresa:

Eu acredito que faz diferença no pessoal o fato de saberem como a empresa foi e aonde ela quer ir, isso influencia muito na motivação deles. Toda essa proximidade com o pessoal, essa transparência que procuramos passar para eles, influenciam suas vidas não só profissional como também pessoal, e acho que influencia até no caráter porque como trabalham há um tempo conosco veem que apesar de ter tanta notícia ruim na rua e tanta falta de valores, tanta ética deturpada, acho que, alguns funcionários pelo menos, nós conseguimos transferir um pouco desse nosso pensamento, e isso acaba melhorando o dia a dia da pessoa, tanto na empresa, e eu acredito que em casa também porque dificilmente a pessoa exerça papéis muito diferentes, então vendo que trabalha em uma empresa que tem valores, que não rouba o cliente, não rouba o Estado, é um ambiente que acaba proporcionando esse tipo de pensamento. Junto com isso, temos a

premiação anual que damos nestas Convenções, que é uma premiação que surte um efeito fantástico nas pessoas, elas se emocionam e buscam essa premiação, que financeiramente não traz nada, ela é só uma placa, mas o significado que ela tem é muito grande, e procuramos sempre explicar que essa placa simboliza os valores que já estão na terceira geração da família, os mesmos valores éticos e morais da empresa.

Neste sentido, pode-se constatar que o processo da estratégia na organização em estudo também pode se classificar como estratégia como perspectiva, segundo Mintzberg (2001), uma vez que a estratégia olha para dentro da cabeça dos estrategistas, com uma visão ampla, e seu conteúdo consiste em uma maneira enraizada de ver o mundo; é o “caráter” da organização, um conceito. Nesta definição, as estratégias existem apenas na mente das pessoas interessadas e é compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções e ações. Entra-se no campo da mente coletiva, onde os indivíduos são unidos por um pensamento / comportamento comum.

Deste modo, torna-se possível perceber que o processo da estratégia, embora elaborado apenas pela Diretoria, perpassa a organização em todos os níveis hierárquicos, principalmente através das Convenções Anuais, onde os valores da organização como honestidade, respeito e foco na satisfação dos clientes, também são compartilhados. O que permite observar a íntima ligação do processo da estratégia com a cultura organizacional, influenciando e sendo influenciado por ela, como apresentam Andrews (2001), Bossidy e Charan (2002), Freitas (1991), Hrebiniack (2006), Pereira e Cunha (2004) e Semler (1988), segundo os quais a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos da implantação da estratégia também influenciam na sua eficácia. A cultura da organização estudada influenciou o seu processo de estratégia devido à forte presença dos valores dos seus principais líderes - diretores da organização - nas estratégias, e também no alinhamento delas e das formas de implantação com estes valores; enquanto que a influência do processo da estratégia na cultura é percebida através da presença do pensamento sistêmico que o processo desenvolveu nos colaboradores.

Do mesmo modo, estudo realizado por Kich e Pereira (2009), avaliou exclusivamente a relação entre a cultura organizacional e o processo do Planejamento Estratégico em uma organização norte-

americana, um *ski-resort* nos Estados Unidos. Os autores apresentam que o alinhamento da estratégia com sua cultura, a definição e divulgação clara de seus valores, assim como uma cultura voltada ao aprendizado e o pensamento estratégico de seus membros, foram fundamentais para a eficácia do seu processo estratégico.

O estudo de caso em questão também corrobora com Beón (1992), Bossidy e Charan (2002), Bueno (2003) e Hrebiniack (2006), quando estes afirmam que o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, ou seja, o sistema de comunicação da empresa, também influencia e é influenciado pelo processo da estratégia. No caso em estudo, a sistema de comunicação (reuniões gerenciais, Lanet, e-mails e Convenções anuais) influenciam o processo da estratégia, uma vez que seus canais são os responsáveis por sua divulgação, e sofre influencia do processo da estratégia, haja vista que as informações passaram a ser mais transparentes e os colaboradores se demonstram satisfeitos em saber qual a atual situação e qual o rumo da empresa.

Também se denota o empenho dos Diretores da organização no processo da execução das estratégias, uma vez que eles mesmos elaboram as Convenções anuais, transmitem as principais informações aos funcionários, e realizam o acompanhamento de perto do alcance das metas, juntamente com os gerentes de ponto de venda, o que vai ao encontro de Bossidy (2005), Hrebiniack (2006), Tregoe e Zimmermen (1984) e Ulrich (2001), os quais afirmam que a presença de uma liderança que acredita na implantação da estratégia e que faz com que as coisas aconteçam é primordial para o seu sucesso. Bossidy e Charan (2002) tratam desta questão da hierarquia, chamando atenção ao fato que muitos gestores tratam as tarefas de execução como um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio, o que segundo os autores está equivocado, pois é justamente esta, a execução, a atividade mais importante de um líder, e que Le Monde é possível ver acontecer, destacando seus Diretores como os poucos administradores que entendem que um bom processo de estratégia também requer um enfoque no momento da execução da mesma. Mintzberg (2004) corrobora com esta visão ao afirmar que um plano estratégico não pode funcionar de maneira efetiva sem o apoio das pessoas que ocupam cargos superiores nas organizações.

Neste mesmo sentido, para Ackoff (1982), Certo e Peter (1993), Hall (1984), Hrebiniack (2006). Mintzberg (2003), Tregoe e Ziemmermen (1984) o processo da estratégia para ser executado de forma eficaz precisa estar integrado à estrutura da organização. No caso

em estudo, percebe-se que a estrutura influencia no processo da estratégia à medida que as decisões deste âmbito são tomadas pela cúpula organizacional, e é influenciada por ele ao passo que permitiu uma maior integração entre os setores a partir do momento que estes passaram a buscar os mesmos objetivos.

Desse modo, o presente estudo de caso vai ao encontro do estudo de caso realizado por Kich e Pereira (2011) na empresa catarinense Santa Luzia Laboratório Médico, o qual destacou que os fatores organizacionais liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional, assim como o influenciam também são influenciados pelo processo da estratégia em uma organização.

Quanto ao acompanhamento do plano estratégico, tanto mensal quanto anual, este também é feito pela Diretoria. Através de um sistema, desenvolvido pela própria organização, os diretores conseguem acompanhar, assim como os gerentes de pontos de venda, o andamento do alcance das metas de cada funcionário. O Diretor Comercial está bastante ligado com esta parte da implementação do Plano e relatou:

Faço esse controle pelo sistema. Nós temos um sistema só nosso, que nós desenvolvemos e que é focado só em vendas e avaliação de carros usados. A avaliação é toda centralizada aqui, todos os preços de todos os clientes que aparecem no grupo caem aqui na mesa de avaliação do sistema. Fico de olho no sistema e vamos tentando fechar as metas. Fazemos esse acompanhamento diário, às vezes passa uma semana e determinada loja está apenas com 10% ou 20% só da meta atingida, então já ligo ver o que está acontecendo.

O Diretor Comercial destaca a contribuição da tecnologia nesse processo de implementação da estratégia: - *“uns cinco anos pra cá, depois que colocamos o sistema ficou mais fácil, antes eu tinha que correr muito mais, eram uns 500 km por dia indo às lojas, hoje é mais fácil porque o sistema organizou”*.

Portanto, nota-se que cada funcionário da organização tem sua responsabilidade para com a estratégia maior da empresa, e ele próprio pode fazer o acompanhamento do seu alcance de meta. Este sistema de acompanhamento está organizado por lojas e por modelo de carro. Diariamente os vendedores podem olhar nesse sistema como estão, tem o item “vendas e metas” com a venda diária e a venda do mês de cada um; se o funcionário quiser ver a meta dele, ele pode ver desde quantos

carros ele vendeu em janeiro de 2011 até o atual mês, ele também pode ver a meta e desempenho de todos os outros. Demais metas, inclusive as metas de qualidade, também estão dispostas nesse sistema, e ainda cada loja possui um cartaz com o nome dos vendedores e seu número de vendas no mês corrente, como se fosse uma corrida de carros, onde os funcionários competem entre si no alcance de suas metas, para um chegar em primeiro lugar na “corrida”. Além disso, a Citroën tem um site de satisfação do cliente que diariamente é visto pelos funcionários, os quais podem ter acesso a suas avaliações e podem também verbalizar o telefonema do cliente para saber o porquê o cliente fez “x” reclamação, e melhorar assim seu atendimento.

Além do Sistema de acompanhamento, a Le Monde conta com outras ferramentas de controle, uma das mais utilizadas para averiguar o processo da venda é o chamado “cliente oculto”, um serviço custeado pela concessionária. A Diretoria elaborou um roteiro de oito etapas, contando com tudo que um bom atendimento tem que ter, e contratou uma empresa que fornece “clientes fantasmas”, os quais todo mês auditam 100% da equipe do Grupo Le Monde. Dessa forma, todo mês cada equipe tem uma nota avaliando os oito critérios de atendimento, os quais envolvem primeiramente a parte pessoal do atendimento, como a recepção, o bom dia ou boa tarde, se chamou a pessoa pelo nome ou não, se convidou para sentar, ofereceu café, foi cortês, estava bem vestido, a atendente estava maquiada. Depois o “cliente oculto” parte para a avaliação da proposta de negociação, se o vendedor fez a proposta formal, usou o sistema quando avaliou o carro usado, deu explicação, contornou as objeções do cliente, ofereceu *test drive*, entre outras questões. Com base nesta avaliação, a empresa ainda criou um método de recompensa, onde o funcionário que falhar em três ou quatro pontos ganha 150 reais a mais no seu salário no final do mês, o funcionário que falhar em apenas um ou dois pontos é compensado com 250 reais a mais no seu salário, e quem falhar em mais de cinco pontos não ganha nada. Todos os funcionários são cientes desta metodologia e recebem o *feedback*. Para o Diretor Geral este é um método muito dinâmico que traz resultados:

[...] é uma metodologia interessante, essa empresa que contratamos é quem contrata clientes normais para fazer o teste e presta o serviço para supermercados e lojas. Isso dá para os vendedores uma dinâmica e para os gerentes fornece muita ferramenta de *feedback*, porque ele pode chamar o

vendedor e dizer: “olha, aqui está no terceiro mês que você faz tudo direitinho, mas esquece de oferecer o *test drive*”. Quando a gente começou a pesquisa metade dos atendimentos nossos não ofereciam água e café, e depois isso mudou, porque eles começaram a prestar mais atenção. Então, fica uma coisa muito prática, e como tem troca e dinheiro e premiação (levamos para a convenção quem ganhou nota 100 do cliente oculto o ano inteiro e damos prêmios), tem o troféu Prêmio Füchter, nome do meu avô, que damos pro profissional destaque de cada seção, é um reconhecimento. Assim vamos animando todo dia para a coisa acontecer, porque quando a Citroën implementou os padrões internacionais era difícil colocar na cabeça dos vendedores como eles tinham que se comportar para fazer uma venda acontecer, e nesse sentido o cliente oculto nos ajudou muito.

Segundo a Gerente Geral este controle também é realizado por uma série de indicadores, os quais existem para todo tipo de ação, os próprios gerentes de pontos de venda também elaboram seus próprios relatórios e resultados de indicadores. Também de acordo com a Gerente Geral: *“na questão das metas, a gente se alimenta delas para conseguir direcionar o trabalho, mas a Le Monde não é uma empresa que pune o não cumprimento, mas a gente premia o alcance da meta, esse é o tipo de trabalho”*. Neste sentido, a organização em estudo vai ao encontro de Mintzberg (2010), segundo o qual os funcionários precisam ter bons motivos para acreditar que o comportamento cooperativo será recompensado e que o avanço em suas carreiras depende tanto de assumirem a responsabilidade pelo progresso coletivo quanto de cumprirem suas próprias metas, sendo este um dos grandes desafios das organizações contemporâneas.

O Conselheiro da organização, também relatou que realiza visitas às lojas do Grupo, para controlar as ações dos gerentes:

Seguidamente eu vou às nossas lojas checar, normalmente no final da tarde, que o caixa está cheio. Quem não é visto não é lembrado, e também eu não gosto de ficar parado. E do jeito que está o mundo hoje, claro que confiamos em nossos gerentes, mas não se pode confiar muito

porque as informações escritas podem ser qualquer uma.

Assim, denota-se que a estratégias deliberadas da Le Monde focalizam o controle, certificando-se de que as intenções gerenciais sejam realizadas em ações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

No entanto, a Le Monde também conta com uma série de estratégias tomada de forma emergente, as quais segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) focalizam o aprendizado, através da compreensão por meio de execução de ações regidas pelas intenções. Mintzberg (1998) define de “estratégias emergentes” aquelas que surgem durante a implantação das estratégias, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas. O autor defende o uso delas, da mesma forma que o Diretor Comercial da organização: *“nossas estratégias sempre foram bem planejadas, isso é colocado muito forte com a Montadora, até por pedido deles quando abrimos as filiais em tais regiões; mas também acontece de muitas decisões precisarem ser tomadas emergentemente”*. Para a Conselheira: *“existe um planejamento, só que não é aquela coisa fechada que não pode sair dali, tem muito espaço para estratégias emergentes, as quais são necessárias”*.

O Diretor Geral também reconhece o uso e a necessidade das estratégias emergentes, no entanto, afirma que mesmo nesses casos busca maturar bem a ideia do que se pretende fazer:

[...] também não saio fazendo, a gente coloca aqui, pensa, matura a ideia, e depois faz. Não sou um gestor de rompante, “faça-se a luz”, não gosto disso. Às vezes eu perco um pouco de tempo com isso, mas não vejo como perder tempo porque a comunicação aqui é franca, rápida e a gente em poucas pessoas decide. Então, quando a gente vê que tem uma oportunidade ou uma ameaça, a gente tenta resolver aquilo até na mesma hora, no mesmo dia, fechar o dia com aquilo resolvido, mas não sem analisar primeiro.

Em nível gerencial, a maioria dos gerentes de ponto de venda vê a maior parte das estratégias da empresa como deliberadas, mas também percebem a inserção de estratégias emergentes. Um dos gerentes afirmou que não se adapta a elas: *“as mudanças emergenciais*

atrapalham, principalmente para mim que sou grandão, a loja é imensa; mas eu vejo que a maioria das coisas é planejada”.

Já na gestão dos próprios gerentes de pontos de venda, a maioria afirmou que sua gestão conta com estratégias mais emergentes que deliberadas, apenas três acreditam que suas gestões possuem mais estratégias deliberadas.

Entre as estratégias deliberadas apresentadas pelos gerentes de pontos de venda estão a demissão de algum membro de equipe que não está tendo um desempenho satisfatório, o *feedback* que é dado aos membros da sua equipe, e as estratégias para atingir a meta de vendas mensais passada pela Diretoria, como por exemplo, elaborar uma planilha de ações, realizar visitas externas a cada dois funcionários ou sozinhos, prospectar em cima de uma agenda telefônica ou contatar clientes antigos. Enquanto que as questões emergenciais dizem respeito à natureza dos seus trabalhos diários, devido à diversidade de cliente e negociações que ocorrem. O Diretor Geral corrobora com esta perspectiva:

No ponto de venda um bom pedaço das estratégias é emergente porque para o atendimento não existe procedimento. Nós fizemos ano passado mais de 100 mil atendimentos, são 100 mil oportunidade de acertar ou errar, e de errando, ou querendo acertar, procurar um caminho fora do processo desenhado. Por isso que o processo é super importante, porque precisamos fazer esses 100 mil atendimentos da mesma forma, mais da metade deles são em pós-venda, e nisso a gente se depara com tudo, pois abre uma porta para a rua e tem cada louco, tem cara que entra louco, entra dando pancada, xingando todo mundo, e tem gente que é um doce, entra muda e sai calada. Então, os eventos são os mais variados possíveis, desde aquele cliente que reclama que estamos pagando pouco no seu carro usado, e então a Diretoria tem que intervir e ver se fizemos fora da nossa curva a negociação porque tal fulano nos interessa, da mesma forma, de repente tem alguém que esqueceu de fazer a revisão, perdeu a garantia e estragou o ar condicionado, o cara tem cinco carros na garagem, o que eu vou fazer (?), vou mandar executar o procedimento porque vale a pena para nós colocar isso na conta de

concessões, porque temos que trazer nossa legião de clientes para o nosso lado. Então, esses eventos de atendimento, eles muitas vezes batem de frente com a estratégia de redução de custo, de padronização do atendimento, de buscar maximização de resultados, de ter uma política de carro usado dura para não perder dinheiro, então às vezes, ao sabor da maré tem que ir, só que isso tem que ter sempre um policiamento muito intensivo, porque se sai demais da curva tu colocas a empresa no buraco, tem de ser sempre uma exceção, não pode virar regra. Nossos gerentes trabalham bem isso, primeiro porque a gente amarra muito, e uma empresa como a nossa é muito suscetível a desvios, pela natureza da operação, por isso quanto mais a gente amarra, mais segurança o gerente vai ter de estar fazendo o que deve ser feito.

Neste sentido vê-se que o estudo de caso corrobora com Mintzberg (1998), segundo o qual o segredo da criação da estratégia consiste na conexão íntima entre pensamento e ação, ao contrário de Porter (1999) que define que o processo de formulação estratégica acontece de forma deliberada, onde primeiro se pensa para depois agir. Para Mintzberg (1998), a ação pode estimular o pensamento e a estratégia pode tanto ser formulada, quanto se formar, como ocorre na Le Monde, a qual possui um Plano estratégico flexível.

De acordo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.192) “todo o comportamento estratégico real precisa combinar controle deliberado com aprendizado emergente”, da mesma forma em que ocorre na Le Monde. Assim sendo, vê-se que os administradores da Le Monde compreendam que a elaboração e a implantação da estratégia são interdependentes, vencendo assim um dos principais obstáculos da execução das estratégias, segundo Hrebiniak (2006), Brenes, Mena, Molina (2008) e Bossidy (2005). Este último apresenta como a maior causa do fracasso das empresas, a incapacidade destas de executarem suas ideias e estratégias, uma vez que falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado, que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização.

No que diz respeito aos erros da organização, a Le Monde tem por política sempre concertá-los a despeito do custo, como colocou o Diretor Geral:

Temos que pagar a conta dos nossos erros, que muitas vezes chegam aqui bem quadrados. Tento arrumar a bola para devolver redonda, mas aviso para quem causou o erro ter cuidado, em alguns casos a gente faz uma reunião aqui, se é uma pessoa que não dá mais, uma que está desestabilizada, que está comprometendo a imagem da empresa, ofertamos mais treinamentos. Mas sempre seguimos a lógica do cliente, então quando a gente erra, a gente paga a conta mesmo, não interessa se ela é pequena ou grande, a gente paga.

Aqui se denota que os erros que acontecem no processo da estratégia se tornam oportunidades de aprendizado para a organização, como é idealizado por Senge (1990), segundo o qual uma organização que é voltada ao aprendizado é capaz de tornar a implantação do planejamento estratégico mais significativa, pois deste modo, o diálogo passa a ser valorizado, as soluções não paliativas são buscadas e os administradores têm mais facilidade para compreender a interdependência entre a formulação e execução da estratégia, além de passarem a ser mais rápidos nas tomadas de decisão e elaboração de estratégias emergentes, o que se mostra como uma vantagem competitiva. Também para Mintzberg (1998), os erros que acontecem, tanto na implantação das estratégias deliberadas, quanto nas emergentes, devem se tornar oportunidades únicas de aprendizado, assim como as limitações de uma organização.

Os entrevistados também foram questionados sobre as possíveis limitações do processo de estratégia da empresa. Para Diretoria, principal responsável pelo desenvolvimento das estratégias, não há nenhuma limitação neste processo, de acordo com o Diretor Geral da organização, o processo da estratégia: *“funciona, não vejo que outra forma seria melhor”*.

Já os gerentes de ponto de venda citaram algumas dificuldades advindas da forma como o processo é realizado. Três gestores voltaram a citar a questão da pouca atenção dada as peculiaridades da área de atuação de suas filiais, onde acreditam que se tivessem uma participação mais ativa na gestão estratégica da organização poderiam contribuir mais, como já colocado na análise da Categoria 1: Tomada de Decisão Estratégica. Outra limitação citada pelos gerentes neste processo consiste no atraso com que o a Política Comercial e os materiais

promocionais chegam até suas lojas, como destacou um gerente entrevistado:

O nosso material publicitário realmente chega apenas na segunda quinzena do mês, até porque a Montadora até pelo menos o dia 5 e 8 ainda está passando para a nossa Diretoria as margens de preço e estão definindo a Política Comercial do mês. Então, nós já temos o que trabalhar no *show room*, os preços que já temos, mas não temos o material impresso para usar na primeira quinzena do mês, o ideal seria no início do mês já termos em mãos o material para aproveitar o primeiro período do mês.

Um dos gerentes de ponto de venda entrevistado, o qual gerencia o setor de pós-vendas da loja, também citou como fator limitante do processo a falta de mais gerentes superiores, não apenas uma Gerente Geral, mas um profissional que coordenasse toda a área de pós-vendas e outro a área de vendas, pessoas com mais experiência nestas áreas e que pudessem lhes auxiliar: *“um gerente só de pós-vendas seria bom, ou uma pessoa que tem mais noção, passar uma semana em cada loja, para saber como funciona e nos ajudar mais”*.

No entanto, a maioria dos gerentes não observa limitações na forma como o processo da estratégia acontece na organização: *“desde que entrei aqui sempre foi assim e sempre funcionou”*.

Para os membros da base organizacional entrevistados, o processo da estratégia da forma como é feito funciona bem e não encontra limitações, exceto para um dos entrevistados que citou a ausência do planejamento estratégico formal e falta da participação dos demais líderes da organização neste processo como fatores limitantes:

Sinto falta do planejamento estratégico, acho que seria fundamental no mínimo a participação dos líderes. Acho que seria importante uma gestão mais participativa para o desenvolvimento dos líderes e para que eles se sentissem participantes e entendessem o real sentido do negócio, acho que isso faz um pouco de falta, eles participarem ativamente desse processo.

Aqui se observa na Le Monde a presença de dois dos “assassinos silenciosos” definidos por Beer e Eisenstat (2000), que limitam a condução do processo da estratégia, que são: o estilo *top-down* da gestão; e baixa autonomia e habilidade de liderança para os níveis mais baixos da empresa.

Entretanto, todos os entrevistados afirmaram que o comportamento estratégico da Le Monde tem feito com que a empresa funcione de forma eficaz, o que pode ser comprovado pelos seus números e seu crescimento. Entre as características do comportamento estratégico da empresa, o qual traz segurança para seus funcionários, tem-se: maduro, ousado, visionário, capaz de prevenir as crises.

De acordo com a Diretoria da organização, o seu comportamento estratégico pode ser descrito como pé no chão, arrojado, ágil, voltado para o futuro e desafiador. Os Diretores também destacam que cada fase do negócio exige um determinado comportamento, e se nos primeiros anos da empresa, eram mais otimistas e arrojados, hoje, devido a atual conjuntura do mercado, se encontram mais pragmáticos e céticos, como colocaram o Diretor Geral, o Diretor Comercial e o Diretor Administrativo respectivamente:

Hoje, conhecendo a realidade das outras concessionárias, eu acredito que temos um comportamento estratégico otimista e ao mesmo tempo pragmático. Acabamos de realizar uma série de investimentos porque sabíamos que 2014 e 2015 seriam anos difíceis, então no início do ano passado, começamos uma série de investimentos fortes, abrimos novas lojas, expandimos e tal, porque queríamos interromper isso no primeiro semestre de 2014. Então, otimista porque fizemos todos os investimentos que os outros não fizeram, e quem não fez não faz mais, hoje acho que estando em dia com os investimentos estaremos bem. Pragmático é porque estamos fazendo aquilo que o mercado deixa fazer, não somos sonhadores, fazemos o que o mercado comporta, enxugamos despesas, fazemos as coisas com o pé bem no chão, não temos endividamento, alavancagem financeira, porque nosso mercado é muito inconstante, quanto menos depender de terceiros, mais podemos recuar nas horas difíceis. Nosso comportamento estratégico também é

desafiador porque sempre propomos alguma coisa, uma mudança.

Nosso comportamento é sempre olhar muito a frente dentro do que a gente imagina, temos falado bastante de futuro, temos preocupação com 2017. Temos um comportamento bem pé no chão, nada de sonhador, é arrojado também. Usamos muito do bom senso, anulando riscos.

Hoje temos nos comportado estrategicamente de forma mais cética, de não acreditar que a economia vai crescer, que de agora em diante vai ser só pra cima, como já foi em outros períodos em que a economia se mostrava desse jeito, mas hoje os sinais estão apontando que os próximos anos não serão os melhores do mundo. Então, a gente prefere nesse momento estar um pouco mais retraído, mas fazendo muito bem o trabalho diário para manter a empresa desse tamanho, com algum crescimento, mas um crescimento para anular a inflação ou outros tipos de perda que se tem ao longo dos anos. Somos otimistas dentro desse tamanho que nós estamos e não para crescer. A Le Monde apesar de parecer a mesma coisa, ao longo dos últimos oito anos a empresa já variou muito o comportamento estratégico dela, para onde vamos, onde vamos estar daqui a x anos, a gente sempre acompanhou os fatores externos de forma muito clara, olhando bem a fundo.

De acordo com a Gerente Geral o comportamento estratégico da empresa é ao mesmo tempo arrojado e ponderado, e serve como referência para as demais concessionárias nacionais:

Eu acho que ela é uma empresa que é arrojada estrategicamente, mas também ponderada. Acho que ela é muito ágil estrategicamente e isso faz com que ela tenha um poder de decisão junto à Montadora; os relacionamentos que a gente tem tanto com banco, nosso principal *stakeholder*, quanto com a Montadora, que atua direto conosco, é muito forte devido a esse perfil que a empresa tem. Então, muitas concessionárias do Brasil

veem o que a Le Monde está fazendo, sabemos que a gente é referência, isso traz uma responsabilidade grande. A Le Monde é arrojada, em tudo a gente vê que está um passo a frente, mas cada passo desses que a gente dá, a gente pondera muito antes de dar, então sempre pensamos rápido.

De acordo com a percepção dos gerentes de pontos de venda entrevistados, o comportamento estratégico da organização é realista e maduro, capaz de prevenir as crises, e com isso transmite segurança para os trabalhadores; conforme colocaram alguns dos entrevistados: - *“nossa empresa é muito centrada, muito firme e pé no chão, isso me deixa muito confortável e segura”*; - *“eu vejo que as estratégias da nossa Diretoria são muito pé no chão, todo esse tempo que estou aqui, a gente já passou por n situações, por algumas crises de mercado, e sempre foi uma empresa que me transmitiu muita segurança, nesse quesito de saberem o que fazem”*; no entanto, os gerentes também destacaram a falta de um comportamento estratégico direcionado às peculiaridades regionais de cada ponto de venda e a falta de autonomia: - *“sinto falta de ações direcionadas mais para a região, como tudo é por Grupo acaba fugindo um pouco aqui, e a gente precisa suprir as nossas necessidades, e a gente não tem muita autonomia para isso”*.

Da mesma forma, a base organizacional confia e define o comportamento estratégico da empresa como maduro, apesar de pouco participar desse processo, os funcionários entrevistados afirmaram se sentirem seguros devido ao compartilhamento das informações da empresa:

A gente vê exemplos no mercado de pessoas que deslumbraram em momento legal, no auge, e quando veio a crise não estavam preparados. Eu vejo que a Le Monde se prepara para isso, que eles têm visão lá na frente, e isso faz com que eu me sinta segura trabalhando aqui.

Eu vejo nos nossos Diretores, principalmente quando a gente faz as Convenções, que eles têm uma visão lá na frente, então de repente podem acontecer algumas coisas lá na frente de ruim, mas eles já têm aquela estratégia, uma visão bem

de peitar assim mesmo, admiro muito eles por causa disso.

Também questionados sobre a ausência de um Planejamento estratégico formal, todo o corpo da Diretoria da empresa afirma não sentir a falta desta ferramenta. Para o Diretor Geral: - *“não sentimos essa necessidade de um planejamento estratégico formal porque a gente desenha tudo nas reuniões que temos com os Conselheiros semanalmente, registramos os grandes números e corremos atrás deles, tudo o que fazemos é em busca disso”*. Da mesma forma, o Diretor Comercial afirma: - *“não sinto falta de um planejamento estratégico formal, tanto tempo no mesmo segmento, acabamos de ter a nossa forma de fazer, e vamos seguindo ela”*. Já o Diretor Administrativo afirma não sentir a falta de um planejamento estratégico formal agora, mas acredita que ele será necessário, principalmente quando a empresa começar a tratar da sucessão:

A gente vê que nosso negócio é muito instável, ele não tem grandes mudanças de forma de execução, estamos muito mais focados na gestão cotidiana da coisa, sem inventar muito porque o nosso negócio é muito parecido desde 50 anos para cá. Então, tudo que se inventa muito, muito diferente, acaba gerando uma despesa maior, então a gente acaba não fazendo. Assim, atualmente não sinto falta, pela fase que vivemos atualmente, mas acredito que no futuro, quando estivermos falando em sucessão, acredito que o planejamento estratégico formal será necessário. Hoje já estamos com as atividades meio acomodadas, pode ser que nós tenhamos uma necessidade de um planejamento formal, em um caso de crescimento grande da empresa ou quando começarmos a pensar na passagem da empresa para a próxima geração, então com certeza precisará.

A fala do Diretor Administrativo vai ao encontro de Gaj (1990), o qual ressalta o fato do Planejamento Estratégico não ser um processo de gestão, logo os sucessores tem de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que aconteça, assim como passar estas responsabilidades para os próximos que assumirem a empresa sucessivamente. Do mesmo modo, Bossidy e Charan (2002) alertam que

todas as modificações que ocorrem na cúpula afetam os alicerces, promovem mudanças e provocam descontinuidades em todos os elementos da empresa, as novas personalidades que assumem o cargo e as novas relações que surgem podem criar conflitos inesperados e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento de um plano estratégico.

No entanto, planejamentos estratégicos pontuais são desenvolvidos pela Diretoria em situações específicas, como foi realizado quando a família foi convidada para ser concessionária da marca Citroën, ou quando aparecem oportunidades para representar outras marcas. Nestes planejamentos é analisada a quantia de capital a ser investida, como alocar este capital, qual a situação do mercado e a participação de mercado que pode vir a ser conquistada em relação ao que a marca representa. Segundo o Diretor Administrativo, a organização possui uma pasta cheia destes planejamentos: -*“esse planejamento são tão bons que nos mostram claramente quando não vale à pena investir no que pensávamos.”*

Contudo, é possível observar através do estudo de caso, que o processo de planejamento estratégico não deixa de ter sua importância, principalmente em momentos de tomadas de decisão estratégicas, devido a profundidade de análise que a ferramenta oferece. No entanto, a forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de Planejamento Estratégico não é mais suficiente para lidar com as novas situações em que as organizações estão inseridas, devido a sua falta de flexibilidade; por isso a empresa tem de estar preparada para o uso de estratégias emergentes, como argumentam Anon (2009), Cavalcanti (2003) e Junior e De Angelo (2002).

O conforto da Le Monde para elaborar e implantar suas estratégias sem o uso da ferramenta planejamento estratégico pode ser compreendido através do problema, citado por Hamel e Prahalad (1995), o qual se refere a noção específica de estratégia que predomina em muitas empresas, a qual vê a estratégia como um ritual de planejamento pedante, por um lado, ou um comprometimento de investimento sem fim, por outro. Em muitas empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental pontuado por investimentos “estratégicos” heroicos e normalmente mal concebido, visto que o planejamento “estratégico”, em geral, é um planejamento funcional e tático que quase nem chega a tocar a superfície das questões estratégicas mais profundas.

Nesta mesma linha, Clegg, Carter, Kornberger (2000) afirmam que a ferramenta planejamento estratégico acaba por gerar determinadas

disparidades na vida organizacional, como a disparidade entre as fantasias gerencias e as verdadeiras competências organizacionais; disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros possíveis e imprevisíveis; disparidade entre o planejamento e a implementação; disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; disparidade entre os meios e os fins; disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e disparidade entre a ordem e a desordem. Para os autores longe de conseguir gerenciar essas disparidades, na verdade o Planejamento Estratégico as gera e as sustenta, uma vez que a sua prática é o que inicialmente constitui essa disparidade.

Do mesmo modo que Clegg, Carter, Kornberger (2000), Mintzberg (2004) endereça uma série de críticas a ferramenta, determinando três falácias do planejamento estratégico, (1) a falácia da predeterminação, uma vez que a organização é incapaz de prever seu ambiente; (2) falácia da predeterminação, pelo fato de que os estrategistas não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia a dia, mas que neles imergem, sendo ao mesmo tempo capazes de extrair deles as mensagens estratégicas; (3) falácia da formalização, visto que os seres humanos de carne e osso executam tarefas melhor que os sistemas. Ainda, Mintzberg (2004, p.85) cita como a “grande falácia do Planejamento Estratégico”, as três já citadas unidas, ou seja, “assim como análise não é síntese, o Planejamento Estratégico nunca foi geração de estratégias”.

Para Mintzberg (2004), o nome Planejamento Estratégico está errado, uma vez que deveria ter sido chamado de “programação estratégica”, pois segundo o autor o “Planejamento Estratégico” não funcionou devido a forma (a “racionalidade” do planejamento) não estar de acordo com a função (as necessidades de geração de estratégia), uma vez que o processo da estratégia requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. Mintzberg (2004, p.326) afirma que “várias décadas de experiência com o Planejamento Estratégico nos ensinaram sobre a necessidade de afrouxar o processo de formação de estratégia em vez de tentar lacrá-lo através de formalização arbitrária”.

Entretanto, embora não possua um planejamento formal, as estratégias da organização possuem registros, e a Diretoria acredita que a formalização da estratégia é um fator que provoca o comprometimento dos membros da organização que não estavam envolvidos na sua elaboração e por manter o foco aonde a empresa quer chegar. Conforme

destacou o Diretor Administrativo, o Diretor Geral e a Conselheira, consecutivamente:

Nosso planejamento não é formalizado dentro de uma caixinha, mas é escrito, é anotado, é discutindo, existe um planejamento. Eu acho que para o nosso tipo de negócio é interessante termos certa formalização. Em pontos onde nós vamos envolver capital, investimento, e mudança de rumo da empresa é interessante ter a formalização porque o papel te revela muita coisa; quando tu passas a fazer pesquisa e colocar o negócio escrito e justificado no papel, para ver se o negócio realmente é viável, ela é muito importante. Mas para a operação cotidiana nossa, eu não vejo necessidade em sermos mais formais do que somos.

Formalizar a estratégia somente traz benefícios porque se tu não formalizares ninguém se compromete e isso é essencial, tu escreveres o que tu queres fazer e distribuir tarefas, delegar e dizer que teu objetivo é esse.

A formalização tem que existir, sem dúvida alguma porque assim tu não te perdes, quem tem um foco, uma meta, raramente se perde. Conforme o mercado até pode balançar um pouco, ma se tu sabes que tu queres aquilo lá e tens que chegar lá, não importa então se teve algum desvio.

Para a Gerente Geral, a formalização cria a história da empresa:

Eu acho que tudo que é realmente um procedimento estratégico, uma diretriz que precisa ser seguida, ela precisa ser registrada porque com o passar do tempo tu consegues criar história, pois eventualmente as pessoas mudam de função, e algumas informações acabam se perdendo.

A maioria dos gerentes de pontos de venda acha positiva a formalização da estratégia, devido ao registro de solução de problemas que podem vir a ser esquecidos: -“*se hoje uso uma estratégia para a solução de um problema, esse problema pode levar um mês, quem vai*

lembrar disso daqui um mês, então tem que estar formalizado, registrado”, e também devido ao acompanhamento do alcance das metas: - “nós temos as planilhas e a intranet, onde há o acompanhamento do número de vendas por modelo, por loja, por dia, por mês, a gente tem o convívio diário com todos esse números, devido a formalização, e isso é muito bom para a gente”. Uma gestora apenas afirmou que muita formalização pode ser ruim por atrapalhar a ação: - “pelo fato de sermos muito comerciais e estarmos muito disponíveis para o momento comercial, então às vezes muito formalização atrapalha um pouquinho”.

Contudo, devido à ausência do planejamento estratégico formal e a forma como esse processo é desenvolvido na Le Monde, pode-se afirmar que nela a estratégia tem mais a ver com a dinâmica do dia a dia da empresa e com a renovação dos ciclos dos processos do negócio do que com um calendário linear e estático que se possa estabelecer em qualquer tipo de planejamento; um processo de estratégia que envolve também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente dos Diretores, conforme apresentam Amoroso (2002) e Mintzberg (2004).

Torna-se possível inferir que o Plano Estratégico da Le Monde se apresenta como estágios sequenciais de subestratégias táticas para operacionalizar as estratégias elaboradas pela Diretoria, podendo ser denominado de “programação estratégica”, como sugere Mintzberg (2004), uma vez que a empresa o utiliza para: (1) programar as estratégias, isto é, operacionalizá-las em seus comportamentos; (2) para fins de comunicação; e (3) para fins de controle (assim como coordenação), mantendo a elaboração fora dessa formalização instrumental e mais ligada ao pensamento estratégico.

Não obstante, no decorrer do texto pode-se observar que a organização estudo, em determinados momentos demonstra utilizar de uma estratégia, segundo a classificação de Mintzberg (2001), definida como plano, em outros, como padrão, e ainda como perspectiva, e que ela utiliza tanto estratégias deliberadas quanto emergentes.

Do mesmo modo, tratando-se das abordagens genéricas de Whittington (2002), por algum momento a empresa em estudo se mostra clássica, ao elaborar as estratégias na alta cúpula organizacional e confiar sua execução ao nível gerencial, separando assim o pensamento da ação; mas também se mostra processual, ao permitir que as estratégias surjam do dia a dia da organização; e também se pode dizer que atua sobre a perspectiva sistêmica, uma vez que acredita na

capacidade de se planejar e agir efetivamente dentro de seus ambientes. Referindo-se as classificações das perspectivas estratégicas de Volberda (2004), a La Monde pode fazer parte da perspectiva clássica, como em Whittington (2002), ao utilizar um processo de planejamento deliberado; ou pode se encaixar na perspectiva moderna, onde as estratégias emergentes, o incrementalismo e o aprendizado organizacional ganham destaque; da mesma forma como pode ser considerada pós-moderna, onde a realidade é socialmente definida e a estratégia, a partir de um enfoque social, é gerada com base em modelos que proporcionem e estimulem a organização a criar ou adaptar-se às mudanças competitivas.

Com isso, vê-se que o estudo de caso não se enquadra em apenas uma abordagem estratégica, uma vez que estas abordagens não são excludentes, pelo contrário, se complementam, visto que cada uma acrescenta elementos importantes à compreensão da estratégia e encoraja a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. De acordo com Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010) os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

Ainda, com base na análise desta categoria se observa que o grande número de definições da estratégia, a existência de diferentes escolas de pensamento, cada qual usando sua terminologia de forma ligeiramente diferente uma da outra, embora possa enriquecer o campo teórico, dificulta a percepção dos profissionais no mundo dos negócios, e demonstra uma distância do termo no mundo acadêmico e no mundo empresarial, como apresentaram Hambrick e Fredrickson (2001) e French (2009).

4.2.3.2 Pensamento Estratégico

A necessidade de encontrar um novo jeito conceber e implementar estratégias, apresenta-se a medida que entende-se a sua criação como a possibilidade de construir ideias, uma vez que ela acontece na mente do estrategista antes mesmo deste desenvolver e montar qualquer planejamento, ou seja, a estratégia, antes de tudo, é uma ideia, um pensamento (AMOROSO, 2002).

Neste sentido que Colenci Junior e Guerrini (2003) defendem o esforço de pensar estrategicamente como uma competência organizacional, numa dinâmica capaz de antever as mutações ambientais. De acordo com Cavalcanti (2003), a falta do efetivo pensamento estratégico, juntamente com o pensamento de curto prazo

em planejamento, faz com que a estratégia deixe de ser priorizada na agenda e o plano estratégico seja relegado pela organização, que passa a contar com um retorno visto como incerto. Do mesmo modo, Maxwell (2010) afirma que apoiar o pensamento estratégico e o planejamento ao longo dos níveis organizacionais é essencial para manter uma vantagem competitiva.

Para Lavarda (2009), quando o pensamento estratégico é incentivado e praticado, ele cria um ambiente de maior flexibilidade e, conseqüentemente, mais criativo e capaz de ser traduzido em novos produtos ou processos, possui assim, uma relação direta com a inovação. Com isso, Maxwell (2010) acredita que a conexão do sucesso de uma organização tem como chave o seu pensamento, uma vez que pensadores estratégicos, de forma colaborativa, podem melhorar o futuro de suas comunidades e organizações, pois as boas competências estratégicas estão associadas com o bom desempenho organizacional (STEPTOE-WARREN, HOWAT e HUME, 2011).

Na Le Monde, uma vez que a estratégia não é resultado de um plano formal de planejamento estratégico, como visto na subseção anterior, pode-se inferir que sua elaboração está vinculada ao pensamento estratégico dos Diretores (responsáveis pelas questões estratégicas da organização), e que o plano estratégico serve para conduzir de maneira formal a implantação delas, garantindo assim o engajamento dos demais profissionais.

Desse modo, o estudo de caso corrobora com Mintzberg (2004), quando este afirma que o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia; e com Lawrence (1999), o qual afirma que o pensamento e o planejamento estratégico estão interligados, se integram e se informam em um processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica; Fairholm e Card (2009) até mesmo afirmam que a união do pensamento estratégico com o planejamento significa a união da alma com o corpo da organização.

Segundo Heracleous (1998), Liedtka (1998) e Amoroso (2002), através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, que podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização, enquanto o planejamento estratégico possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas. Entretanto, na Le Monde denota-se que o pensamento estratégico, no sentido de gerar estratégias, se desenvolve na cúpula organizacional.

A empresa também vai ao encontro de Wilson (1994), o qual define o pensamento estratégico como uma gama de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento mental sobre a operacionalidade de planos a serem estruturados; e Salazar (2003), segundo o qual o pensamento estratégico é uma base que quanto melhor trabalhada e depurada permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução, além de evitar que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa.

Zabriskie e Huellmantel (1991) igualmente argumentam que o pensamento estratégico ocorre quando os indivíduos traçam claramente a visão sobre a organização, e refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo utilizado para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa, do mesmo modo como ocorre na Le Monde, onde as estratégias pensadas pela cúpula organizacional tornam-se planos estratégicos, com vistas a sua operacionalização. Heracleous (1998) acredita que está é a melhor forma do processo da estratégia, uma vez que há uma busca contínua de novas e criativas estratégias (pensamento), assim como o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias, e planejar a execução das mesmas (planejamento), visto que o processo do pensamento estratégico envolve síntese, divergência e criatividade, enquanto o processo do planejamento envolve análise, convergência e o convencional.

Do mesmo modo, Belmiro (2003) e Tavakoli e Lawton (2005) advogam que o pensamento estratégico deve estar enraizado para que o planejamento estratégico possa ser iniciado, visto que o Planejamento é a prática da sinergia, concerne menos com a fonte de ideias do que com a garantia de que as ações sejam consistentes com a intenção original.

Vale destacar que quando na década de 90, o paradigma no campo da estratégia mudou para a fase do pensamento estratégico (HERACLEOUS, 1998), iniciou-se um debate na literatura de estratégia sobre o que realmente o constitui (O'SHANNASSY, 1999). Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Da mesma forma para Goldman (2012) há uma falta de compreensão teórica sobre o termo “pensamento estratégico”.

Neste sentido, foi questionado aos entrevistados na empresa o que eles consideravam ser o pensamento estratégico. Entre os membros da Diretoria, o pensamento estratégico foi definido como uma visão do futuro: *“ele é a visão do futuro não romântica, intuitiva e avaliada por*

um batalhão de dados analisados com métrica e com racionalidade, porque senão ela vira sonho, e não é um sonho estratégico, é um pensamento que queremos transformar em realidade”, - “é aquilo que vai nos levar para um determinado ponto no futuro, seja uma estratégia acertada ou errada, ela vai nos levar para algum ponto no futuro”; como os valores da organização, como o estabelecimento de onde a empresa quer chegar e como fazê-lo: *-“...é pensar principalmente nos valores que queremos ter dentro da nossa organização e que tipo de missão que a gente tem com a nossa empresa, onde queremos chegar”, - “é uma linha que a gente traça para seguir, então se tu não tiveres uma linha, um direcionamento para as coisas, ou naquilo que tu vais fazer, não tem como desenvolver, acho que tem que ter uma linha de raciocínio que siga aquele caminho, que faça crer no caminho”;* e o contexto do ambiente em que vivem: *-“acho q é uma forma de ver e avaliar uma situação, mas a cima de tudo, um contexto já existente”*. Para a Gerente Geral, a definição do pensamento estratégico segue a mesma linha:

Eu acho que pensar estrategicamente é isso: eu quero atingir, eu quero subir aquele monte, isso é uma vontade, um desejo, mas que fatores eu vou levar em consideração para isso. Então, se eu posso, quem já foi, o que eu vou fazer. Eu acho que é isso, você pensar em alguma coisa que está além e que você tenha diretrizes de mensuração viáveis, pra conseguir entender aonde que você quer chegar.

Deste modo, ao definirem o pensamento estratégico como visão do futuro, os membros da Diretoria da organização corroboram com as definições de Belmiro (2003), Tavakoli e Lawton (2005) e Goldman (2009), os quais defendem que o pensamento estratégico ocorre quando uma pessoa contempla o futuro, considerando as suas variáveis ambientais e de competência, com vistas a descobrir estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente, e também cria a oportunidade de respostas para as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Ao definirem o pensamento estratégico como a definição de onde a empresa quer chegar e como fazê-lo, a Diretoria da empresa vai

ao encontro de Lavarda (2009), o qual afirma que para desenvolver o pensamento estratégico é preciso que a organização tenha claramente qual é o objetivo do negócio, ou seja, entender qual o negócio da empresa, qual o seu propósito, conhecer os seus produtos ou serviços e o mercado em que é orientado, ou seja, o pensamento estratégico ocorre quando a empresa mantém seu objetivo, pensa em longo prazo e age de acordo com isso. Também corrobora com Zabriskie e Huellmantel (1991), segundo os autores os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e, como vão chegar, isto é, o pensamento estratégico é o prelúdio para o desenvolvimento do futuro de uma organização.

Quando os diretores relacionam o pensamento estratégico aos valores da organização, eles corroboram com Hamel e Prahalad (1995), os quais chamam de intenção estratégica a expressão das aspirações das organizações, a qual busca criar uma obsessão em vitória de mercado, a qual se converte em uma agenda competitiva compartilhada em toda organização. Assim como Fairholm e Card (2009), segundo os quais o pensamento estratégico deve ser fundado em conceitos como finalidade e significado e valores, antes de focar em metas e resultados.

Em nível gerencial, as definições do termo pensamento estratégico ficaram em torno de pensar no futuro: -“*tentar prever o que queremos fazer*”; valorizar o trabalho: -“*é conversar e delegar tarefas para minha equipe se sentir importante*”; unir a equipe: -“*primeiro para ter estratégia é preciso uma equipe que auxilie, que pense junto, a gente precisa conversar, ter esse pensamento, é muito válido ter o pessoal do teu lado*”; solucionar problemas, agilidade no trabalho: -“*para mim é o que precisa naquele momento, ser muito pontual, muito rápido e dinâmico, a estratégia eu acho que vem junto com a agilidade*”, pensar na empresa como um todo através do planejamento estratégico: -“*é o planejamento de toda a empresa junta, visualizar em médio e longo prazo estrategicamente*”; pensar antes de agir: -“*eu vejo que todas as nossas ações do nosso dia a dia, elas tem de ser pensadas estrategicamente, elas tem que ser analisadas estrategicamente; é pensar antes das ações*”; ter objetivos: -“*eu diria que é um objetivo, você precisa ter um objetivo bem centrado*”; e transmitir e agregar os objetivos da empresa:

O pensamento estratégico consiste em eu trabalhar e interagir com minha equipe de maneira que eu os faça entender o objetivo da empresa, que eles incorporem isso. Acredito que ao passar isso para

eles, eu estarei fazendo com que trabalhem para o objetivo final, fazendo com que eles entendam o que a empresa está buscando e incorporem aquilo, para assim ter um resultado mais eficaz.

Denota-se que em nível gerencial o pensamento estratégico é definido com base em ações, o que pode ser explicado pela característica do trabalho mais operacional desenvolvido pelos gerentes de pontos de venda. De qualquer forma, ao entenderem o pensamento estratégico como solução de problemas, agilidade no trabalho, pensamento antes da ação, e também ligá-lo ao planejamento estratégico, estes profissionais corroboram com a teoria de Lawrence (1999), o qual argumenta que o pensamento estratégico envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação.

Ainda, quando os gerentes de pontos de venda afirmam que pensar estrategicamente refere-se a valorizar os membros de sua equipe, vão ao encontro de Duarte e Santos (2011), as quais afirmam que pensar estrategicamente significa buscar a valorização das pessoas como uma forma de ajudar a organização a ganhar uma vantagem auto-sustentada ou mantê-la, em relação aos concorrentes que disputam no mercado. Os gerentes da empresa também vão ao encontro das autoras, quando afirmam que o pensar estrategicamente é pensar na empresa como um todo, uma vez que Duarte e Santos (2011) argumentam que pensar estrategicamente implica em constituir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional, através de estratégias que sejam capazes de mobilizar e dinamizar os talentos e as competências necessárias para se concretizarem elementos de integração e de sinergia.

Vale ainda destacar a última fala citada de um dos gerentes de ponto de venda, o qual define que há pensamento estratégico quando os membros de toda a equipe incorporam os objetivos da empresa, o que condiz com a teoria de Belmiro (2003), Abraham (2005), Tavakoli e Lawton (2005), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), Maxwell (2010) e Goldman (2012), os quais salientam a necessidade de implantar o pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais para que ele possa ser considerado efetivo, uma vez que a organização só conseguirá colher os seus benefícios se todos na organização o exercerem de forma contínua, tornando-se assim fonte de vantagem competitiva.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1996a), alinham-se ao que neste trabalho foi denominado de “pensamento estratégico”, ao

apresentarem a ferramenta BSC, a qual visa envolver toda a organização com a estratégia organizacional, desde a base até o topo hierárquico. Percebe-se que Kaplan e Norton (1996a) defendem o alinhamento estratégico desde o topo até a base da empresa, pois acreditam que para conseguir que todos os elementos da organização contribuam para a implementação da estratégia, a empresa tem de partilhar a sua visão estratégica a longo prazo com todos os seus trabalhadores e encorajá-los ativamente a fazerem sugestões sobre o modo como elas podem ser concretizadas. Assim, todos os trabalhadores ficam envolvidos com o futuro da empresa, e são incentivados a fazerem parte da formulação e da implementação da estratégia.

Também para Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), os pensadores estratégicos e tomadores de decisão precisam ser capazes de se adaptar a mudança para atenderem às demandas do mercado (valores associados com a visão), enquanto também motivam e incentivam os funcionários a se comprometerem com as mudanças de trabalho que objetivam a nova visão (valores operacionais).

Do mesmo modo, os Diretores também reconhecem essa necessidade, o Diretor Geral afirmou: -“*o pensamento estratégico é um pensamento que queremos transformar em realidade, por isso temos que levar ela na ponta da nossa organização para as pessoas entenderem*”; o Diretor Comercial colocou: -“*temos que pensar nas pessoas que trabalham conosco, isso é super importante porque precisamos ter certeza de que lá na ponta estão falando e fazendo o que a gente realmente quer que aconteça*”, o Diretor Administrativo também afirmou: -“*pensamos estrategicamente onde queremos chegar, pensando principalmente nas pessoas, nos colaboradores que estão aqui conosco*”.

Dessa forma o pensamento estratégico age como um fio condutor da ação organizacional para garantir, em curto prazo, lucratividade empresarial. Gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias que satisfaçam a ambas as necessidades deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso, segundo Duarte e Santos (2011).

Neste sentido também vale destacar a percepção da base organizacional sobre o que seria o pensamento estratégico, os entrevistados o definiram como pensamento futuro: -“*aqui onde eu trabalho, eu acho que é organizar o negócio antes de o cliente chegar, para não ter furos e nem confusão com problemas de última hora*”; definição de objetivo: -“*é focar em objetivo*”; fazer a diferença: -“*eu*

acredito que é se destacar, mas sem passar por cima de ninguém, mas tem que fazer a diferença, até por questão salarial e tudo”; relacionamento com os colegas de trabalho: -“se a gente não se der bem, não tem como trabalhar”; e visão da Diretoria: -“pensamento estratégico é o que os Diretores fazem e pensam e passam para a gente”.

Torna-se interessante perceber, principalmente através da entrevistas com os profissionais da base da organização, que cada entrevistado define o pensamento estratégico com base no seu trabalho do dia a dia, com o que representa um pensamento para si. Assim, o pensamento estratégico é visto como algo mais amplo e estratégico para a Diretoria, e mais operacional e palpável pelos gerentes e pela base da organização. Também se observa a confiança que os membros da organização depositam na sua Diretoria, um dos gerentes de ponto de venda entrevistado declarou: -“pensamento estratégico é o que a nossa Diretoria faz”. Do mesmo modo se observa que os valores da empresa se mostram presentes nas definições do termo.

4.2.4 Atributos do Pensamento Estratégico

Proposição 4: Destacando as características - mais citadas pelos autores - que fazem de um profissional um pensador estratégico, tem-se que o pensamento estratégico é dotado de determinados atributos que juntos constituem seu significado, tais como: visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica, capacidade de síntese (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL E PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

As organizações estão caminhando do ambiente determinístico e racionalista de acontecimentos e decisões, dentro de uma presumida continuidade, para um ambiente probabilístico e de grande subjetividade nas avaliações de riscos e ameaças, ou de percepção de oportunidades, o que fez com que crescessem as exigências quanto à sensibilidade de se “pensar estrategicamente” (COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003).

Com isso, o tema começou a despertar o interesse dos pesquisadores, e a complexidade dos elementos oriundos do pensamento estratégico levou vários estudiosos a tecerem teorias sobre o assunto, na

busca de definir quais os atributos que fazem de uma pessoa um pensador estratégico.

Neste sentido, Liedtka (1998) desenvolveu um modelo que define o pensamento estratégico como um caminho particular do pensamento, com características específicas e claramente identificáveis, as quais combinadas criam a capacidade de pensar estrategicamente. Para Amoroso (2002), o processo de pensamento estratégico denomina-se consciência estratégica, que em suma, consiste na capacidade de lidar com o pensamento e transformá-lo em ação estratégica, de modo consciente, através do desenvolvimento de habilidades, as quais determinam o grau de consciência estratégica adquirida. Também Belmiro (2003) acredita que para desenvolver o pensamento estratégico, vários fatores devem convergir simultaneamente em uma empresa.

De acordo com Graetz (2002) o pensamento estratégico é uma habilidade mais comumente encontrada em pessoas criativas que são capazes de trabalhar fora do nível de conforto, se dando em situações de baixa estrutura e com as informações disponíveis. Já para Mintzberg (2004) o que transforma as pessoas em pensadores estratégicos são as informações somadas ao envolvimento e a imaginação, uma vez que o cérebro possua a base para sintetizar.

Bonn (2001) destaca que o pensamento estratégico é individual e composto por determinados atributos; assim como Goldman e Casey (2010) afirmam que um indivíduo pensa estrategicamente (para desenvolver estratégia) ao completar determinadas atividades de desenvolvimento da estratégia.

Do mesmo modo, Zabriskie e Huellmantel (1991), Amitabh e Sahay (2008) apresentam determinados atributos dos profissionais como constituintes do significado do termo pensamento estratégico. Fulwider (2010) e Monnavarian, Farmani e Yajam (2011) também afirmam que existem certas competências relevantes nos indivíduos que indicam a capacidade de pensar estrategicamente que estes possuem.

Contudo, observando os atributos mais citados pelos autores pesquisados, tem-se que a visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica e capacidade de síntese são os principais atributos do pensamento estratégico.

Entretanto, na pesquisa empírica uma série de outros atributos do pensamento estratégico surgiu quando os entrevistados responderam quais os atributos, que com base em sua prática na empresa, faziam de um profissional um pensador estratégico.

Vale aqui destacar que a percepção de cada entrevistado diz respeito aos estilos de aprendizagem e os hábitos e práticas pessoais

relacionados à forma como as questões estratégicas são abordadas por cada indivíduo (GOLDMAN e CASEY, 2010).

Na coalizão dominante da empresa, que neste caso envolve os três Diretores e os dois Conselheiros, uma pessoa que pensa estrategicamente possui os seguintes atributos: visão sistêmica, perseverança, intuição, habilidade para lidar com pessoas, honestidade, humildade, foco, conhecimento, ética, liderança, e ousadia com cautela.

De acordo com o Diretor Geral:

Primeiro uma pessoa que pensa estrategicamente tem que ser multifuncional, pensar sistemicamente, ele tem que entender de toda a organização, não dá para ter uma visão só, ela precisa ter conhecimento específico daquilo que ela faz e do mercado onde atua, e ela precisa ter disciplina e saber que ela vai ter que andar dentro do processo formal, senão a coisa vai desandar. Também ela precisa ter perseverança porque às vezes ela vai traçar uma meta e não vai conseguir chegar e vai ter que continuar tentando, porque às vezes ou mercado ou o concorrente não vai deixar, e ela vai ter que continuar tentando. Ela precisa ser sonhadora e intuitiva também, sem isso fica muito difícil. Além disso, esta pessoa precisa gostar de gente, porque todo esse processo é feito através das pessoas, no nosso caso a gente é uma empresa de atendimento comercial, se tu não colocares na cabeça dos funcionários que são as pessoas que elas vão atender que vão dar o dinheiro que elas vão ganhar, não vai dar certo. Se não gostam de gente, falo isso nas entrevistas e muito nos treinamentos: quem não gosta de gente tem que pedir a conta porque cada profissão tem seu lado bom e seu lado ruim, e aqui muitas vezes tem que aguentar cliente chato e cliente que fala mal.

Vale também destacar a colocação da Conselheira:

Para pensar estrategicamente tem que ser ousado e ao mesmo tempo ter muita cautela, é uma ousadia com cautela, acho que juntando isso dá certo. É tal coisa da “cabeça nas nuvens, mas pés no chão”, porque só nas nuvens às vezes tu ficas sonhando

coisas totalmente fora da realidade, e a pessoa que é muito pé no chão, ela também não se solta mais, não busca, tem medo do novo.

Em nível gerencial, os atributos citados como pertencentes ao pensamento estratégico foram: experiência, conhecimento, inteligência, iniciativa, intuição, determinação, pró-atividade, visão sistêmica, visão do futuro, vontade de crescer, organização, receptividade de novas ideias, capacidade de lidar com os problemas. Conforme colocou um dos gerentes de ponto de venda entrevistado: -“*para pensar estrategicamente tem que ser uma pessoa aberta a ideias novas, tem que ter iniciativa e pensar lá na frente, pensando no crescimento*”.

Na base organizacional, segundo os entrevistados, os principais atributos do pensador estratégico são: receptividade para novas ideias, visão de futuro, pró-atividade, criatividade, conhecimento, esperteza.

Com isso é possível observar que o estudo empírico corrobora com a teoria quando cita como atributo do pensamento estratégico a visão de futuro, o pensamento sistêmico, o senso de direção e a criatividade, apenas o atributo “capacidade de síntese” não foi citado por nenhum dos entrevistados. No entanto, outros atributos interessantes foram adicionados, como pró-atividade, intuição e receptividade de novas ideias.

Contudo, os atributos propostos pela teoria são analisados mais a fundo na empresa em estudo, na apresentação das subcategorias que seguem. As subcategorias foram analisadas com base em duas perguntas dos roteiros semi-estruturados de entrevistas; primeiramente, em todos os níveis organizacionais, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam, na opinião deles, os atributos do pensamento estratégico; e na sequência, para os diretores e gerentes, foi questionado se eles concordavam ou não com os atributos propostos pela teoria (apresentados na proposição 4 desta pesquisa) como constituintes do significado do pensamento estratégico.

4.2.4.1 Visão de futuro

Na Le Monde, a “visão de futuro” foi espontaneamente citada como atributo do pensamento estratégico por um dos diretores, três gerentes e dois funcionários da base da organização, ou seja, em todos os níveis hierárquicos há a percepção de que a visão de futuro constitui o significado do termo pensamento estratégico.

Desse modo, a visão de futuro foi o atributo do pensamento estratégico mais citado pelos sujeitos da pesquisa, entre os outros propostos pela proposição desta categoria. Na visão do Diretor Geral:

Desde os 21 anos que comecei a trabalhar, estou a 19 anos no ramo, e sei que na liderança chega uma hora que a decisão tem que sair, e ao mesmo tempo tu não podes só reagir, tu tens que antever, a gente saiu do zero e chegamos onde estamos hoje em 13 anos. Então tu não consegues fazer isso se tu não mudas, se não pensas diferente, fora da casinha, e geralmente quando trazes uma ideia muita diferentes a reação de todo mundo é não, não é por aí, então tem que ter um poder de convencimento de convencimento também.

A Diretoria da organização possui visão de futuro, o que pode ser constatado pela própria oportunidade de representação da marca Citroën em Santa Catarina, e em outras ações, tais como as duas seguintes relatadas pelo Diretor Geral:

A construção da loja aqui de Florianópolis tem uma passagem muito interessante. No dia 11 de setembro de 2001, data que aconteceu tudo aquilo em Nova York, todo mundo começou a pensar que o mundo iria acabar, ninguém sabia o que iria acontecer no dia seguinte. No dia 12 daquele mês tínhamos uma reunião com a empreiteira para assinar o contrato de execução da nova concessionária Citroën nossa em Florianópolis. Quando chegamos à reunião, nove horas da manhã e dissemos para o cara o que a gente queria fazer e em quanto tempo e que dia que iríamos inaugurar a loja, tinha de ser rápido, queríamos inaugurar até o Natal, o cara olhou para mim e para o meu pai e nos chamou de loucos, se não estávamos vendo jornal, que o Bin Laden ia acabar com o mundo e nós íamos abrir uma loja de um carro que ninguém conhecia, carro importado, com o dólar indo para quatro por um, Lula reeleito, e coisa e tal. Mas nós acreditávamos e tínhamos uma parceria, logo, resultado: foi a concessionária mais barata talvez que a gente já fez, porque naqueles sessenta dias o mundo parou,

então quando tu ligavas para alguém para comprar qualquer coisa, o cara fazia qualquer desconto, porque não estavam vendendo cimento, aço, tudo estava parado e o mercado de carro também parou por algum tempo para entender o que estava acontecendo, e aquela demanda reprimida veio todinha, como uma tsunami, veio atropelando tudo, o pessoal veio comprar carro em dezembro, porque viu que o mundo continuou. Não compraram carro em setembro, outubro, e em novembro, e dezembro vendeu um absurdo de carros no Brasil, e foi justamente o mês que inauguramos, dia 3, fizemos a concessionária em 56 dias, foi uma coisa absurda, trabalhávamos feriado, dia santo, direto, e a gente montou todo esquema e começamos a trabalhar aqui em 3 de dezembro de 2001, tivemos uma venda recorde, chegou a faltar produto.

O comércio de automóveis sofre influencia de várias áreas, como o governo, local principalmente; temos diferentes que dependem de um tipo de mercado; a própria estação do ano e a sazonalidade nos influenciam bastante. Por exemplo, no inverno nossa loja de Lages, tem um desempenho muito bom porque todo mundo vai para lá, o comércio gira lá nessa época, e quando é verão todo mundo sai da cidade; já aqui em Florianópolis todo mundo vem no verão; então meio que nos moldamos mensalmente, há situações e situações.

De acordo com os gerentes de ponto de venda: -“*sem duvida um pensador estratégico tem que ser uma pessoa muito visionária, organizada, que sonha e planeja, porque sem sonho não se chega a lugar nenhum*”; -“*para ter pensamento estratégico tem que ter iniciativa e pensar lá na frente, pensar no crescimento*”. Até mesmo na base organizacional, esta noção de antever o futuro se mostra presente, como colocou um dos entrevistados representante deste nível hierárquico:

Eu acho que a pessoa para pensar estrategicamente tem que ser esperta e tem que resolver o problema antes de acontecer, tem que pensar que pode vir a acontecer tal coisa e tem

que ter uma solução na mão na hora, não esperar acontecer para depois correr atrás, já pensa que pode acontecer e já tem a solução antes.

Quando os entrevistados foram questionados sobre os atributos do pensamento estratégico propostos pela teoria em estudo, todos corroboraram com os autores no que tange a visão do futuro como constituinte do significado do pensamento estratégico (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIETDKA, 1998; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; MONNOVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

Para Zabriskie e Huellmantel (1991) o pensamento estratégico é prelúdio para a concepção de uma organização de futuro, e neste sentido os autores afirmam que os executivos pensam estrategicamente quando visualizam o que eles querem que sua organização torne-se.

Hamel e Prahalad (1995, p.28) defendem a necessidade de penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos paradiros dos mercados de amanhã, uma visão que reconheça a necessidade de mais do que “a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista”, uma visão que reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Do mesmo modo, Kaplan e Norton (1996a) afirmam que o executivo tem de ter uma orientação para o futuro ao invés dos sistemas tradicionais que olhavam exclusivamente para o passado, dessa forma alimentando o desenvolvimento do pensamento estratégico em toda a organização. Já para Liedtka (1998) o tempo em perspectiva é um dos atributos do pensamento estratégico, o qual envolve não apenas a criação do futuro, mas também a história institucional.

Para Amoroso (2002), o pensamento estratégico estabelece uma direção para o futuro, consolida o sentido de identidade na organização e estabelece o ritmo das mudanças, formulando então um composto coerente entre identidade, direção e ritmo. Da mesma forma, para Belmiro (2003) o pensamento estratégico cria a oportunidade de respostas para as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Mintzberg (2004) também corrobora com esta perspectiva ao definir que o pensamento estratégico envolve pensar no futuro, e muitas vezes, controlá-lo – especificamente, a decretação dos pontos finais desejados. Ainda Monnavarian, Farmani e Yajam, (2011) incluem a

abordagem futurista como um dos atributos relevantes do pensamento estratégico.

4.2.4.2 Criatividade

O atributo do pensamento estratégico “criatividade” foi espontaneamente citado apenas por um dos entrevistados da base organizacional da empresa, como constituinte do significado do pensamento estratégico.

Já quando os mesmos foram questionados sobre os atributos do pensamento estratégico propostos pela teoria em estudo, todos os diretores e gerentes entrevistados concordaram com a teoria. Porém, o Diretor Administrativo salientou o cuidado que é preciso ter com o incentivo da criatividade, destacando também seu lado negativo:

A criatividade, nas mesmas proporções, ela é boa e ela pode não ser boa também, ela pode ser completamente positiva ou negativa, dificilmente ela dá um resultado mediano, ou ela te leva para uma coisa muito positiva ou para um buraco sem fundo. A criatividade precisa necessariamente estar acompanhada dos outros pontos, como o conhecimento, a ponderação e uma série de outros pontos, senão fica um ignorante com iniciativa.

Neste sentido, para Mintzberg (2004) é preciso descobrir nas organizações desenvolvimentos que embora pareçam ervas daninhas, sejam de fato capazes de dar frutos. Desenvolvimentos estes que devem ser vigiados cuidadosamente, algumas vezes sem perturbar sua natureza emergente até que seu valor se torne claro, para então eles poderem ser propagados como plantas valiosas, ou então eliminados como imprestáveis.

Já Makridakis (1993), por sua vez, acredita que é um desperdício manter os gerentes de negócios sempre ocupados em resolver crises e problemas do cotidiano, participando de reuniões, e sem tempo para pensarem e muito menos para serem criativos, uma vez que o valor da criatividade tende a aumentar constantemente, enquanto diminui a importância das vantagens competitivas de diferentes origens, o que significa a necessidade de aumentar os níveis mais elevados da imaginação ao nível estratégico.

Da mesma forma que o autor acima, um dos gerentes de ponto de venda entrevistado vê a criatividade como ponto fundamental do pensamento estratégico e acredita que ela deveria estar mais presente na organização: -“*temos de ser criativos sempre*”. Um dos entrevistados da base da organização segue a mesma linha: -“*...é preciso ter pró-atividade, e criatividade eu acho fundamental*”.

Contudo, o estudo de caso ao tratar da criatividade como um dos principais atributos do pensamento estratégico corrobora com as teorias de Bonn (2001), Graetz (2002), Lavarda (2009), Fulwider (2010) e Monnavarian, Farmani e Yajam, (2011), embora não pratique ações para o desenvolvimento desta em seus funcionários.

Para Bonn (2001), ao passo que a estratégia é sobre ideias e o desenvolvimento de novas soluções para criar vantagem competitiva, para que se crie o pensamento estratégico torna-se necessário o desenvolvimento da criatividade.

De acordo com Graetz (2002), a capacidade de pensar estrategicamente é mais comumente encontrada em pessoas que são criativas e capazes de trabalhar fora de seus níveis de conforto. No entanto, o autor defende que é possível treinar as pessoas a pensarem estrategicamente incentivando o pensamento criativo delas através de um ambiente de apoio, que aloque espaço, tempo, fundos para boas ideias e que conte com um sistema de recompensa.

Para Lavarda (2009), o pensamento criativo e o pensamento estratégico devem caminhar juntos na mesma direção, pois uma empresa que se recusa a ser criativa, que não melhora seus produtos e sua estrutura, ou não está alerta para novas descobertas, tanto internas como em outras partes do mundo, e será superada rapidamente. Além disso, a autora defende que o pensamento criativo deve ser incentivado pela alta administração.

Segundo Fulwider (2010), um pensador estratégico tem de ser criativo ao passo que ele submete suas próprias ideias ao escrutínio crítico, porém ele não permite que esse tipo de escrutínio sufoque a sua criatividade, em vez disso, ele o usa para melhorá-la no passo a passo. Do mesmo modo, Monnavarian, Farmani e Yajam, (2011) classificam a criatividade como um dos atributos que fazem de um profissional um pensador estratégico.

4.2.4.3 Senso de direção

O atributo do pensamento estratégico “senso direção” foi espontaneamente citado por apenas um dos Diretores, entre todos os

entrevistados da Le Monde. Porém, quando questionados sobre os atributos do pensamento estratégico propostos pela teoria, toda a diretoria concordou que o senso de direção é um dos atributos do pensamento estratégico; dos gerentes entrevistados apenas um não concordou.

Segundo o Diretor Geral: -“*todo mundo olhando para o mesmo lado é essencial, saber para onde o barco está indo, as partes se interdependem, isso é essencial. Nós caminhamos sem dificuldades porque sinto que todos olham na mesma direção*”. Do mesmo modo, o Diretor Administrativo afirmou: -“*dividimos nossos pensamentos todos aqui na Diretoria, justamente para todos olharmos para a mesma direção*”.

Já em nível gerencial, entre falas como: -“*senso de direção é fundamental, senão não se chega a lugar nenhum*”, um dos entrevistados afirmou: -“*acho que senso de direção não tem muito a ver com o pensamento estratégico não*”.

Porém, ainda pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados da empresa corrobora com as teorias de Zabriskie e Huellmantel (1991), Hamel e Prahalad (1995), Liedtka (1998), Prahalad, Fahey e Randall (1999), Goldman (2009), Fulwider (2010), Maxwell (2010) e Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011).

Zabriskie e Huellmantel (1991) defendem que o pensamento estratégico acontece quando existe um plano mental de onde a empresa quer ir e como vai chegar lá.

Hamel e Prahalad (1995) tratam da importância do senso de direção quando falam do termo “arquitetura estratégica”, o qual procede do pressuposto de que o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído. Assim como um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com as coisas que ainda não foram criadas, ele também precisa ser capaz de gerar uma planta que mostra como transformar o sonho em realidade, sendo então um sonhador e um planejador, que casa arte com engenharia industrial. Desse modo, o objetivo da arquitetura estratégica consiste em indicar as trilhas básicas na evolução de um setor ou de uma série de tecnologias, constituindo uma função chave da alta gerência, por ser um referencial útil para o gerenciamento eficaz de inovações e possibilitando a eles a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento (PRAHALAD, FAHEY e RANDALL, 1999).

Para Liedtka (1998), o senso direção como elemento do pensamento estratégico se dá a partir da concentração no propósito da organização, a autora sugere que o propósito estratégico dispense tempo

necessário e suficiente para o alicerce do objetivo. Do mesmo modo, Goldman (2009) afirma que o pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos fundamentais que focalizam a direção futura de uma organização, com base no ambiente.

Neste mesmo sentido, para Fulwider (2010), para que o pensamento estratégico aconteça é necessário um foco inabalável em metas, para que assim ele resista à distração e concentre seu esforço durante o tempo que for preciso para alcançar o objetivo estratégico. Segundo o autor apesar de essencial esta é uma tarefa árdua, uma vez que o pensamento estratégico raramente ocorre de forma espontânea no dia-a-dia, já que as preocupações tendem a prevalecer e o futuro ficar esquecido.

Maxwell (2010) trata desta questão ao destacar a importância da organização que saber qual é a sua “verdadeira questão”, para assim evitar o trabalho na solução antes de identificar o problema total. Para o autor saber onde você está, onde você está indo e como você vai chegar, libera o poder do pensamento estratégico.

Da mesma forma, Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011) afirmam que o pensamento estratégico baseia-se na adoção de uma visão de onde organização tem estado (passado), onde ela está agora (presente) e como ela pode sobreviver em um ambiente dinâmico (futuro). Para os autores o objetivo do pensamento estratégico é garantir a sobrevivência da organização em um mercado competitivo, e para isto ocorrer há uma necessidade de eficiente tomada de decisão estratégica que oriente a organização na direção apropriada.

4.2.4.4 Perspectiva sistêmica

A “perspectiva sistêmica”, durante as entrevistas na empresa, foi espontaneamente citada por um dos Diretores, por um gerente e por nenhum dos representantes da base organizacional entrevistados, quando questionados sobre os atributos do pensamento estratégico.

Já quando questionados sobre os atributos do pensamento estratégico, propostos pela teoria em estudo, toda a diretoria e todos os gerentes entrevistados concordaram com a teoria de Kaplan e Norton (1992), Bonn (2001), Belmiro (2003), Fulwider (2010) e Monnavarian, Farmani e Yejam (2011), ao concordarem que a perspectiva sistêmica se constitui em um atributo do pensamento estratégico.

Pereira (2002) denomina a perspectiva sistêmica de visão holística, e defende que as empresas precisam abandonar (as quais ainda não o fizeram) o modelo newtoniano-cartesiano de gerenciamento para

o modelo holístico. Pois no primeiro cada fenômeno é estudado separadamente, para depois ser inserido na totalidade, ele está concentrado em fenômenos como: previsibilidade, certeza, estabilidade, ordem, rigidez, linearidade ou raciocínio sequencial, razão e objetividade, preocupação com as partes e determinismo exarcebado; o que fragmenta toda a organização e não a permite atingir seus objetivos globais. Enquanto a teoria holística entende o homem como um ser indivisível, o qual não pode ser interpretado em análise separada de suas partes diferentes. Segundo o autor, através deste paradigma, a empresa passa a ter um novo comportamento organizacional, tendo como base: criatividade, inovação e flexibilidade; o que facilita o seu entendimento como um todo, e não inúmeras unidades separadas, que caminham em diferentes direções.

Da mesma forma, Senge (2006), denomina esta “visão do todo” de pensamento sistêmico, pregando que o todo não se constitui apenas na soma de todas as partes, mas sim que o todo é indivisível. O autor afirma que neste tempo de turbulentas mudanças há a necessidade de entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, para que assim possam sobreviver, e sugere que as pessoas parem de pensar nas coisas como uma sucessão de eventos, onde tudo se relaciona da maneira de causa-efeito.

Senge (2006) ainda acrescenta que a consequência mais perigosa da utilização de soluções não sistêmicas em longo prazo é a crescente necessidade de doses de solução cada vez maiores. As estruturas acabam usando do que Senge (2006) chama de “transferência de responsabilidades” e não olham para dentro, assim a culpa sempre vem de fora, do “sistema”, pois a tendência é sempre culpar as circunstâncias externas pelos problemas que surgem. Enquanto o pensamento sistêmico mostra que não existe “lá fora”, o profissional e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. Por isso os gerentes devem ter cuidado com soluções paliativas que abordam só os sintomas e não as causas fundamentais, proporcionando somente benefícios imediatos, na melhor das hipóteses, e em longo prazo pode atrofiar a capacidade de oferecer soluções fundamentais (SENGE, 2006).

Neste sentido, o Diretor Administrativo da empresa afirmou: - *“se tu não tens uma visão do sistema como um todo, tu acabas destruindo o sistema”*. De acordo com a Conselheira, nas reuniões da Diretoria, a realidade de cada setor da empresa é exposta para que todos tenham uma visão do todo: -*“sempre na reunião de diretoria vêm todos*

os assuntos da semana, que às vezes não tem tempo de conversar no dia a dia, e cada um vê com o outro como que está o seu setor e assim ficamos vendo o todo da empresa e não cada um com a sua parte”. A Conselheira ainda destacou a importância da visão sistêmica quando esta é passada aos funcionários da empresa:

Sempre passamos para nossos funcionários uma visão do todo porque a pessoa não pode fazer uma peça e não saber para que está fazendo aquilo. Foi a Boeing que uma vez levou seus funcionários para conhecer os aviões, e chegando lá cada um viu a peça que fazia, e com isso teve um aumento na produtividade, porque cada um fazia uma pecinha ali não sabendo no que iria dar, e quando cada um viu o avião já montado, a motivação das pessoas, que tiveram o conhecimento de que seu trabalho estava lá no resultado final, aumentou. Além disso, esse pensamento sistêmico incentiva as pessoas a não errarem, porque elas veem que se fizerem sua parte errada, vão comprometer outros colegas.

Do mesmo modo, Fulwider (2010) advoga que a visão do sistema como um todo cria valor para a organização, a qual passa a compreender como todas as partes do sistema dependem uma das outras. Por isso os autores defendem que este é um dos atributos que compõe o pensamento estratégico, do mesmo modo que apresentam Belmiro (2003) e Monnavarian, Farmani e Yejam (2011).

O Diretor Geral declarou que busca incentivar o pensamento sistêmico em seus funcionários e citou que o *layout* das lojas facilita esse pensamento e a interação entre os diferentes departamentos:

Incentivamos isso de todos verem a empresa como um todo aqui, em alguns momentos unimos todos os gerentes para ver isso, unimos também venda e pós-venda, entre outros. Na questão do ponto de venda, os funcionários sempre veem o pós-venda como o patinho feio, a ala que trabalha fora do ar condicionado, que carrega o piano; e eu sempre estou mostrando o lado inverso, para trazer eles junto. Nossa concessionária tem o *layout* um pouco diferente das outras, colocamos o atendimento do pós-venda no mesmo patamar

do de venda, então o cliente toma o mesmo café, pisa no mesmo padrão de piso, usa uma cadeira do mesmo porte, é atendido por uma pessoa no ambiente climatizado, em algumas lojas nossas o pós-venda fica até mesmo junto da venda, em algumas Le Mondes tu estas comprando um carro e se andar mais um pouquinho, a outra mesa ali já é do cara que atende a oficina.

Para a Gerente Geral da organização uma pessoa que pensa estrategicamente precisa ter uma visão global:

Eu acho que uma pensa que pensa estrategicamente tem que ser uma pessoa ponderada, analítica, tem que ter uma visão bem global. Eu sempre falo isso para os gestores: desconstrói aquilo e olha de cima, sai do contexto e analisa aquele contexto tirando a tua percepção emocional. Tem que ser uma pessoa que enxergue uma ação da estratégia, ou um resultado pela ótica de todos os envolvidos, tem que saber se aquilo legalmente é viável, ambientalmente funciona, qual a visão do cliente, qual a visão do funcionário e qual o resultado que vai trazer para a empresa, que lógico é o objetivo maior. Todos nossos funcionários, na verdade, para gerirem as pessoas e estarem na frente do cliente, se eles não tiverem essa noção do todo, isso fica muito sério, e fica difícil as pessoas acreditarem, e o trabalho nosso é fazer as pessoas acreditarem.

Neste sentido que Kaplan e Norton (1992) tratam da necessidade da capacidade dos gestores de verem a atuação de suas empresas em várias áreas simultaneamente, o que pode ser auxiliado com o uso da ferramenta desenvolvida pelo autores, o *Balanced Score Card*.

Um dos gerentes de ponto de venda entrevistado relatou: *“as coisas não são separadas, aqui na realidade da loja nós já sabemos que qualquer coisinha que acontece com o setor de vendas reflete no pós-vendas”*; outro destacou a importância do profissional conhecer todas as áreas da empresa: *“é importante que tenhamos pessoas que sejam polivalentes, que conheçam cada departamento, que saibam como funciona, ou que já passaram por várias áreas”*. Nesta linha que Bonn

(2001) afirma que um entendimento holístico da organização e do ambiente que a rodeia requer o entendimento de como os pequenos problemas se interligam.

4.2.4.5 Capacidade de síntese

A “capacidade de síntese” não foi espontaneamente citada por nenhum dos entrevistados, quando questionados sobre os atributos de um pensador estratégico. Pelo contrário, a Gerente Geral citou a análise como um dos atributos do pensamento estratégico.

Quando questionados sobre a “capacidade de síntese” como atributos do pensamento estratégico, como propõe a teoria, toda a diretoria afirmou que esta é sim um atributo do pensamento estratégico, enquanto dois dos gerentes entrevistados discordaram da teoria, afirmando que para eles a análise faz mais parte do processo. No entanto, pode-se afirmar que a visão da maioria dos entrevistados foi ao encontro de Amoroso (2002) e Mintzberg (2004).

Para o Diretor Geral da empresa, a capacidade de síntese é um dos principais atributos de um pensador estratégico:

A síntese, a transformação de um problema complexo em uma coisa simples, a transformação de um sonho em uma tarefa pequena a ser executada e simples, talvez seja uma das coisas mais difíceis para as pessoas que lideram. Quem tem isso com certeza é bem sucedido, a capacidade de sintetizar tudo aquilo que tu pensas, que tu vês, que tu imaginas é básico porque se tu és muito prolixo, tu crias um exército de gente para fazer o meio e esquece do fim, podemos ter o melhor procedimento de venda do mundo e esquecer de fechar o carro. Nos oito pontos que pedimos para o cliente fantasma analisar, o sétimo é o seguinte “foi fechada a venda?”; eu falo para o vendedor que ninguém estaciona o carro na frente da concessionária e diz que veio comprar o carro, mas é obvio que veio, e se tu não propuseres para ele: “vamos fechar negócio”, se o vendedor não provocar ele, ele vai embora, porque mesmo querendo comprar, ele chega pensando que vão tirar o dinheiro dele, entra armado, e cabe ao bom vendedor desarmar, criar a confiança. Então, é isso que a gente fala, esse ponto da capacidade de

síntese, eu sou convicto disso, é um dos principais pontos.

Neste sentido que Amoroso (2002) define a capacidade de síntese como pertencente ao significado de pensamento estratégico, uma vez que ela revela a competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e de gestão, e da habilidade para estabelecer e implementar ações práticas com base em ideias-sínteses expressas em uma direção estratégica bem definida. Segundo o autor, é a capacidade de síntese que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.

O Diretor Administrativo também corrobora com a teoria quanto à capacidade de síntese fazer parte do processo de pensamento estratégico e admitiu sua dificuldade em sintetizar:

A capacidade de síntese é fantástica e acho que é um problema que eu tenho, uma fraqueza. Eu procuro me policiar e me desenvolver nesse sentido, pois é uma característica fantástica do pensador estratégico. As partes compõem o todo, é muito importante ver todas as partes, é fantástico pegar um planejamento estratégico de 150 páginas e conseguir fazer um laudo de uma página.

Da mesma forma Mintzberg (2010) reconhece que a capacidade de síntese torna a gestão difícil, uma vez que a define como a essência da gestão, a qual reúne tudo na forma de estratégias coerentes, organizações unificadas e sistemas integrados.

No entanto, alguns gerentes entrevistados no estudo de caso acreditam mais na análise como atributo do pensamento estratégico do que na síntese. Maxwell (2010) destaca que o pensamento analítico visualiza as partes primeiramente, para em segundo lugar visualizar o todo. Para a Gerente Geral: *“a capacidade de síntese para mim é relativa porque ela serve para você transpor uma estratégia, agora na hora de você elaborar ela, pensar ela, esse pensamento não é sintético”*. Do mesmo modo, um gerente de ponto de venda declarou:

Em alguns momentos temos que analisar em separado, não adianta todo mês analisar globalmente porque talvez tu vás deixar de

perceber algum detalhe importante, então acho que pensar estrategicamente é mais uma questão de análise, por exemplo, tem um mês que temos que analisar mais o segmento do C3, eu tenho que forçar ou focar nele. Então, eu não vou analisar só os concorrentes no todo, nesse mês o ideal é a gente buscar como melhorar o C3.

Ainda, um dos gerentes de ponto de venda destacou a importância da análise juntamente com a síntese para o desenvolvimento do pensamento estratégico: *“primeiro é preciso análise para depois sintetizar, não tem como fazer algo, sem analisar antes, não consigo trazer a situação antes, mas a capacidade de síntese faz parte disso sim”*.

Neste sentido que Mintzberg (2004) esclarece que a capacidade de síntese não consiste no fato dos gerentes não precisarem de análise, uma vez que eles a necessitam como um insumo para a síntese. Entretanto, o autor acredita que há alguma coisa fundamentalmente errada na formalização aplicada a processos como a formação de estratégia, o que constitui uma das grandes falácias do planejamento estratégico, que tange a natureza reducionista e analítica do planejamento; uma vez que a formalização é obtida por meio de decomposição, na qual um processo é reduzido a um procedimento, uma série de etapas, cada qual sendo especificada. Isso é essencialmente analítico: a subdivisão do todo em suas partes; a própria raiz da palavra análise, vem de uma raiz grega que significa subdividir (MINTZBERG, 2004).

O analista tende a querer dar prosseguimento a etapa mais estruturada de avaliação das alternativas e, por isso, tende a dar pouca atenção a menos estruturada, mais difícil, mas geralmente mais importante etapa de diagnosticar o problema e gerar possíveis alternativas em primeiro lugar. Desse modo, o resultado tende a ser a solução conservadora do problema, muito inclinada para o *status quo*: os problemas são abordados como sempre foram concebidos, em função das alternativas já disponíveis (MINTZBERG, 2004).

O processo de formação da estratégia simplesmente tem necessidades diferentes – de criatividade e síntese - que depende do critério dos atores informados. Neste sentido, Mintzberg (2004, p. 243) afirma que “o trabalho de criar estratégia não pode ser programado da mesma forma que o de escavar carvão”, “assim como a análise não é

síntese, planejamento estratégico não é a formação de estratégia” (MINTZBERG, 2004, p. 256).

De acordo com Mintzberg (2004), a análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. No entanto, a análise não pode substituir a síntese. Nenhuma elaboração, jamais fará com que procedimentos formais possam prever descontinuidades, informar gerentes desligados de suas operações e criar novas estratégias em última análise. Com isso, a expressão “planejamento estratégico” demonstrou ser uma contradição, uma vez que a estratégia cria a direção por meio da síntese, e o planejamento esclarece e ordena essa direção por meio da análise (MINTZBERG, 2004).

Para Mintzberg (2004), o que transforma as pessoas em pensadores estratégicos são as informações somadas ao envolvimento e a imaginação, uma vez que o cérebro possua a base para sintetizar; este último considerado pelo autor um fator crucial do pensamento estratégico.

Contudo, o último questionamento realizado aos sujeitos da pesquisa, com vista à análise desta categoria, foi quanto a presença destes atributos do pensamento estratégico, propostos pela teoria em estudo, na organização. Toda a Diretoria declarou ver estes atributos presentes no dia a dia da organização. A maioria dos gerentes entrevistados também, apenas um deles afirmou não sentir a presença destes atributos, e dois afirmaram os ver na empresa como um todo, mas particularmente em suas equipes não; os gerentes também declararam observar estas características mais claramente no Diretor Geral da organização.

De acordo como Diretor Geral: *“acredito que temos estes atributos presentes”*; e o Diretor Comercial: *“acredito que sim, estamos sempre analisando aonde a gente quer chega e analisando o mercado; a gente sente que alguns funcionários trazem essas experiências no dia a dia, pensando no futuro da empresa, principalmente os gerentes, pensando no nosso negócio para ele prosperar”*; o Diretor Administrativo vê estes atributos do pensamento estratégico mais presentes na diretoria: *“consigo ver todos eles, alguns mais fortes e outros mais fracos, em cada um dos membros da diretoria, mas vejo todos eles, todos os dias”*.

Denota-se que a visão de futuro é um dos atributos do pensamento estratégico mais presentes na Le Monde, principalmente na Diretoria, a Conselheira relatou: *“a visão de futuro é bem forte, até pela idade dos diretores, eles são jovens, então eles veem muito, 15 anos, 20*

anos para frente e planejam para alcançar”. Da mesma forma na gerência, como declararam os gerentes de ponto de venda entrevistados: -“*trabalhamos bastante a visão do futuro, saber entender o que pode causar aquilo futuramente*”; -“*sempre buscamos ter a certeza se o que fazemos hoje no futuro não pode criar algum problema*”.

Os gerentes de ponto de venda declararam encontrar o atributo visão de futuro, assim como os demais, no principal gestor da organização, o Diretor Geral. Eles relataram: -“*vejo muito isso no nosso grande gestor, o Nelsinho é muito inteligente, tem muito visão, muita capacidade*”; -“*na empresa como um todo, acho ela muito visionária, vejo no Nelsinho uma pessoa que pensa muito além, muito organizado*”; -“*vejo principalmente, quando você fala desse perfil de pensador estratégico, o Nelsinho, ele veio na minha cabeça, para mim ele é isso tudo*”.

A base da organização também vê seus Diretores como pensadores estratégicos, conforme declaração de uma das entrevistadas:

Eu vejo nossos diretores como pensadores estratégicos. Quando a gente faz as convenções principalmente, eles têm uma visão lá na frente, então de repente pode acontecer algumas coisas lá na frente de ruim, mas eles já têm aquela estratégia, uma visão bem de peitar assim mesmo, admiro muito eles por causa disso. Eles comentam bastante coisa com a gente, na última Convenção, uma coisa que me marcou bastante foi as várias crises do mercado que tiveram no ano, e o Nelsinho comentou que se a Le Monde fosse acompanhar, depender dessas crises, tinha fechado, só que eles têm as estratégias de mercado para combater. Também não ficamos a margem do mercado, estamos por dentro do que está acontecendo, mas sabe se vai dar aquele passou ou não, se vai dar dois passos ou um só, e assim a Le Monde vai crescendo.

A perspectiva sistêmica e o senso de direção também se mostraram mais presentes que os demais atributos do pensamento estratégico no dia a dia da organização. Os gerentes de ponto de venda entrevistados destacaram o esforço da empresa para desenvolver esta perspectiva, através dos eventos de aprendizado que a mesma oferece: -“*eu sinto muito isso nas reuniões e workshops que a gente faz*”; -“*eu*

consigo ver, que a empresa passa muito esse senso de direção para a gente e nos faz entender o todo da empresa”; -“eu percebo em algumas pessoas da minha equipe isto de estar olhando o futuro e ter o senso de direção, porque passo as metas todas pra eles, eles aprendem muito isso nas Convenções da empresa também”; -“a empresa sempre tem essa preocupação com a nossa qualificação, com todo o grupo ter o mesmo ponto de vista, isso é uma questão muito alinhada dentro da Le Monde”.

No entanto, quando falam de suas equipes particularmente, a maioria dos gerentes afirma que não sentem a presença madura dos atributos do pensamento estratégico em análise: -“*por mais que tente fazer as pessoas pensarem a mesma coisa é difícil, não é todo mundo que quer seguir o mesmo rumo*”; - “*a minha loja é tão pequena, que eu não consigo ver estes atributos, tenho um número muito limitado de pessoas*”;

Quando tratam da presença dos atributos neles mesmos, os gerentes de ponto de venda afirmam não se sentirem pensadores estratégicos, necessitando melhorar uma série de características para tornarem-se: -“*eu não me acho preparado para isso, preciso de mais informação, mais bagagem para tal*”. Neste sentido, que a próxima categoria a ser analisada diz respeito aos elementos organizacionais que podem fomentar o desenvolvimento do pensamento estratégico em todos os níveis da organização.

4.2.5 Elementos que fomentam o desenvolvimento do Pensamento Estratégico

Proposição 5: O desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente pode ser alimentado e difundido entre a equipe inteira de uma organização através de experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento desta capacidade individualmente (LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; FULWIDER, 2010; GOLDMAN, CAHILL e PESSANHA FILHO, 2009; MAXWELL, 2010). Os elementos - mais citados pelos autores - que auxiliam no desenvolvimento do pensamento estratégico são: cultura organizacional, concentração em propósito, participação no processo de planejamento estratégico (ZABRISKIE e HUELLMANTEL, 1991; HAMEL E PRAHALAD, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996a; LIEDTKA, 1998; BONN, 2001; GRAETZ, 2002; AMOROSO, 2002; BELMIRO, 2003; MINTZBERG, 2004; ABRAHAM, 2005; AMITABH e SAHAY, 2008; GOLDMAN et al, 2009, 2010, 2012; FAIRHOLM e CARD, 2009; FULWIDER, 2010; MAXWELL, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

O esforço de pensar estrategicamente passa a ser monitorizado pela nova competência organizacional, de modo a permitir a realimentação do processo frente às aceleradas mutações que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades (COLENCI JUNIOR e GUERRINI, 2003).

Para tanto, as empresas necessitam se adequar e criar um ambiente que fomente o desenvolvimento do pensamento estratégico em todos os seus funcionários. Por esta razão, segundo Zabriskie e Huellmantel (1991), diretores de corporações têm investido em seus setores de Desenvolvimento de Recursos Humanos para que estes criem programas para atingir esse objetivo.

Neste sentido, Liedtka (1998) afirma que são os indivíduos, e não as organizações, que pensam estrategicamente. No entanto, a fim de pensar estrategicamente, são elas - as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade. A autora apresenta uma associação de técnicas disponíveis para auxiliar no desenvolvimento desta capacidade.

Do mesmo modo, para Bonn (2001) a organização precisa criar estruturas, processos e práticas que promovam a motivação intrínseca nas pessoas, ela deve proporcionar um contexto para que o pensamento estratégico individual ocorra. Graetz (2002) também defende a possibilidade de treinar as pessoas a pensar estrategicamente, combinando criatividade e treinamento em situações não estruturadas. Também para Amoroso (2002), a organização pode vir a aperfeiçoar o pensamento estratégico de seus membros.

Neste sentido, que Fairholm e Card (2009) afirmam que o desenvolvimento do pensamento estratégico é de responsabilidade dos líderes da organização, os quais proporcionam o ambiente ideal para isto acontecer. Do mesmo modo, Fulwider (2010) acredita que a equipe inteira de uma organização e mais suas partes interessadas podem pensar estrategicamente, mesmo quando os indivíduos não possuem as competências necessárias, como a criatividade, uma vez que os líderes podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos.

Maxwell (2010) e Goldman e Casey (2010) dão mais atenção a cultura organizacional como elemento que apoia os indivíduos e encoraja suas habilidades de pensamento estratégico, uma vez que apoiar o pensamento estratégico e planejamento ao longo dos níveis organizacionais é essencial para manter uma vantagem competitiva. Os

autores também apresentam orientações para ajudar no reconhecimento e valor da liberação da capacidade de pensar estrategicamente.

Segundo Goldman e Casey (2010), o pensamento estratégico é desencadeado à medida que os sujeitos interagem e desenvolvem ações, ou seja, o processo de aprendizado informal é resultante da prática de atividades cotidianas, cujos fatores organizacionais interagem com o indivíduo aumentando sua capacidade de pensar estrategicamente. As autoras sugerem que o desenvolvimento da capacidade de um indivíduo a pensar estrategicamente é um processo dinâmico, interativo e iterativo processo de aprendizagem experiencial, e existem experiências de trabalho que contribuem para o desenvolvimento desta habilidade em um indivíduo (GOLDMAN, CAHILL e PESSANHA FILHO, 2009).

Contudo, com base na pesquisa teórica, pode-se afirmar que os elementos organizacionais que proporcionam o desenvolvimento individual da capacidade de pensar estrategicamente são: cultura organizacional, concentração no propósito, participação no planejamento estratégico, uso de cenários e liderança responsável. Vale destacar que estes foram os elementos selecionados como subcategorias de análise, por serem os mais presentes na literatura.

Na Le Monde, não há claramente o uso de um processo para o incentivo do pensamento estratégico, no entanto a Diretoria afirma desenvolver alguns esforços neste sentido, como base nos atributos do pensamento estratégico analisados na categoria anterior, como o afirma o Direto Geral:

Nas nossas reuniões com as lideranças, que são bimestrais, e em alguns encontros pontuais, na primeira hora do encontro a gente sempre trata de um tema ligado a um desses pontos que a gente falou sobre os atributos que fazem parte do conceito de pensamento estratégico, visão de futuro, senso de direção e outros. Também tratamos disto nas nossas Convenções anuais com todos os funcionários.

A Conselheira da organização também afirmou o foco que os eventos de aprendizado dão para o desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico:

Nossos treinamentos são todos voltados para essa visão, viver o hoje, mas pensando no amanhã, pois passado é referência, por exemplo, se eu não

vendi ontem, o que eu preciso fazer para vender hoje. Semana passada nós tivemos três dias de treinamento, com palestrante de São Paulo - sempre trazemos palestrantes e gente de fora para não ficar só uma visão interna - por isso esses atributos do pensamento estratégico são bem estimulados.

No entanto, o Diretor Administrativo relatou o cuidado que se deve ter ao desenvolver o pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais, devido à falta de preparo dos funcionários: *“a gente tem alguns treinamentos nesse sentido, mas trabalhar com pensamento estratégico é uma coisa muito perigosa, principalmente num país onde as pessoas não têm a formação necessária”*.

Neste sentido, Graetz (2002) a autora chama atenção que quando se trata de pensamento estratégico não se pode esquecer que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades.

Já em nível gerencial, a maioria dos entrevistados afirma que os eventos de aprendizagem da empresa pouco incentivam o desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico citados na pesquisa - visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica e capacidade de síntese - e sim são mais direcionados para o aprimoramento da gestão em si e da liderança, assim como para as funções operacionais que exercem no dia a dia. Em contrapartida, um dos gerentes de ponto de venda entrevistado afirmou que esses treinamentos o ajudam a desenvolver um pouco dos atributos do pensamento estratégico: *“os treinamentos, alguns sobre liderança, acredito que ajudam nesse sentido de pensar estrategicamente, afloram um pouco isso, esses atributos, acredito que a maneira que empresa aborda esse treinamento para nós ajuda sim”*.

No entanto, mesmo sem ferramentas exclusivas para o desenvolvimento do pensamento estratégico em seus funcionários, é possível observar na empresa o clima e algumas ferramentas que incentivam o desenvolvimento dele, como apresenta a teoria, através da cultura organizacional, concentração no propósito, participação no planejamento estratégico, uso de cenários e liderança responsável, conforme análise das subcategorias que seguem.

4.2.5.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é considerada pela teoria da área como um fator que, entre outros fatores organizacionais, pode incentivar ou limitar o desenvolvimento do pensamento estratégico (BELMIRO, 2003; FAIRHOLM e CARD, 2009; MAXWELL, 2010, GOLDMAN e CASEY, 2010; MONNAVARIAN, FARMANI e YAJAM, 2011).

Para Goldman e Casey (2010), a criação e a transformação da cultura organizacional é uma das funções mais significativas de um líder, desta forma eles podem agir para maximizar a relação entre a cultura organizacional e o processo de aprender a pensar estrategicamente. Neste sentido, pode-se observar que na Le Monde a cultura organizacional foi construída pelos seus principais líderes, totalmente baseada nos valores da família proprietária, os quais são disseminados pela organização. De acordo com a Gerente Geral da organização, a cultura da Le Monde, e os valores que ela segue incentivam o desenvolvimento de algumas características do pensamento estratégico:

O perfil, a cultura da empresa, é a postura dos titulares, a história de vida deles é muito forte na Le monde, todo mundo sabe de onde que veio a empresa e que tipo de empresa é. A seriedade e integridade são coisas que vêm muito forte, e o nosso ramo de concessionárias é um ramo muito corruptível e a Le Monde é muito contra isso, todo mundo no mercado sabe da integridade da empresa, e por isso o mercado a respeita muito. Os nossos Diretores como proprietários, e o fato da Le Monde ser uma empresa familiar, apesar de ser super profissionalizada e estruturada, têm um valor muito grande para as pessoas, então percebo que os funcionários sentem isso. As atitudes dos Diretores de visão de futuro, de pensar no todo, de ser uma empresa criativa, acabam refletindo em todos os campos da organização.

A Conselheira da organização, e mãe dos Diretores, também destaca a importância dos valores da família incorporados na empresa, e cita alguns deles:

Os valores da família estão dentro da empresa, essa questão de respeito, diálogo com quem está

perto, atenção, essa sensibilidade de ver se a pessoa não está bem e por isso vir perguntar, conversar, eu acho que é uma questão que fortalece muito essa estrutura organizacional. Temos essa direção aqui na empresa porque não é só a família, temos a diretoria aqui que é o grande núcleo, mas depois temos os gerentes, a administração toda, e é importante estarmos bem ligados, ter um respeito e uma admiração mútua.

A seriedade com que a empresa leva o seu trabalho, também faz parte da cultura da empresa, como colocou a Gerente Geral:

Eu acho que a Le Monde é uma empresa leve, e os colaboradores sentem essa leveza apesar da Le Monde ter uma rigidez bastante forte com coisas, por exemplo, não admitimos um funcionário uniformizado fumando fora do nosso portão nesse perímetro, é um acordo, uma bobagem, um detalhe, mas a gente é muito rigoroso com uniforme, crachá, essas coisinhas de apresentação pessoal, posturas de trabalho, tratativas de um ao outro, a gente não admite de nenhuma forma um levantamento de voz, desrespeito, brincadeirinha, não estimulamos relacionamento entre colaboradores, não é uma coisa taxativa de ter um chicote, mas isso é muito claro para todo mundo. A Le Monde é uma empresa muito séria, acho que isso a diferencia, os funcionários se sentem em casa, e a gente estimula que as pessoas possam fazer seu planejamento de vida contando com a Le Monde.

Outro valor forte da empresa consiste na ética, a qual está presente no seu dia a dia, reconhecida não só pelos seus funcionários, como pelo mercado. O Conselheiro, fundador e pai dos Diretores da empresa relatou que este é um valor que vem consigo desde o tempo que ele começou a trabalhar no ramo com seu pai, destacando a importância da proximidade com seus funcionários:

Hoje está muito difícil trabalhar direitinho, o país está em uma crise de ética. Infelizmente do jeito que está as pessoas não respeitam as outras, e isso acaba atrapalhando muito. A nossa empresa nesse

ponto é muito correta, eu trouxe isso do meu pai e passo para os meus filhos, e eles sabem que tem que passar para frente, porque senão não interessa. A gente poderia talvez ganhar muito mais, ter uma forma mais vantajosa de ganhar mais, mas acho que não é só isso que interessa; o que interessa é a continuidade, estamos a 55 anos em um ramo desses, que não é um ramo fácil, não é porque a gente trabalha que eu vou dizer que é difícil, cada um tem suas dificuldades, mas o nosso envolve muita gente, muitos valores e um volume maior. Então, passamos os valores da família para a empresa, brigamos muito por isso, e as pessoas, praticamente todos os funcionários, conhecem a gente, e quem conhece sabe como a gente é, o que a gente faz, eles acompanham a vida, sabem que não é porque temos uma condição financeira melhor que estamos esnobando ou fazendo isso ou aquilo, isso não é nosso, não era do meu pai, não é meu e nem dos meus filhos. Quando a pessoa começa a esnobar muito, as pessoas que estão trabalhando junto não se sentem bem, “o cara lá tá jogando dinheiro para cima e eu estou aqui me quebrando”, então tem toda uma situação e a gente sempre teve essa coisa de trabalhar e viver e conviver de uma a maneira mais próxima de todo pessoal.

Da mesma forma, a Conselheira falou sobre o princípio da ética, como um dos principais valores da família e da empresa:

Somos muito firmes na questão da ética, se não dá para fazer direito, então não se faz, porque não adianta fazer hoje e daqui a um ano só ter história ruim para contar, então nós sempre passamos isso para a empresa toda. Dessa forma, mesmo que um dia a gente venda ou não estejamos mais na Le Monde por algum motivo, queremos que a empresa continue, porque ela tem um compromisso, quantas pessoas dependem da Le Monde direta e indiretamente, quantas famílias sobrevivem por conta da empresa. Então, quando pensamos como um todo, não é só vou trabalhar

pensando no meu salário, temos uma responsabilidade sobre muitas pessoas.

Denota-se através das entrevistas e também da observação sistemática que este discurso não pertence apenas a Diretoria, os demais níveis organizacionais também reconhecem a ética com que a empresa é gerida. Um dos gerentes de ponto de venda entrevistado declarou:

[...] a gente poderia fazer um volume muito maior de vendas, fazendo loucuras, só que já escutei muito de nosso Diretor que não tem o porquê a gente fazer algo na loucura e vender algo sem qualidade se a gente pode vender algo com qualidade e que ainda pode dar lucro para a empresa. Então, o foco da empresa não é o volume, é uma venda com qualidade para o cliente e para a empresa também. Se hoje tu sentares com outros gerentes concorrentes aqui da nossa região, tu vais se assustar, porque a nossa cidade tem um dos mercados mais prostituídos nesse ramo de carro. Eu sofri bastante a questão dessa adaptação, porque na região norte já é um pouco diferente, mas aqui é muito prostituído, porque os donos têm monopólios, um mesmo dono de quatro marcas, desde marca popular até marca Premium, então fazem o que eles querem, eles mexem do jeito que querem, se o cliente quer dar uma máquina de costura na troca, eles vão pegar, não vão perder negócio, então fazem “umas loucuradas” que a gente não tem, seguimos determinados princípios colocados pelos nossos Diretores.

No mesmo sentido, um entrevistado da base organizacional relatou:

A empresa é bem correta, tudo que os Diretores falam nas Convenções, eles cumprem. A empresa nunca atrasou um pagamento nem nada, pagam tudo certinho, banco de horas que temos, eles dão a folga, não é aquela empresa que vai empurrando com a barriga, se a gente tem folga, a gente tira folga. É o mínimo que tem que ser, mas a gente

sabe que tem muita empresa que não faz, então eles são bem corretos quanto a isso.

Desse modo, também se denota a confiança que os funcionários têm nas palavras e na gerencia de seus principais líderes, os Diretores, os quais compartilham seus valores principalmente através das Convenções anuais. Vale destacar a colocação da Gerente Geral:

Nas convenções anuais são passados os valores da empresa, sempre de forma muito forte. Também quando as pessoas entram na organização, logo recebem informações sobre a história da empresa, da marca, o tamanho do Grupo, e a forma que a empresa tem de trabalhar globalmente, respeitando a peculiaridade de cada localização. Dizemos aos novos funcionários que é uma empresa que não é perfeita, porque não existe perfeição, mas é uma empresa jovem que aprende e que não tem medo de mudar, mas quando muda pensa muito antes de mudar. Por isso, quando a gente tem essas fases de mercado, ele oscila demais, a gente sempre consegue sobreviver e se manter dentro dos mesmos parâmetros, e quando tem alguma mudança para fazer a gente sempre tenta já pensar que aquilo vai acontecer, a gente vê que está acontecendo, e corre para se antever a isso, então quando acontece a gente já não sente, quando a gente vê estamos no meio delas, e tudo acaba bem.

Outro gerente de ponto de venda também afirmou: -“*o que a Diretoria tem pela empresa deles, passaram muito para gente, de tentar resolver, tentar controlar a situação, conversando a gente se entende, olhar o todo*”.

Neste sentido, a cultura organizacional do caso de estudo demonstra incentivar o pensamento estratégico, uma vez que de acordo com Fairholm e Card (2009), o pensamento estratégico deve ser fundado em conceitos como finalidade, significado e valores, antes de focar em metas e resultados.

Outro fator que faz parte da cultura da empresa consiste nas oportunidades de crescimento profissional e pessoal que são oferecidas a todos os funcionários, devido a todos os cursos que a empresa e a Montadora oferecem. Desta forma, a valorização dos funcionários

também se apresenta com um fator pertencente a cultura da empresa. A Conselheira expôs bem esta questão:

Sempre que surge uma vaga, primeiramente buscamos as pessoas que trabalham na Le Monde, se não tiver ninguém capacitado na Le Monde para ocupar a vaga é que a gente vai para o banco de currículos buscar uma pessoa de fora. Isso é sempre passado para os nossos funcionários, e eles sabem, porque a maioria das pessoas que ocupam cargos mais altos, elas entraram na empresa em um cargo um pouco menor e foram crescendo.

Do mesmo modo, a Gerente Geral colocou:

Incentivamos o estudo dos funcionários, temos a política das promoções internas, vagas de liderança que surgem dentro da empresa. A gente sempre vai buscar dentro, nossa prioridade sempre é dentro, na própria cidade, depois nas nossas outras cidades, para depois tomarmos alguma decisão de uma contratação de uma pessoa que vai ter liderança e que seja de fora.

Neste sentido, que o estudo de caso vai o encontro de Belmiro (2003), uma vez que o autor acredita que para desenvolver o pensamento estratégico, vários fatores devem convergir simultaneamente em uma empresa, entre eles a aprendizagem. Do mesmo modo, Goldman e Casey (2010) também destacam que semelhante a concepção ligada ao aprendizado, o pensamento estratégico é desencadeado à medida que os sujeitos interagem e desenvolvem ações, ou seja, o processo de aprendizado informal é resultante da prática de atividades cotidianas, cujos fatores organizacionais interagem com o indivíduo aumentando sua capacidade de pensar estrategicamente.

A empresa em estudo também corrobora com Maxwell (2010), no que tange uma cultura que incentiva o pensamento estratégico, uma vez que, segundo o autor, a cultura organizacional deve apoiar os indivíduos e encorajar suas habilidades de pensamento estratégico, visto que apoiar o pensamento estratégico e o planejamento ao longo dos níveis organizacionais é essencial para manter uma vantagem

competitiva. Também Goldman (2012), afirma que quando trabalham em conjunto com seus recursos humanos as organizações podem planejar profissionais que aprimorem a cultura organizacional voltada para o pensamento estratégico, determinando as ações necessárias para a abordagem holística e para a construção desta cultura. Denota-se que os principais atributos do pensamento estratégico desenvolvidos nos funcionários da Le Monde, devido a sua cultura são a visão de futuro, o senso de direção e a perspectiva sistêmica.

No entanto, a cultura da Le Monde não demonstra incentivar o uso da criatividade em seus funcionários, um dos gerentes de ponto de venda entrevistado afirmou: -“*na gerência nunca foi feito alguma coisa no sentido de desenvolver a criatividade, temos um trabalho mais operacional, de cumprir as metas que já vêm prontas*”. Da mesma forma, um representante da base organizacional afirmou: -“*não temos muito espaço para desenvolver a criatividade*”. A própria Diretoria afirmou o receio de incentivar este elemento do pensamento estratégico nos funcionários, o Diretor Administrativo afirmou que está é uma característica nata do indivíduo e não deve ser incentivada quando este não tem preparo para tanto:

Quando tu comesças a falar em criatividade, se tu perguntares o que é isso dentro da organização, para a maior parte das pessoas, principalmente no nível mais operacional, em suma tu vais receber uma resposta que é: inventar coisa. Então, a criatividade não precisa estar presente em tudo que a pessoa faz, claro que em alguns momentos, como na adversidade, é importante, mas quando se estimula uma pessoa a ser criativa quando ela não está preparada para isso, tanto intelectualmente quanto psicologicamente, é capaz de tu estragares uma pessoa que é boa na operação, então a gente trata com muito cuidado isso. A gente procura identificar quando existem as atitudes criativas que resolveram determinado problema, vêm umas ideias boas, e então primeiro recebemos a ideia boa, a criatividade, vamos analisar, esquadrinhar e vamos provar para aquela pessoa que a criatividade dela não vai trazer bons frutos ou vamos estimular isso. Não procuramos estimular muito a criatividade porque isso tem que ser uma qualidade meio nata de cada um, e a gente procura lidar com a criatividade de cada um

e não estimular a criatividade de todos. Não chegamos a ter um balcão de recepção de ideias, como algumas empresas e grupos que eu conheço fazem, onde os funcionários podem fazer um planejamento estratégico para resolver um problema de um desperdício específico que está acontecendo, levar isso para a organização e ganham prêmio por isso, x por cento na economia por determinado tempo ou um ou dois salários se a ideia for implementada; na minha opinião isso pode ser muito bom para a organização, mas muito frustrante para o funcionário que acredita que tem capacidade, que para ele parece lógico, mas não é o que a empresa deve fazer.

Entretanto, Makridakis (1993) defende que a criatividade pode ser ensinada à medida que as pessoas passam a aceitar o fato de que elas precisam de um novo modo de pensar, o qual não iniba o pensamento criativo, que consiste em um processo que requer pensamento intuitivo e flexibilidade.

Neste contexto, que Lavarda (2009) considera a estratégia sinônimo de novas ideias, novas necessidades e soluções eficazes para problemas novos e formas mais criativas de resolver e defende que o pensamento criativo deve ser incentivado pela alta administração, a qual deve constantemente desafiar seus funcionários a exercê-lo (LAVARDA, 2009).

Por fim, outro fator ligado a cultura organizacional que Monnavarian, Farmani, Yajam, (2011) colocam como elementar para o desenvolvimento ou inibição do pensamento estratégico consiste no clima organizacional, o qual na Le Monde se demonstra incentivador, uma vez que todos os entrevistados, de todos os níveis organizacionais, o descreveram como um clima leve, uma extensão da família, um ambiente cooperativo. Denota-se que a Diretoria tem cuidado para manter assim o clima da organização, segundo o Diretor Geral:

Temos três desafios aqui, dizemos estes três desafios para todo mundo que a gente contrata, dizemos para a pessoa que ela estará vindo trabalhar aqui por três coisas, primeiro o salário porque ninguém trabalha de graça, e não somos os que mais pagam, já dizemos isso na primeira entrevista, pagamos o salário de mercado, que o mercado define e não a Le Monde, se a pessoa

tiver um desempenho excepcional vai ser reconhecida. A segunda coisa que vai fazer a pessoa ficar aqui é o ambiente porque como trabalhamos o dia inteiro aqui é preciso um ambiente tranquilo, familiar, profissional, não competitivo, não autofágico, que um quer matar o outros, então a pessoa vem aqui para ajudar o parceiro, usamos todos a mesma camiseta, somos do mesmo time, colocamos como metáfora isso, usamos bem isso. E a terceira coisa é o desafio, temos aqui um projeto, uma marca, e temos que implantar e consolidar ela aqui na nossa região, então quando a pessoa atender alguém, é a Le Monde que estará atendendo, a Citroën do Brasil e mundial, então o desafio nosso é fazer esse troço ser bem sucedido. Todos os dias nós tentamos manter essa coisa bem clarinha na cabeça dos nossos funcionários.

Da mesma forma, o Diretor Administrativo esclareceu:

O clima é uma coisa que a gente procura sempre cuidar, não admitimos clima pesado, de discórdia e desavença, esse tipo de coisa. Como existe uma orientação há muito tempo nesse sentido, as pessoas acabam revelando ou buscando auxílio, ou diretamente na gente, ou nas pessoas da administração, ou fazem o assunto chegar até a gente quando existem esses pontos de problemas dentro da organização.

O Conselheiro destaca que os eventos de aprendizagem direcionam as pessoas e as ajudam a manter um bom clima organizacional, assim como colaboram no que tange a dificuldade atual de lidar com as pessoas em mundo com excesso de informações:

Eu acho que nosso clima é leve, vejo satisfação nas pessoas. A gente passa por dificuldade logicamente, hoje está muito mais difícil liderar as pessoas porque, principalmente aqui no Brasil, há influências muito negativas, as pessoas têm mais informações, e acham que já sabem mais do que deveriam. Então, fica mais difícil controlar essas pessoas, controlar no sentido de trazer elas para

dentro da tua organização e fazer com que elas façam aquilo que tem que ser feito. Por isso que a gente tem que fazer muito treinamento, preparar muito as pessoas para manter um bom clima. Hoje a gente vê muita rebeldia, é muita informação muito fácil, se tu tens um *iphone*, um computador, são tantas e tantas informações que às vezes até confunde as pessoas, e a gente vê cada movimento que está surgindo, tudo em função da informação, o pessoal se reúne fácil hoje no computador, por e-mail, e combinam as coisas sem conhecer as pessoas, então, está muito fácil de mexer com as pessoas hoje, no sentido de desviar elas daquilo que elas de fato devem fazer.

Em nível gerencial, percebe-se que equipes mais antigas possuem um clima organizacional mais leve que os pontos de venda onde as equipes são mais jovens. Conforme os entrevistados: -“*na minha equipe é super leve, descontraído; por ser uma equipe mais velha, a gente conversa bastante e tudo vai bem*”; - “*tenho uma equipe nova que tem bastante para aprender, então as vezes há alguns conflitos pequenos, mas dá para moldar, chegando junto, mudando, vai ficar bem legal*”. Pode-se inferir que isto ocorre pelo fato das equipes mais antigas contarem com funcionários que já têm mais arraigados os valores da organização,

Também nos pontos de venda percebe-se a criação de uma pequena sub-cultura entre as equipes de venda e de pós-venda, em algumas cidades já houve até mesmo pequenos estranhamentos entre estas equipes, uma vez que o pós-vendas considerava a equipe de vendas privilegiada, como declararam dois dos gerentes de ponto de venda entrevistados:

As vendas com pós-vendas às vezes tem umas situações que bloqueiam esse relacionamento, mas agora já estamos bem mais tranquilos, foi bem recente uma fase ruim, mas já acabou melhorando um pouquinho com a gente conversando bastante. Usamos muito diálogo e trocamos algumas pessoas para resolver estes problemas.

A relação entre as equipes de venda e pós-venda não é questão de rixa, acredito que eu não posso ter isso dentro da loja, pois temos organização,

processos a serem compridos. Geralmente o pós-venda é um pouquinho mais relaxado pela quantidade de trabalho, as situações que ocorrem. São situações distintas, o cliente está feliz quando está comprando um veículo, mas quando esse veículo quebra ele fica chateado, e muitas vezes aquele problema particular dele vem para esse problema do veículo, então muitas vezes o pós-venda tem que dar um de psicólogo e conversar com o cliente, às vezes me xingam, querem me bater, mas a gente senta, conversa, acalma a situação. Já o trabalho da equipe de vendas é uma situação bem diferente, é convencer o cliente que o produto é muito bom, e realmente é, mostrar todas as qualidades, e o pós-vendas tem esse lado que “poxa lá na frente me mostraram uma coisa e chego aqui está quebrado”. Então, como disse um cliente meu uma vez: lá é o céu e aqui é o inferno.

Os gerentes também destacaram que o fato deles e dos seus funcionários passarem a tomar mais conhecimento sobre o que vem acontecendo com a empresa, seus resultados e seus objetivos, assim como a aproximação maior da Diretoria, contribuiu para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, como apresentaram:

Hoje a Diretoria voltou a ficar mais próxima da gente, tanto da área gerencial como comercial, começamos a ter reuniões mais frequentes, visitas mais frequentes, e com isso nosso clima ficou cada vez mais leve.

Lógico que temos uma pressão do dia-a-dia, de cuidar do carro, receber um cliente, tratar um cliente insatisfeito, enfim, funções do dia a dia, mas hoje nosso tratamento está muito diferente, nossa conversa, bate-papo, as informações que a gente recebe. O pessoal está conhecendo mais sobre a empresa, sabendo mais o que está acontecendo, nosso convívio melhorou com isso. As pessoas saberem o que acontece na empresa ajudou bastante.

Os integrantes da base organizacional entrevistados também confirmaram o bom clima organizacional da empresa para a realização

de suas funções: -“*desde que eu trabalho aqui é um clima amigável, agradável, onde as pessoas se sentem orgulhosas de trabalhar na empresa, claro que temos problemas, obviamente, muita coisa para fazer e melhorar, mas é nítido que as pessoas se dão bem*”; -“*é bom, me sinto bem em trabalhar aqui*”.

Contudo, a colocação do Diretor Administrativo, em relação ao tempo que envolve uma mudança cultural que incentive o desenvolvimento do pensamento estratégico em toda empresa, demonstra essa preocupação da Diretoria:

A mudança na cabeça das pessoas é um pouco mais lenta, tem até uma anedota corporativa que diz que chamaram um japonês para resolver um problema do departamento da empresa e disseram “a gente ouviu que tu és o melhor do mundo, resolve o problema de tudo quanto é empresa, precisamos resolver isso aqui”, e o japonês disse que resolveria o problema traçando um planejamento, mas que iria demorar cinco anos, e o dono queria para o final do ano a solução, e o japonês explicou que as mudanças ali eram de cultura, de conduta e que isso demoraria. Então, a gente tenta trabalhar isso mais forte nos níveis gerenciais para que isso seja passado ao longo do tempo para o operacional, mas não é uma mudança tão rápida, essa cultura precisa ser sempre trabalhada, esse pensamento e alinhamento, às vezes nem dá tempo de chegar em todo mundo, e já temos que mudar o planejamento para poder ir para o lado certo, mas procuramos sempre passar essa sensação, esse pensamento, esses alinhamentos, procuramos estar sempre cuidando.

Como colocam as autoras Goldman e Casey (2010), a construção de uma cultura que suporte o pensamento estratégico é um esforço significativo que exige recursos pessoais, interpessoais e organizacionais. Também não se pode esquecer, como coloca Graetz (2002), que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades.

4.2.5.2 Concentração em propósito

Coordenar esforços para que todos os funcionários concentrem-se no propósito da organização, é um dos fatores que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico na organização, segundo Kaplan e Norton (1996a), Hamel e Prahalad (1995), Prahalad, Fahey e Kandall (1999), Bonn (2001), Lavarda (2009), Fulwider (2010), Goldman e Casey (2010) e Maxwell (2010).

Na Le Monde o principal meio pela qual seu propósito é compartilhado, tanto no que tange sua visão de futuro quanto seus produtos, seu mercado e seus principais objetivos e metas, é a Convenção Anual, realizada todo o início de ano, da qual participam todos os funcionários, e é organizada e apresentada pela Diretoria da Le Monde, como já analisado na seção 4.2.2 deste trabalho, na categoria de análise “aprendizagem”. Além disso, mensalmente os gerentes de ponto de venda têm reuniões com a Diretoria para se concentrarem nas ações mensais e dividirem isto com seus colaboradores, os quais podem acompanhar diariamente seu desempenho no alcance destas metas. De acordo com o Diretor Geral:

Nas Convenções anuais compartilhamos nossos propósitos para que todos os funcionários possam se concentrar neles e caminhar na mesma direção. Primeiro, temos um compromisso anual nosso, que a gente vai lá para frente e diz o que queremos em nível macro, depois todo mês dividimos essas metas, e uma vez por semana os gerentes sentam com os colaboradores deles e passam os indicadores. As equipes de venda e pós-venda também têm os painéis, como o gráfico de qualidade e de faturamento, onde podem ver como está isso e aquilo, então eles estão sempre sabendo se estão bem. Há uma placa que tem um carrinho de 0 a 100 com o nome de cada vendedor, então ao entrar na sala do gerente, o vendedor já fica com vergonha se o carrinho dele está no Box, é uma corridinha, vemos quem dá a bandeirada primeiro, para assim eles estarem sempre focados nas metas. Eu acho que fica bem claro para todo mundo qual o propósito macro da empresa, no micro mensalmente vamos ajustando porque o ambiente muda muito.

Observa-se que as colocações do Diretor Geral vão ao encontro do proposto por Kaplan e Norton (1996a), os quais salientam a necessidade da “tradução da visão” para ajudar os gestores a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização, uma vez que apesar das melhores intenções dos que estão no topo, declarações grandiosas sobre como se tornar “o melhor no mercado”, ou o “o fornecedor número um”, não se traduzem facilmente em termos operacionais que forneçam guias úteis para a ação em nível local. Para as pessoas agirem sobre as palavras de uma declaração de visão, essas declarações devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e medidas acordado por todos os executivos seniores, como ocorre na Le Monde.

A empresa também corrobora com Fulwider (2010) ao fazer com que a organização como um todo tenha um forte foco na realização de suas metas, através da realização das Convenções anuais, reuniões mensais com os gestores e do acompanhamento diário possibilitado a todos os funcionários. Segundo o autor, uma empresa com um foco inabalável em metas resiste à distração e concentra seu esforço durante o tempo que for preciso para alcançar o objetivo estratégico.

Ademais, de acordo com a Diretoria, a própria história da organização e seus princípios já revelam seu propósito, e todos os funcionários quando entram na empresa já recebem estas informações, como colocou o Diretor Administrativo:

A concentração no propósito é bem desenvolvida, para as gerencias são feitas reuniões específicas para isso, é muito trabalhado. Na nossa história que a gente procura passar um pouco sempre que o funcionário entra na empresa, o RH trata dessa questão, de inserir ele no ambiente, dizer que tipo de organização que ele está trabalhando, quais são os nossos princípios e valores, isso já mostra um pouco do nosso propósito.

Para o Diretor Comercial, o próprio dia a dia da organização instiga os funcionários a entenderem e concentrarem-se no propósito da organização: -“... a gente passa isso conversando, trazendo o dia a dia aqui, dizendo aonde que a gente quer chegar, o que a gente precisa que eles façam também para chegar aonde a gente quer chegar.”

Do mesmo modo, os gerentes de ponto de venda entrevistados afirmam estarem cientes do propósito da organização, no que tange o

sentido de missão e os objetivos / metas a serem alcançados mensalmente; eles afirmam trabalharem focados nisso e repassarem este foco para suas equipes. Um dos gerentes entrevistados afirmou: -“*temos muita concentração no propósito da empresa, sempre sabemos a política do mês e tudo; com a minha equipe eu trabalho isso nas conversas que a gente tem*”. Outro gerente destacou os cursos e treinamentos que a empresa oferece também como ferramentas que os ajudam a concentrar no propósito da organização: -“*com os cursos a empresa acaba tendo pessoas que pensam parecido ou igual a ela, e esse pensamento é muito bem aplicado no dia a dia*”.

Com isso, denota-se que todos os níveis na organização trabalham em torno do mesmo foco, e como coloca Lavarda (2009), para que tenha resultados positivos é preciso primeiro ser claro sobre o objetivo do negócio, ou seja, entender qual o negócio da empresa, qual o seu propósito, conhecer os seus produtos ou serviços e o mercado, visto que o pensamento estratégico ocorre quando a empresa mantém seu objetivo, pensa em longo prazo, e seleciona o que é importante do que é ruído, e age de acordo com isso.

Neste mesmo sentido, Bonn (2001) afirma que o pensamento estratégico deve ser dirigido pelo forte senso de propósito da organização que desenha seu futuro, para que assim ele possa acontecer. Na Le Monde, é possível perceber a visão de futuro dos Diretores e o compartilhamento desta visão junto aos funcionários. No entanto, como já foi visto na análise da categoria 3 “estratégia organizacional”, a Le Monde não possui um planejamento estratégico formal, logo não possui uma missão formalizada e compartilhada com todos os funcionários, ao contrário de sua visão e metas que são formalizadas e divulgadas em toda a organização.

Contudo, ao serem questionados sobre qual o propósito da organização, os entrevistados de todos os níveis organizacionais - diretoria, gerência e base - corroboraram entre si definindo o propósito da organização em torno de: *representar a marca Citroën; vender carros; atender bem, respeitar, satisfazer e fidelizar o cliente; proporcionar bem estar aos funcionários*. A qualidade no atendimento foi a mais citada pelos gestores de pontos de venda como o propósito da organização. Neste sentido a Gerente Geral falou sobre o propósito da organização guiado pela política de qualidade da empresa:

A gente sempre se guiou bastante pela política da qualidade, ela teoricamente falando é: “convergir eficácia, efetividade e agilidade para através de

melhorias contínuas agregar valor ao serviço prestado e aos produtos vendidos”; mas sempre falávamos para as pessoas não decorarem isso, porque só servia para colocar na parede. Na prática, falamos em objetivo, que é trazer satisfação para os colaboradores, proporcionando assim uma geração de resultados maiores para a empresa, com base na satisfação dos clientes. Então, na verdade, se eu tiver uma equipe motivada eu consigo ter clientes mais satisfeitos para trazer um resultado mais efetivo para a empresa. Temos esses três pilares muito fortes porque tudo precisa dar resultado, tudo precisa refletir em algum efeito positivo para o cliente, sem deixar de satisfazer e trazer um retorno positivo para os colaboradores também.

Neste ponto, o estudo de caso converge com o que Prahalad, Fahey e Randall (1999) denominaram de intenção estratégica, a qual consiste na expressão das aspirações das organizações. A intenção estratégica busca criar uma obsessão em vitória de mercado, a qual se converte em uma agenda competitiva compartilhada em toda organização, a qual necessita de uma arquitetura estratégica para oferecer um referencial que alavanque os recursos corporativos que sejam consistentes com a intenção estratégica. Para os autores, a intenção estratégica deve ser o objetivo que comanda o respeito e o compromisso de cada funcionário, refere-se tanto à criação de significado para os funcionários quanto à definição da direção. No entanto, para transformar a intenção estratégica em realidade, Hamel e Prahalad (1995) apresentam como imprescindível que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da mesma. Não só todos na organização precisam achar o objetivo emocionalmente propulsor, como também todos os funcionários precisam entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta, ligação esta realizada nas palestras da Diretoria durante as Convenções Anuais, as quais salientam a importância da função de cada um dos funcionários.

Hamel e Prahalad (1995) sugerem que todo funcionário tenha uma ficha pessoal de pontuação diretamente relacionada ao seu trabalho, no sentido do desafio que está buscando em um determinado prazo. Do mesmo modo, Goldman e Casey (2010) defendem que o monitoramento de resultados é positivo para o desenvolvimento do pensamento

estratégico, principalmente quando se baseia na utilização de muitos indicadores comparativos. Também Maxwell (2010) afirma que assuntos importantes devem ser resolvidos em partes gerenciáveis, ou seja, os funcionários devem ter noção de qual sua função, sua responsabilidade e urgência no propósito a ser atendido. Na empresa em estudo, pode-se observar este monitoramento do alcance das metas da organização, através do Sistema informatizado de acompanhamento, o qual todos os funcionários têm acesso.

4.2.5.3 Participação no processo de planejamento estratégico

De acordo com Zabriskie e Huellmantel (1991), Hamel e Prahalad (1995), Kaplan e Norton (1996a), Litdka (1998), Bonn (2001), Mintzberg (2004), Fulwider (2010), Goldman e Casey (2010) e Maxwell (2010), a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico de uma organização, desde a elaboração a implementação, é um elemento que auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico.

Para Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009), entre as experiências de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente de um indivíduo está o planejamento estratégico, quando este ocorre regularmente em um ciclo. No entanto, a Le Monde não possui um processo de planejamento estratégico formal, e as decisões estratégicas são tomadas apenas pela Diretoria da organização com o auxílio de dois Conselheiros, cabendo a gerencia e demais níveis organizacionais o processo de execução e acompanhamento destas estratégias. Entretanto, a empresa não deixa de informar a todos na organização suas principais estratégias e metas e é aberta a sugestões dos funcionários, como já analisado nas categorias anteriores.

Com isso, percebe-se que embora não conte com o planejamento estratégico formalizado, a empresa possui um alinhamento estratégico desde o topo até a base da organização, da forma como defendem Kaplan e Norton (1996a), os quais acreditam que para conseguir que todos os elementos da organização contribuam para a implementação da estratégia, a empresa tem de partilhar a sua visão estratégica a longo prazo com todos os seus trabalhadores e encorajá-los ativamente a fazerem sugestões sobre o modo como elas podem ser concretizadas. Assim todos os trabalhadores ficam envolvidos com o futuro da empresa e são incentivados a fazerem parte da formulação e da implementação da estratégia, sendo este um elemento vital para o

desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, uma vez que uma estrutura que comunica a estratégia permite que todos os participantes vejam como é que as suas atividades individuais contribuem para levar a cabo a estratégia global.

Conforme o Diretor Geral da empresa, as tomadas de decisões estratégicas e o debate sobre os pontos fortes e fracos da empresa, principalmente os fracos, ocorre de forma centralizada na Direção, e envolvem no máximo até o nível gerencial, devido a falta de preparo dos outros níveis organizacionais para receberem tais informações:

Discutimos entre os três Diretores os pontos fortes e fracos da organização, assim como outros pontos de um planejamento estratégico, e divulgamos para o restante da organização nas Convenções. Mostramos mais para as lideranças, não podemos mostrar para lavador e mecânica. As nossas fragilidades são mais compartilhadas até a gerência porque o resto do pessoal não tem preparo para receber determinadas informações e podem acabar se desesperando com coisas pequenas.

Porém, no que tange a implementação, o Diretor Comercial destaca a importância dos gerentes neste processo, assim como a liberdade que eles possuem de prestarem sugestões: -“... *cada um tem seu cargo e sua função na realização das estratégias; mas as sugestões vêm tranquilas nas reuniões gerenciais e nossa porta está sempre aberta, a gente fala para eles que a porta aqui não tem chave*”.

Com isso, percebe-se que o estudo de caso vai ao encontro da teoria de Maxwell (2010), segundo a qual a organização precisa desenvolver uma estratégia incorporando o ABC do Planejamento Estratégico, onde: A) Determine onde está. B) Determine onde quer estar. C) Determine como chegar lá. O planejamento estratégico consiste em determinar como A, B, e C são conectados dentro da organização. No entanto, o autor destaca a importância de incluir os funcionários no processo de elaboração de estratégia, visto que as pessoas apoiam o que ajudam a criar, e por isso deveriam participar desse processo aqueles que serão afetados pelo plano, aqueles que serão convidados a implementar o plano, e aqueles cuja benção ou apoio é necessário para o plano decolar. Embora no caso em estudo as estratégias sejam elaboradas apenas pela cúpula organizacional (três diretores e dois conselheiros), a mesma busca construir uma visão compartilhada e

envolver todos os funcionários da organização nesse processo da execução da estratégia, como também propõe Maxwell (2010), como sendo este um fator incentivador do pensamento estratégico.

A Gerente Geral afirma que os numerosos procedimentos que a Le Monde possui podem ser um dos fatores que impede maior participação estratégica dos gestores de pontos de venda:

O colaborador tem muita liberdade de trazer suas sugestões, principalmente eles passam para os seus gerentes diretos e estes trazem para cá. Isso acontece com certa frequência, mas não é uma coisa comum, principalmente porque a Le Monde é uma empresa muito “procedimentada”. Então, há uma série de procedimentos que os gerentes precisam cumprir e precisam estar sempre muito atentos, não sobrando muito tempo para pensarem em estratégias.

No que tange o compartilhamento das informações do plano estratégico da empresa, além de fomentar o pensamento estratégico, a Diretoria acredita que esta partilha motiva seus colaboradores no trabalho do dia a dia, como colocou o Diretor Geral:

Nosso comportamento é também estratégico olhando para dentro da organização, motivacional, ele traz as pessoas, ele dá para as pessoas uma visão de que as coisas estão indo para um lugar melhor, que as coisas estão acontecendo, que vamos chegar lá, que somos uma empresa bem sucedida. Sempre termino meus e-mails, que estamos falando de meta e resultados, dizendo: “obrigado por fazerem da Le Monde uma empresa vencedora”, uso muito esse frase, e isso acaba sendo embutido na cabeça de todo mundo porque todo mundo quer fazer parte de um projeto vencedor, ninguém quer fazer parte de um time que perde. Quando tu estas numa empresa que alcança a meta que foi dada a ela, que além de tudo é reconhecida com uma premiação, que representa o mercado pelo próprio cliente que dá uma nota boa para ela, esse time é um time de campeões, de craques. Então, a estratégia pode ser feita mais na cúpula, mas bombeamos todos os dias em toda a empresa.

Da mesma forma, o Conselheiro, que participa de todas as Convenções anuais da Le Monde, as quais compartilham as estratégias da organização com todos os funcionários, se expressou:

Eu sempre participo das Convenções porque acho que isso incentiva os funcionários, pois quem não gosta de trabalhar em uma empresa vencedora? Hoje essa é uma estratégia boa até para manter as pessoas dentro da empresa, não que vai segurar todo mundo, mas acho que 70% do pessoal ficam presos, porque as pessoas participam esse ano e querem participar no ano que vem e isso vai caminhando. Eu acho que valoriza muito a gente ir dando essas informações para eles, valoriza muito as pessoas que trabalham com gente, saber o que a empresa é, saber que é uma empresa bem vista, que ganhamos vários prêmios e tudo em função e com a contribuição deles. A gente clareia muito isso para eles.

A Conselheira também destaca a importância dos funcionários receberem as informações estratégicas da empresa e o andamento das mesmas:

Eu acho que a pessoa trabalhar em um lugar que ela não sabe de onde vem e nem para onde está indo é muito ruim. Então, números da empresa a gente passa muito nessas reuniões, principalmente nessa de início de ano, as Convenções, porque a pessoa se sente segura, sabe que está trabalhando em uma empresa que está bem, que está sendo premiada, e que tem tal meta, isso dá uma segurança.

Neste sentido que Zabriskie e Huellmantel (1991) destacam que para o desenvolvimento do pensamento estratégico é importante a participação dos funcionários em seminários e *workshops* dentro da sua própria organização, no intuito de saberem mais sobre o seu próprio processo de planejamento estratégico, assim como a distribuição de funções advindas do planejamento estratégico, para além das atribuições regulares do seu trabalho, tal qual acontece na Le Monde.

O estudo de caso também vai ao encontro de Bonn (2001), o qual destaca a necessidade do empenho para envolver todas as pessoas da organização no processo da estratégia. Uma sugestão da autora é a criação de Fóruns de Pensamento Estratégico para o desenvolvimento do pensar estratégico em todos os membros de uma empresa, cabendo aos gestores do topo o desafio de reunir as informações e ideias geradas em seus processos de tomadas de decisão estratégica, o que pode ser comparado as Convenções Anuais realizadas pela Le Monde.

Ainda, Fulwider (2010) defende que os membros da organização devem conhecer os objetivos estratégicos nos quais precisam focar suas atenções, da mesma forma com que devem participar de pequenas conferências que permitam que se afastem das preocupações do dia-a-dia, as quais podem barrar o pensamento estratégico.

A Gerente Geral da Le Monde ainda destaca que este compartilhamento de informações incentiva os funcionários a vestirem cada vez mais a camisa da empresa:

Muitos funcionários nossos são grandes integradores, tem muitos que são pessoas que tem iniciativa, e que tu vêes que não é só um vendedor de carros, se tem uma xícara suja, ele vai pegar e levar para lá, ele vai defender a empresa. Percebo que estes eventos que falam da empresa os incentivam a isso, a gente fala que um colaborador quando passa a trabalhar na Le Monde, esse passa a ser o sobrenome dele, ele passa a ser o José da Le Monde.

Neste sentido, que Liedka (1998) afirma que um planejamento estratégico deve ser visto como um acompanhamento de apoio para incentivar e permitir a implementação dos frutos do pensamento estratégico.

Em nível gerencial, assim como na Diretoria, os gerentes de pontos de venda entrevistados veem suas funções como operacionais e pouco estratégicas. Entre as funções estratégicas do cargo encontra-se a possibilidade da formação de novos líderes, como colocou um dos entrevistados:

A gerência aqui é muito operacional, não tem muito tempo para gerir, é um trabalho diário, e dentro disso o que a gente pode fazer é ir

lapidando a nossa equipe. Se meu olho brilha para algum colaborador, vou observando a evolução dele, orientando, e assim posso ajudá-lo a ser um novo líder na organização, um gerente.

Outro gerente de ponto de venda entrevistado, de uma das maiores e mais antigas lojas do Grupo Le Monde, acredita que consegue desenvolver estratégias com sua equipe pelo fato desta ser antiga e já madura:

Eu sempre procuro estar desenvolvendo estratégias e instigando isso na minha equipe, eu preciso das informações deles, da ajuda e conhecimentos deles porque às vezes a gente não consegue enxergar, ou não tem o mesmo contato que eles para ter tais informações. Faço isso, busco informações com meus colaboradores, eu sempre estou pedindo para eles informações da concorrência, que eles busquem essas informações, que eles vão até os concorrentes e que aproveitem ao máximo os treinamentos que a empresa oferece para eles.

Os gerentes de ponto de venda também destacaram que devido à instabilidade do mercado em que atuam, muitas estratégias da empresa acabam sendo emergenciais, e eles entendem essa como sendo umas das razões que os impedem de participar do processo de elaboração de estratégias, como colocou um dos gerentes de ponto de venda entrevistado:

Nós temos um contato muito grande através de e-mails, contato direto com a diretoria, se eles pretendem fazer alguma mudança ou alguma coisa, nós somos avisados. Têm as estratégias emergenciais, que a gente fica sabendo alguns dias antes, por isso acho que seria difícil participarmos, eles (a Diretoria) tem mais conhecimento.

Ao contrário da proposição dos gerentes do caso em estudo, de acordo Mintzberg (2004), o papel de encontrar estratégias emergentes é uma responsabilidade importante dos gerentes, e não apenas daqueles que estão no alto da hierarquia, mas especialmente daqueles em níveis

médios, que ficam criticamente entre as ideias que estão borbulhando e as concepções mais amplas que estão descendo. Afinal, os gerentes de linha tendem a serem identificadores de padrões intuitivos, e são eles que têm as informações necessárias do centro nervoso (em amplitude, assim como em riqueza) e o acesso autorizado às atividades operacionais. No entanto, Mintzberg (2004) coloca que estes gestores necessariamente fazem isso de maneiras informais e idiossincráticas, o que é perceptível em algumas lojas do Grupo Le Monde.

No que tange a base da organização, esta participa apenas das Convenções anuais e eventos de aprendizagem oferecidos pela empresa, que tratam sobre seu propósito, seus valores e suas estratégias, e em alguns casos tomam algumas decisões juntamente com seus gestores diretos. De acordo com um dos entrevistados da base organizacional: - *“... até pelo estilo de empresa, o mercado que atua, não seria muito apropriado a gente participar muito, muita coisa vem pronta da Citroën também, muita coisa temos que seguir assim e pronto”*. Deste modo, percebe-se que essa centralização, assim como o compartilhamento de informações estratégicas, já faz parte da cultura da empresa. Entretanto, Hamel e Prahalad (1995) salientam a importância da alta gerência estar disposta a ouvir as vozes menos convencionais, menos “experientes” e que levantam questões para as quais não existem respostas prontas.

4.2.5.4 Uso de cenários

Para prospectar o futuro, uma ferramenta que vem sendo utilizada nas empresas é a construção de cenários, a qual segundo Liedtka (1998), Abraham (2005) e Amitabh e Sahay (2008) estimula o desenvolvimento do pensamento estratégico.

A construção de cenários é definida por Liedtka (1998) como uma pesquisa de uma variedade de tendências e oportunidades que antecedem ao desenvolvimento de um conjunto de cenários alternativos futuros, e é vista por Amitabh e Sahay (2008) como uma parte integrante do processo da estratégia usada pelos pensadores estratégicos para visualizar o futuro. Para Abraham (2005), este é um método útil para o desenvolvimento do pensamento estratégico, uma vez que exige o envolvimento e educação de muitos indivíduos e faz com que as empresas que o utilizem se beneficiem do processo educacional e de aprendizagem compartilhada que os resultados das imagens de futuros alternativos proporcionam, ajudando os gestores a aprimorar, dirigir, ou mudar seus pensamentos.

No entanto, na Le Monde o uso da ferramenta de cenários não acontece de forma formalizada, apenas a Diretoria traça alguns cenários em suas reuniões para prospectar seu futuro e estabelecer objetivos e ações, como coloca o Diretor Geral:

Não usamos os cenários de maneira formal, nós traçamos o cenário muito nessas nossas reuniões de Diretoria, falamos muito, fizemos prospecções, vemos o que a Citroën está lançando, se o mercado está sumindo ou descendo, e com base nisso fizemos nossa estratégias e fixamos objetivos.

Em nível gerencial, novamente pelo fato dos gerentes de pontos de venda terem um trabalho mais operacional, com pouco tempo para a gestão, e também devido à oscilação do mercado, o uso de cenários não acontece, como relataram alguns gerentes entrevistados:

Hoje nosso mercado está oscilando demais, antigamente era mais fácil, abríamos o ano já projetando, tendo uma estimativa, hoje não conseguimos fazer isso. Por exemplo, eu sempre tive o mês de março como o melhor mês do ano, com exceção dos finais de ano, março sempre foi muito bom, e esse ano foi horrível. Por quê? Cenário econômico e também a questão de feriado que prejudica. Então, está mais complicado conseguir fazer e ter uma projeção, a gente até faz, mas nem sempre aquele mês que eu projetei com base em experiências passadas vai ser aquilo, pode mudar. Hoje está mudando bastante o cenário de cada mês, cada mês é uma luta diferente.

O meu trabalho é muito direcionado para a venda, para o cliente, para o agora, esse mês o que eu vou fazer para vender? Então não posso ir muito além com cenários, tenho que ser pé no chão, é muito agora.

Não tenho nem tempo para isso.

Dessa forma, a utilização da prospecção do futuro na empresa é realizada apenas pela Diretoria devido ao conhecimento, experiência e

alcance as informações vindas da Montadora, que os profissionais pertencentes à cúpula organizacional possuem.

4.2.5.5 Liderança responsável

A presença de uma liderança responsável, de líderes que sejam capazes de incentivar seus funcionários a pensarem estrategicamente, consiste em um dos principais fatores que, segundo Zabriskie e Huellmantell (1991), Bonn (2001), Amoroso (2002), Amitabh e Sahay (2008), Fairholm e Card (2009), Goldman, Cahil e Pessanha Filho (2009), Fulwider (2010), Goldman e Casey (2010) e Mintzberg (2010), quando presente na organização auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico nos demais níveis organizacionais. De acordo com Mintzberg (2010), um líder pode colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do pensamento estratégico.

Para Fulwider (2010) a equipe inteira de uma organização, e mais suas partes interessadas, podem pensar estrategicamente mesmo quando os indivíduos não possuem as competências necessárias, como a criatividade, uma vez que os líderes podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos.

Zabriskie e Huellmantel (1991) afirmam que a necessidade de um pensamento estratégico começa com a premissa de que as organizações, tanto com quanto sem fins lucrativos, precisam de liderança, precisam contar com líderes estratégicos que conduzam de forma inteligente, que tenham um plano mental de onde eles querem ir, e como eles vão chegar lá. Desta forma, o estudo de caso vai ao encontro dos autores em questão, uma vez que a Diretoria, principal liderança da organização, como já analisado nas outras categorias da pesquisa, está sempre ciente de onde quer chegar e estabelecem isso através metas menores, partilhadas com toda a organização.

Segundo Amoroso (2002), a liderança responsável consiste na competência dos líderes em decodificar a visão e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-las com tendências e padrões de comportamento do mercado; entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio, a fim de encontrarem uma direção e um ritmo de trabalho bem definidos. Na Le Monde, apesar da construção das estratégias se concentrarem na Diretoria, os demais líderes e funcionários são “entusiasmados” e tem uma direção e ritmo de trabalho bem definido. Conforme o Diretor Geral da empresa: *“nas reuniões com as outras lideranças da empresa - os gerentes - que são bimestrais,*

e em alguns encontros pontuais, a gente sempre na primeira hora do encontro trata de nossas estratégias e metas, da direção que vamos seguir”.

A empresa também corrobora com Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009), os quais salientam que para ser positivo para o pensamento estratégico, o principal líder da organização deve usar seu tempo somente com atividades ligadas ao pensamento estratégico, o que acontece na Le Monde, onde o Diretor Geral não possui funções operacionais.

Dentre as características de um líder que fomenta o desenvolvimento do pensamento estratégico em seus colaboradores, Bonn (2001) destaca o reconhecimento por parte deste líder aos seus subordinados. Neste mesmo sentido, Amitabh e Sahay (2008) afirmam que o desenvolvimento de novas lideranças pode ser a melhor forma de desenvolver pensadores estratégicos na organização.

Assim sendo, para incentivarem o desenvolvimento do pensamento estratégico, Zabriskie e Huellmantel (1991) acreditam que os líderes precisam crescer e agregar ao espectro de sua liderança conhecimentos, talentos e habilidades à medida que progridem até a escada corporativa, ou seja, os líderes operacionais podem crescer e transformarem-se em líderes estratégicos. Porém, os autores destacam que as organizações precisam destes dois tipos de líderes, os quais possuem uma grande diferença, uma vez que tarefas operacionais podem ser delegadas, enquanto tarefas estratégicas não podem.

O estudo de caso vai ao encontro destes autores - Zabriskie e Huellmantel (1991), Bonn (2001), Amitabh e Sahay (2008) – uma vez que possui estes dois tipos de liderança, a estratégica, representada pelos Diretores, e a mais operacional, representada pelos gerentes de pontos de venda. Também coincide coma teoria ao passo que os líderes da organização são formados dentro da própria organização, ou seja, a grande maioria dos gerentes se formou gestor dentro da organização, começou atuando em outros cargos, tendo a oportunidade de crescimento. Como colocou o Diretor Geral da empresa:

Temos premiações e Convenções anuais que fazemos especialmente para nossos funcionários, valorizamos muito eles. Tem muita gente aqui que já trocou de função; para todas as funções o recrutamento sempre é feito primeiro dentro do nosso grupo, segundo momento é que vamos ao banco de currículo ou indicação, e temos muita

gente que vem pra cá indicado por outro colaborador. Não somos uma empresa com muitos níveis hierárquicos, mas as pessoas têm aqui oportunidade de crescer.

O Conselheiro da organização destacou a dificuldade em criar gestores com vista nas características de um pensador estratégico:

Geralmente é uma dificuldade criar, formar gerentes que pensem estrategicamente, não está muito fácil, porque nós formamos mais em cima da própria atividade de vendas, se eles tiverem um pouco mais de conhecimento em administração a gente sempre vê e então vem a valorização. A gente valoriza as pessoas porque todos os gerentes eram funcionários nossos, em outro cargo, e a gente vai formando as pessoas dentro do próprio ambiente e isso motiva eles. A gente tem um plano de formação muito boa com a Montadora, ela também exige um corpo técnico e com isso facilita para nós também as pessoas se formam aqui.

Neste sentido que Goldman e Casey (2010) afirmam que o líder precisa compreender-se como um pensador estratégico e ajudar os outros a entenderem quais seus hábitos e práticas que se relacionam com o pensamento estratégico. Goldman, Cahill e Pessanha Filho (2009) defendem que o líder deve agir como um orientador, que auxilie novas lideranças a desenvolverem habilidades relacionadas ao pensamento estratégico, já nos primeiros anos de suas carreiras, característica esta presente na empresa em estudo, onde os funcionários têm a possibilidade de desenvolverem-se e tornarem-se líderes, contando até mesmo com cursos de gestão, oferecidos pela empresa, para que desenvolvam a capacidade de liderar.

Junto a isso, assim como Bonn (2001), Goldman e Casey (2010) destacam que a valorização dos funcionários por parte dos seus líderes auxilia no desenvolvimento do pensamento estratégico destes. A Conselheira da organização falou a respeito:

Eu acredito que todos se sentem bem e valorizados aqui na empresa porque durante o tempo que eu trabalhava aqui, e hoje a psicóloga que faz isso, e eu também quando visito as lojas

esporadicamente, sempre falo isso: “ficas na Le Monde enquanto ela faz bem pra ti e tu fazes bem para ela porque se tu não gostas do que fazes, sai, primeiro porque tu vais adoecer e depois tu estas ocupando uma função, um cargo, que outra pessoa poderia estar ocupando mais feliz”. Então, trabalhamos muito essa questão da satisfação, de quando acordar estar feliz que está vindo para o seu trabalho, que bom que vai se encontrar com aquelas pessoas, e quando o pensamento não for mais esse, sai. Eu sempre trabalhei isso, a gente conversa muito sobre isso.

O Diretor Comercial também falou sobre a valorização dos funcionários da empresa: -“*acredito que todos se sentem valorizados, sabem que tem oportunidades dentro da empresa para crescer, pois quase todos os gerentes já ocuparam outros cargos*”. Da mesma forma, o Diretor Administrativo colocou: -“*eu acredito que todos se sentem valorizados sim, mas com uma visão minha e da gente aqui de cima, pelo que a gente visualiza, até onde conseguimos visualizar a gente acredita que sim*”.

Desta forma, para saber como de fato os funcionários se sentem, os gerentes de ponto de venda entrevistados foram questionados se sentiam valorizados dentro da organização, e cem por cento dos entrevistados responderam positivamente, conforme alguns relatos: -“*me sinto valorizado, motivado, eu gosto do que faço, eu tenho uma história aqui*”; -“*...às vezes temos reconhecimentos diários, através de agradecimentos, de incentivos, de premiações, como troféus, bônus, viagens, de prêmios em equipamentos e muitos outros*”; -“*justamente por causa da minha ascensão para gerente, que eu nem foquei nisso quando eu entrei na empresa, e eles me viram e me tornaram o que sou hoje, isso é muito bacana na empresa e faz eu me sentir muito valorizado*”. No entanto, os gerentes de pontos de venda gostariam de ter maior *feedback* sobre suas gestões, como colocou um dos entrevistados: - “*acredito que falta um pouco de feedback sobre nossa gestão, acho que todos gestores sentem a falta dele, porque a gente não sabe no que está errando e no que está acertando, por mais que tenhamos treinamentos e algumas dicas*”. Vale também destacar outro entrevistado que falou sobre o assunto:

Eu me sinto muito valorizado aqui, mas há um parêntese para isso porque eu sinto muito falta de

feedback, de saber se eu estou no caminho certo, de ter uma conversa direcionada para a minha gestão, para o meu lado profissional. A Le Monde é uma empresa que talvez não tenha tanto essa questão de *feedback* e eu gostaria muito de ter essa conversa direcionada. A gente até tem a análise de desempenho individual, é feito uma análise com cada colaborador e eu recebo essa informação, mas não sentam comigo individualmente para dizer o que a minha equipe disse de mim, de que forma podemos trabalhar, às vezes eu tenho sensações que talvez não é aquilo que a minha equipe pensa, mas eu tenho aquilo para mim porque ninguém conversou comigo até então sobre aquilo.

Da mesma forma, os gerentes de ponto de venda foram questionados se eles valorizavam seus funcionários, e novamente todos afirmaram que sim, e acreditam que suas histórias de crescimento dentro da organização servem para incentivar suas equipes: *“eu tento muito valorizar eles, passo bastante da minha história aqui dentro para eles se motivarem”*; *“valorizo minha equipe conversando direto com eles, através do diálogo, dando treinamento, com os feedbacks, e também dou bastante liberdade para eles se exporem e falarem”*.

Denota-se que do mesmo modo, a base da organização se sente valorizada por seus gerentes e também pela Diretoria, como colocaram os entrevistados representantes deste nível hierárquico: *“me sinto valorizado, tenho feedbacks, fico sabendo muito sobre a empresa nas Convenções e em conversas com minha gerente”*; *“a gerente conversa muito comigo sobre o que está bom e o que não está, e eu acho isso ótimo”*; *“eu me sinto valorizado porque eles fazem um monte de curso para a gente, e investem um monte nisso”*.

A Gerente Geral colocou sobre esta questão das lideranças da empresa em nível gerencial e a valorização dos funcionários:

Acredito que todos na empresa são muito valorizados, primeiro pelas oportunidades de crescimento para quem quer. Tem também essa parte do respeito, cuidado com o uniforme, com o ambiente de trabalho, os equipamentos de proteção individual, parecem bobagem, mas para gente é uma coisa obrigatória, embora no nosso segmento isso não seja comum. O ambiente de

trabalho para os nossos consultores de venda, a estrutura imobiliária, o investimento que fizemos nisso, o esforço que a gente faz com nossos gerentes para que mantenham as suas equipes sempre informadas das ações da empresa, conscientes dos resultados, quando positivos para comemorar, quando não tão positivo para chamar; eu imagino que as pessoas se motivem e se estimulem por isso. Não temos plano de cargos e salários formalizado, mas temos a determinação de níveis e classes de acordo com as funções, e temos também o nosso critério de aumentos ou promoções, ele é muito mais com base no resultado que a pessoa deu, puro e simples, do que ao tempo de empresa ou algum certificado que ela obtenha.

Contudo, na Le Monde, tal como afirma Fairholm e Card (2009), o desenvolvimento do pensamento estratégico se mostra sob a responsabilidade dos principais líderes da organização, os Diretores, que acabam promovendo nos seus funcionários alguns dos seus atributos, os ajudando através do seu próprio pensamento estratégico e de eventos de aprendizagem que realizam. Fato este que é reconhecido pelos membros da organização, uma vez que quando foram questionados sobre a presença do pensamento estratégico na organização, os entrevistados de todos os níveis hierárquicos afirmaram os verem presentes na Diretoria da mesma.

De acordo com os entrevistados da Diretoria da empresa, o pensamento estratégico se encontra em nível de Diretoria, e em algumas pessoas chaves em nível gerencial, e na base da organização é praticamente inexistente. De acordo com o Diretor Geral não compete à organização exigir um pensamento estratégico aos cargos que não tem a capacidade de visão que a Diretoria tem:

Temos alguns gerentes que pensam estrategicamente, muito poucos, mas temos um corpo de colaboradores interessantes. Temos pessoas que se empolgam mais, nós recebemos muitas sugestões, mas não vou te dizer que são coisas que mudam a nossa vida, a nossa estratégia, são coisas muito ligadas a operação, a visão. Não podemos cobrar deles uma estatura que eles não têm preparação para enxergar, mas, por exemplo,

questões como mudanças nas lojas na hora das reformas, eles tem participação, pedimos muito a opinião deles, porque os competem.

O relato do Conselheiro, ao falar sobre os Diretores da organização, demonstra a presença do pensamento estratégico nestes profissionais, sempre pensando a frente:

Queremos abrir uma financiadora própria da Le Monde para não precisarmos mais dos bancos, o cliente já vem aqui e já faz tudo mais rápido, mais fácil. Os meninos (Diretores) estão sempre ligados, desenvolvemos um *software* agora que ninguém tem. O Rodrigo (Diretor Administrativo) gosta muito dessas coisas de tecnologia, está encabeçando isso, as concessionárias precisam de um *software* desse tipo e não têm, já andam falando nisso, então estamos esperando a hora certa de lançar, para que quando acontecer nós já estarmos preparados, por isso viemos trabalhando nisso. E quem sabe nem trabalhamos mais com carros, porque abrir outra marca de concessionária não achamos bom, porque se houver uma crise grande no mercado vai envolver todas as concessionárias e dae?

Também segundo a Gerente Geral, o pensamento estratégico na organização se encontra: -“*conscientemente concentrada na alta direção, isso eu acredito que é uma coisa que aconteça na Le monde de forma consciente*”. Da mesma forma, os gerentes de ponto de venda entrevistados afirmaram que a presença do pensamento estratégico está na Diretoria e já é um pouco desenvolvida na gerência: -“*parte do pessoal de cima, mas as pessoas também possuem isso, no nível gerencial tem muita ideia em relação a isso, muitas informações, mas parte muito lá de cima*”.

Com isso, denota-se que o pensamento estratégico, reconhecidamente está mais desenvolvido na Diretoria da organização, o que pode ser explicado pelo fato destes estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia, e por causa disto serem capazes de explicar as razões para um plano estratégico, estimular sua adoção e promover o compromisso de outros membros da organização; aumentando assim a orientação para o futuro da organização, que resulta

em um benefício para a postura estratégica global da empresa. Zabriskie e Huellmantell (1991), Bonn (2001), Amoroso (2002), Amitabh e Sahay (2008), Fairholm e Card (2009), Goldman, Cahil e Pessanha Filho (2009), Fulwider (2010), Goldman e Casey (2010) e Mintzberg (2010). Segundo Monnavarian, Farmani e Yajam (2011) são estes gestores com capacidade de pensamento estratégico desenvolvida que melhor servem a uma função útil na sua organização, geralmente, devido ao fato de estarem principalmente envolvidos na formulação de estratégia e garantirem o envolvimento dos demais membros organizacionais no processo da estratégia global da empresa.

4.3 PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE GERAL

Através da análise das categorias e subcategorias desta pesquisa, realizada na subseção 4.2 da presente tese, é possível realizar algumas inferências no que tange o desenvolvimento do pensamento estratégico no caso em estudo, a Le Monde Comércio de Veículos Ltda, o qual vai ao encontro de todas as proposições de pesquisa apresentadas na presente tese.

Assim como sugeriu a teoria, através do estudo de caso pode-se constatar que processos da organização como a tomada decisão, a aprendizagem e a estratégia, se relacionam com o desenvolvimento do pensamento estratégico, o qual conta com determinados atributos que acabam por formar seu significado, e o qual tem a possibilidade de ser fomentado nos indivíduos através de experiências e ferramentas desenvolvidas pela organização.

Por meio da análise da primeira categoria de pesquisa - **tomada de decisão estratégica** - tem-se que na Le Monde os estrategistas são facilmente identificados como os três Diretores, que centralizam a tomada de decisão estratégica, contando com o apoio de dois Conselheiros informais (que não possuem um cargo formal na organização, mas que participavam ativamente das tomadas de decisões estratégicas), e delegando funções mais operacionais para os outros níveis hierárquicos da empresa, inclusive os outros líderes, os gerentes de ponto de venda, que pouco participam do processo de tomada de decisão estratégica, e quando participam, essa participação se faz de modo informal, conforme experiência do gestor e da confiança que conquistou da Diretoria. Com isso, denota-se que uma participação informal no processo de tomada de decisão estratégica não sobrecarrega

o gestor dessa responsabilidade, e mesmo assim permite que ele contribua com a organização.

Com o estudo de caso também se percebe que a tomada de decisão envolve não somente informações, mas também aspectos cognitivos, assim como o estilo de cada gestor. Foi possível perceber que na empresa a intuição é mais utilizada por tomadores de decisão que estão no topo, e possuem determinada experiência, enquanto que os níveis hierárquicos da base da pirâmide se concentram mais nas regras da empresa para tomarem suas decisões; e que o fator emocional é uma das principais limitações no momento de tomada de decisão. Além disso, o estudo de caso adicionou como elementos importantes no momento de tomada de decisão os valores da empresa, a direção da empresa, e o impacto que tal decisão terá na empresa como um todo, o que demonstra a ligação do processo de tomada de decisão também com a cultura da empresa e com atributos do pensamento estratégico.

Ademais, com o caso empírico se observa que o compartilhamento dos modelos mentais, feito constantemente na Diretoria, auxilia no desempenho da organização, e na melhor tomada de decisões. Da mesma forma, o modo com que os gerentes foram “construídos” na empresa, trabalhando sempre da mesma forma, tendo a mesma visão de mundo do negócio, ou seja, o mesmo modelo mental construído facilita para a Diretoria fazer com que caminhem dentro das diretrizes da empresa.

Com a análise da segunda categoria de pesquisa - **aprendizagem** - observa-se que na Le Monde o conhecimento é criado pelos profissionais individualmente, porém, este aprendizado individual é bastante estimulado pela organização que oferece eventos de aprendizagem como treinamento, educação e desenvolvimento pessoal, que contribuem para o crescimento não apenas profissional, mas também pessoal de seus funcionários.

Além disso, percebe-se que a organização busca amplificar este conhecimento para o grupo como um todo, principalmente através do evento anual, chamado de “Convenção Anual”, onde há um grande compartilhamento de informações com absolutamente todos os funcionários da empresa, o que estimula uma troca enriquecedora entre eles e fomenta a pró-atividade, um atributo em destaque do pensamento estratégico.

Quanto ao processo da estratégia, não apenas na teoria como também no estudo de caso, ele é visto como um processo de aprendizagem pela Diretoria, onde se encontram os principais

estrategistas da organização, os quais acreditam que dessa forma o processo é mais válido.

Através da análise da categoria **estratégia organizacional**, observa-se que na empresa o pensamento e o planejamento estratégico são diferentes e interligados, e que o pensamento estratégico acontece antes do processo analítico do planejamento, onde uma estratégia eficaz liga a ação ao pensamento.

Apesar da empresa não possuir um planejamento estratégico formal para elaborar e implementar suas estratégias, através da formalização que se mostra presente foi possível observar a relação que o pensamento estratégico desenvolve com este Plano. Claramente se percebe que a elaboração das estratégias, realizadas pela Diretoria, não é feita com base em uma rotina de reuniões de um planejamento estratégico, e sim que elas surgem de acordo com as necessidades do ambiente, ameaças e oportunidades reais e também previstas, estando assim mais ligadas ao processo de pensamento estratégico que ao de planejamento.

Denota-se que o Plano formal de estratégias que a Le Monde desenvolve vem a complementar o pensamento estratégico desenvolvido pela diretoria da organização, como sugere os autores da área, segundo os quais a proposta do planejamento estratégico consiste em operacionalizar as estratégias desenvolvidas através do pensamento estratégico e apoiar este último.

Ainda, na análise desta categoria pode-se destacar que atributos do pensamento estratégico propostos pela teoria, como visão de futuro, senso de direção, e perspectiva sistêmica, foram citados também pelos estrategistas sujeitos desta pesquisa, que somaram ainda atributos como valorização do trabalho dos funcionários, união da equipe e agilidade na solução de problemas. Também, do mesmo modo que expôs a teoria, os entrevistados da empresa em estudo reconheceram a importância de implantar este pensamento em todos os membros da organização.

Caminhando em sequência, na análise da categoria **atributos do pensamento estratégico**, vê-se que no caso empírico foram encontrados os atributos que a proposição 4 desta pesquisa colocou como constituintes do seu significado, estando a visão de futuro, o senso de direção e a perspectiva sistêmica mais presentes e mais valorizados na organização. Além disso, denota-se que o pensamento estratégico, reconhecidamente, está mais desenvolvido na Diretoria da organização.

Ademais, os sujeitos da pesquisa ainda apresentaram outros atributos como constituintes do pensamento estratégico, tais como: perseverança, intuição, honestidade, humildade, foco, conhecimento,

experiência, ética, liderança, ousadia, determinação, organização, receptividade a novas ideias e pró-atividade.

Por fim, com a análise da última categoria de pesquisa - **elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico** - que realizou a análise dos elementos estabelecidos pela teoria como incentivadores do pensamento estratégico na empresa em estudo, pode-se afirmar que a Le Monde não tem explicitamente atividades dirigidas a esse intuito. No entanto, percebe-se que estes elementos estão presentes na organização, possibilitando o desenvolvimento do pensamento estratégico.

A cultura da Le Monde involuntariamente permite o desenvolver do pensamento estratégico em toda a organização, devido a sua base de valores éticos, as oportunidades de crescimento oferecidas aos seus funcionários, a honra de seus compromissos e a presença de um clima organizacional leve e de cooperação, voltado ao aprendizado. Neste sentido, a Diretoria da organização toma atitudes corretivas, incluindo até mesmo a demissão dos funcionários que não conseguem se enquadrar no perfil cultural da empresa, do qual faz parte o aprendizado.

Também o elemento incentivador do pensamento estratégico “concentração no propósito”, na Le Monde se mostra presente através do compartilhamento das ações estratégicas com todos os funcionários da empresa, que recebem metas menores, as quais podem ser acompanhadas por eles, auxiliando assim na compreensão da importância do seu trabalho para a organização ser o que é.

No que tange o elemento “participação no processo de planejamento estratégico”, a Le Monde não possui um Planejamento Estratégico formal, o que não engessa a elaboração das estratégias da empresa, e através dessa flexibilidade permite a inserção constante de estratégias emergenciais, o que de certa forma demonstra desenvolvimento do pensamento estratégico da Diretoria, que formaliza planos para a execução das estratégias, onde entra a participação dos demais níveis organizacionais. Com isso, pode-se perceber que o planejamento estratégico já faz parte do modelo mental da Diretoria da empresa, está intrínseco. No entanto, além dos Diretores e Conselheiros, são pouquíssimos os gerentes que informalmente participam do processo de elaboração da estratégia, cabendo mais a sua execução, e este é um fator que pode barrar o desenvolvimento do pensamento estratégico nos demais níveis organizacionais.

O “uso de cenários” não é realizado formalmente na empresa, mas a prospecção do futuro é constantemente realizada e analisada em nível de diretoria, o que desenvolve o pensamento estratégico destes;

mas não é incentivado no restante da organização, embora tenha sido possível constatar, através das entrevistas, inclusive com representantes da base organizacional, o quanto os funcionários valorizam a visão de futuro que a Diretoria tem e o quanto se sentem seguros com isso.

Como último elemento citado pela teoria como um incentivador do pensamento estratégico em uma organização, a “liderança responsável”, na Le Monde se mostra presente, uma vez que seus principais líderes estabelecem e compartilham com os funcionários aonde a empresa quer chegar, desenvolvem eventos de aprendizagem para o crescimento profissional e pessoal dos membros da empresa, valorizam seus funcionários, desenvolvem seus novos líderes e oferecem oportunidade de crescimento para todos dentro da organização.

Contudo, com o caso em estudo foi possível constatar a possibilidade das organizações oferecerem o clima e as ferramentas que liberam e alimentam o desenvolvimento do pensamento estratégico individual de seus funcionários. Denota-se que a empresa em estudo desenvolve este clima, porém sem o intuito declarado de desenvolver nos funcionários o pensamento estratégico. Estão mais presentes na Le Monde a cultura organizacional, a concentração no propósito e a liderança responsável como elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico, sendo a presença desta liderança, o principal elemento organizacional que faz com que todos os outros se desenvolvam dentro da organização.

A presença do pensamento estratégico na liderança da organização, principalmente no Diretor Geral, é tão sólida a ponto de fazer com que o uso de um processo formal de planejamento estratégico não se faça necessário para que eles façam a organização evoluir. Devido ao modelo mental dos mesmos e o tamanho conhecimento que possuem do seu negócio, pelo fato de terem nascido já inseridos no contexto de concessionárias de veículos (negócio do pai), permite que as estratégias apareçam e fluam naturalmente. Neste caso específico, a tentativa de enquadrar a empresa dentro de um processo formal de planejamento estratégico poderia até mesmo minar o desenvolvimento do pensamento estratégico da Diretoria, no entanto, não se pode esquecer a importância destinada à formalização da estratégica para sua execução eficaz.

4.4 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO E SEU DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Pensar estrategicamente passou a ser considerada a nova competência organizacional, ao passo que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, devido a uma conjunção de diversos fatores externos e internos a elas, em um revigorar constante em busca do seu fortalecimento. Também devido ao processo da estratégia vir sofrendo uma série de críticas na academia e na vida organizacional, principalmente devido à linearidade e rigidez com que o planejamento estratégico a trata, o pensamento estratégico, a partir da década de 90, se tornou o novo paradigma no campo da estratégia (HERACLEOUS, 1998).

A necessidade da realimentação do processo da estratégia frente às aceleradas mudanças que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades, faz com que o pensamento estratégico ganhe destaque (AMOROSO, 2002; COLENCI JUNIOR E GUERRINI, 2003; GOLDMAN, 2012; HAMEL E PRAHALAD, 1995; HERACLEOUS, 1998; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 2004; WILSON, 1994).

De acordo com Liedtka (1998), as implicações das visões sobre pensamento estratégico desafiam toda a academia e praticantes a repensarem a capacidade de tomada de decisão estratégica e dos processos tradicionais de planejamento.

Embora sejam os indivíduos que pensem estrategicamente, e não as organizações, autores como Hamel e Prahalad (1995), Graetz (2002), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010), afirmam que são elas – as organizações - que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, buscando envolver todos os níveis hierárquicos, visto que, segundo Belmiro (2003), Abraham (2005), Tavakoli e Lawton (2005), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010), Maxwell (2010) e Goldman (2012), as organizações são bem-sucedidas em seus objetivos, de forma eficiente e eficaz, quando atingem o pensamento estratégico e este é enraizado em toda a organização.

No entanto, Bonn (2001) e Tavakoli e Lawton (2005) afirmam que realmente não há um acordo na literatura sobre o que é pensamento estratégico, e não é claro o que ele quer dizer. Há ainda uma falta de compreensão teórica sobre “pensamento estratégico”, inclusive o comparando a termos como “planejamento estratégico” e “gestão

estratégica” (GOLDMAN, 2012). Porém, alguns autores estabeleceram determinadas definições teóricas, as quais foram estudadas pela autora e analisadas em um estudo de caso. Dessa forma, com base na teoria pesquisada e no estudo empírico, a presente tese chega à conclusão que:

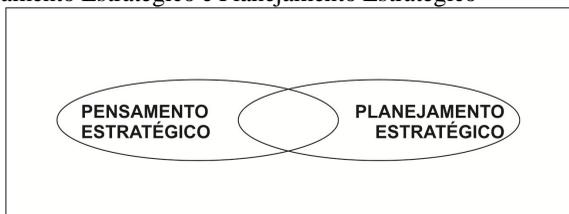
O Pensamento Estratégico consiste na habilidade dos indivíduos de pensarem as estratégias de suas organizações, diferente do planejamento estratégico que visa viabilizar a execução destas. Ele está relacionado a processos cognitivos, como de tomada de decisão, aprendizagem e formulação e formação da estratégia. Determinados atributos influenciam a capacidade dos indivíduos de pensarem estrategicamente, e certos elementos organizacionais propiciados pela liderança da organização são capazes de desenvolver tal habilidade em seus membros.

Os atributos que fazem do indivíduo um pensador estratégico são: visão de futuro, capacidade de síntese, receptividade a novas ideias, pró-atividade, senso de direção, pensamento sistêmico e criatividade.

A organização pode desenvolver tais atributos em seus membros através de uma liderança responsável que desenvolva o planejamento estratégico, faça uso da prospecção de cenários, se concentre no propósito da organização, possua canais abertos de comunicação, realize eventos de aprendizagem e cultive a cultura organizacional.

Desse modo, na gestão estratégica, pensamento estratégico e planejamento estratégico se complementam em suas funções, são processos que se cruzam, podendo assim ser representados conforme a figura que segue:

Figura 20 - Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado pela autora (2014).

A ferramenta planejamento estratégico, com sua formalidade, além permitir a implantação das estratégias que emergem do pensamento estratégico, através de todo seu processo (do

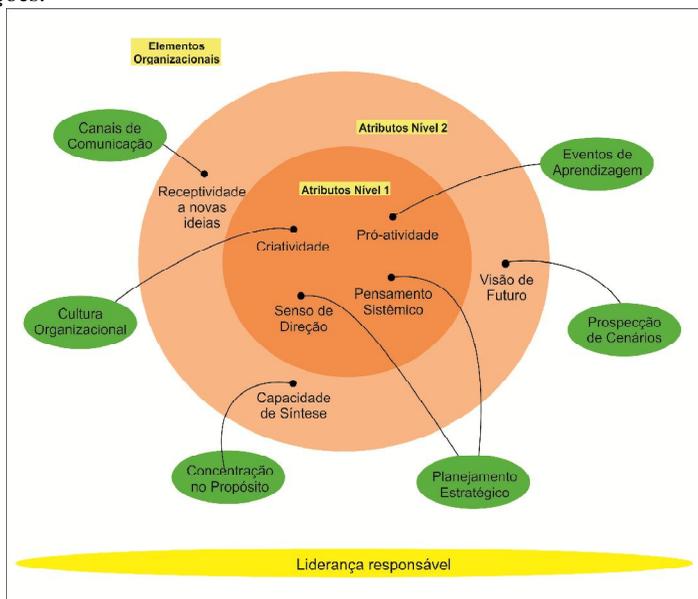
estabelecimento da visão a formalização das estratégias) conduz os membros da organização a desenvolverem determinados atributos do pensamento estratégico, como o pensamento sistêmico e o senso de direção, uma vez que conta com o apoio da liderança formal e busca fazer com que todos na organização caminhem em busca dos mesmos objetivos, de forma sistêmica.

No entanto, como foi visto no estudo de caso da presente tese, o pensamento estratégico tem a possibilidade de se desenvolver sem o apoio do planejamento estratégico formal, uma vez que muitos dos seus atributos podem se desenvolver com base no conhecimento do negócio e demais características do pensador estratégico, como receptividade a novas ideias, capacidade de síntese, visão de futuro, criatividade e pró-atividade. Porém, o planejamento é uma importante ferramenta que auxilia no desenvolvimento do pensamento.

Contundo, pensando que o grande desafio organizacional consiste em fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico, esta tese apresenta um modelo para tal feito, com base nos atributos que compõe o pensamento estratégico e os elementos que as organizações podem utilizar para fomentar a capacidade de pensar estrategicamente em todos os seus membros.

Tal modelo não deixa de levar em conta os modelos já publicados e descritos no capítulo de revisão de literatura, acrescidos da experiência da empresa em estudo na presente tese, Le Monde Comércio de Veículos Ltda. Assim, com base no que foi pesquisado – bibliografia, modelos e caso – abaixo está estruturada a concepção de um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.

Figura 21 – Modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações.



Fonte: elaborado pela autora (2014).

No conjunto menor (Nível 1) estão representados os atributos do pensamento estratégico que podem ser fomentados em membros de todos os níveis organizacionais. Somado a eles, o conjunto maior (Nível 2) representa os atributos desenvolvidos pela coalizão dominante formal de uma organização. Em torno dos conjuntos dos atributos, que dão significado ao pensamento estratégico, estão representados os elementos organizacionais que trabalham para estimular cada um dos atributos do pensamento estratégico ilustrados, cada elemento está ligado ao respectivo atributo que desenvolve, e todos os elementos estão ligados à liderança responsável, uma vez que esta foi identificada como essencial para que os demais elementos se desenvolvam.

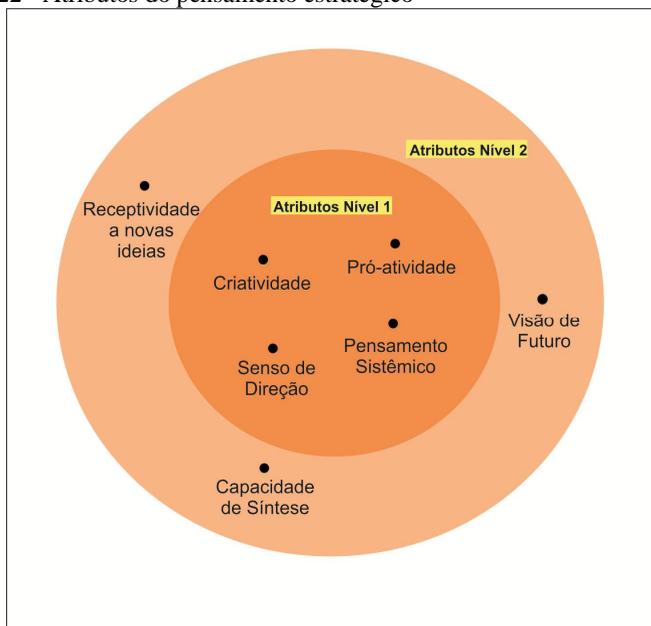
O modelo a cima proposto não está dividido em etapas e nem fases, devido ao entendimento de que o pensamento estratégico é um processo contínuo, uma atividade em curso, que deve ser monitorada na organização para que o processo não se esgote. No entanto, por questões metodológicas e didáticas, e para uma melhor compreensão do esquema, suas partes serão apresentadas separadamente.

4.4.1 Atributos do Pensamento Estratégico

Ao tratar dos atributos que fazem de um profissional um pensador estratégico é preciso levar em consideração que em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades (GRAETZ, 2002), devido à formação e as habilidades que determinado cargo exige. Como visto no estudo de caso, a cúpula da gestão organizacional possui mais propensão a pensar estrategicamente que um membro da base organizacional. Do mesmo modo, a responsabilidade de lidar com o processo da estratégia é maior para quem transita na cúpula organizacional.

Neste sentido, o modelo proposto entende que existem atributos do pensamento estratégico que são utilizados e devem ser desenvolvidos pelos gestores da coalizão dominante formal da organização, os quais são mais difíceis de serem desenvolvidos em todos os membros da mesma. Por isso, o esquema do modelo está dividido em dois níveis, o Nível 1 diz respeito aos atributos do pensamento estratégico que podem ser desenvolvidos em todos os membros da organização, independente do nível hierárquico que ocupam. O Nível 2 se refere aos atributos do pensamento estratégico pertencentes aos principais gestores da organização (membros da coalizão dominante formal da empresa), que estão ligados diretamente ao processo da estratégia, aos quais são somados os demais atributos do Nível 1.

Figura 22 - Atributos do pensamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Conforme demonstra a figura, os atributos do pensamento estratégico viáveis de serem desenvolvidos em todos os membros da organização (Nível 1) são: pensamento sistêmico, senso de direção, criatividade e pró-atividade.

O **pensamento sistêmico** apareceu como um dos atributos mais citados pela teoria e foi acordo de todos os entrevistados da pesquisa de campo como uma das características do pensamento estratégico capaz de ser estimulada nos membros de todos os níveis organizacionais. Com o pensamento sistêmico, o profissional compreende que o todo é maior que a soma de todas as partes e consegue abandonar o modelo newtoniano / cartesiano de conceber a estratégia, o que o permite ser mais inovador e flexível. Com o pensamento sistêmico, os membros de uma organização passam a compreendê-la como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, e esta percepção auxilia no desenvolvimento do seu trabalho no dia a dia e no comprometimento com a empresa.

O **senso de direção** como atributo do pensamento estratégico foi apresentado pela teoria e encontrado também no caso empírico, onde somente um dos entrevistados discordou. Partindo do pressuposto de

que todas as partes de uma organização se interdependem, fazer com que todos olhem e caminhem para a mesma direção é fundamental, é necessário que haja a formação de um plano mental de onde a empresa quer chegar e como ela vai chegar lá, fazendo que todos os membros lutem pelo mesmo propósito.

A **criatividade** é citada por uma série de autores da teoria como um atributo do pensamento estratégico, assim como o caso empírico acredita. No entanto, no estudo de caso destacou-se o cuidado que se deve ter com a criatividade para não criar “ignorantes com iniciativas” e também não frustrar os funcionários envolvidos na ideia criativa. Porém, a criatividade não perde seu crédito como constituinte do termo pensamento estratégico, uma vez que a estratégia é sobre ideias e o desenvolvimento de novas soluções, por isso, para que se crie o pensamento estratégico a criatividade precisa andar com ele. Torna-se interessante que funcionários tenham incentivo e tempo para desenvolverem seu lado criativo e pensarem estratégias, pois com seus conhecimentos, muitas vezes de linha de frente, podem contribuir com ideias inovadoras para organização.

A **pró-atividade** como atributo do pensamento estratégico surgiu na pesquisa de campo, uma vez que os sujeitos da pesquisa observaram que apenas ser criativo não basta, é preciso que aja um instinto de pró-atividade, sob o qual o membro da organização tenha liberdade de buscar espontaneamente soluções para a sua área de atuação, visando a estratégia global da empresa, e assim contribuindo para a organização a alcançar.

Somados a estes atributos já citados, os atributos do pensamento estratégico desenvolvidos na coalizão dominante formal (Nível 2) são: visão de futuro, capacidade de síntese e receptividade a novas ideias.

O fato da visão de futuro, a capacidade de síntese e a receptividade de novas ideias estarem neste modelo como atributos do pensamento estratégico da coalizão dominante formal da organização não impede que estes sejam desenvolvidos nos demais níveis organizacionais. No entanto, como foi visto no estudo empírico, o acesso que a cúpula da gestão tem a determinadas informações, a sua formação e o seu próprio trabalho do dia a dia facilitam o desenvolvimento destas características. Também como visto no estudo de caso, além da falta de preparo, exigir dos funcionários níveis de visão de futuro e capacidade de síntese, pode sobrecarregá-los e atrapalhar na execução de suas funções diárias.

A **visão de futuro** é bastante citada na literatura como atributo do pensamento estratégico e foi reconhecida como tal por representantes

de todos os níveis hierárquicos da empresa em estudo. A capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã, do reconhecimento de possíveis oportunidades e ameaças, que busca soluções além daquelas projetadas pelo que já aconteceu no passado faz dos líderes pensadores estratégicos, uma vez que a estratégia está ligada ao futuro que a organização quer alcançar.

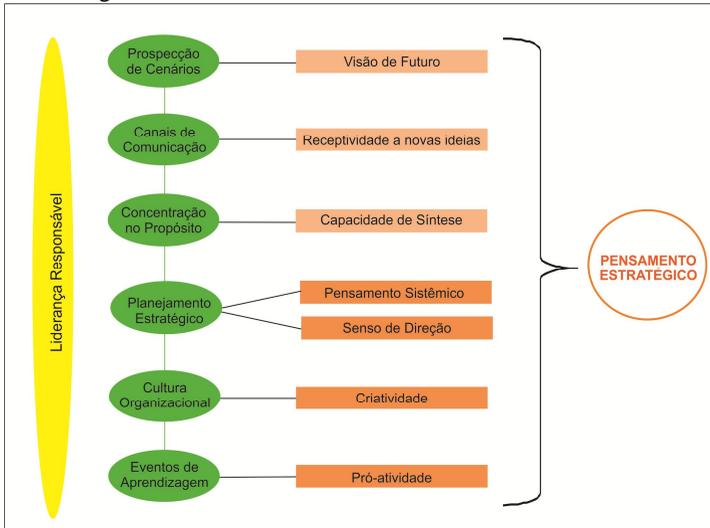
A **capacidade de síntese** não foi citada espontaneamente no estudo de caso, mas foi reconhecida pelos gestores da empresa em estudo, assim como pela teoria, como um dos atributos do pensamento estratégico. A síntese revela a competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão, e o processo da estratégia tem essa necessidade. Entretanto, esta capacidade é citada pela teoria como difícil, uma vez que se constitui na essência da gestão. No caso empírico os Diretores entrevistados também admitiram a dificuldade de colocar em prática a habilidade de sintetizar, sendo este um dos atributos mais difíceis do pensamento estratégico, assim como também salientaram a importância desse processo, que é capaz de transformar um problema complexo em uma coisa simples.

A **receptividade a novas ideias** surgiu no estudo de campo como um dos atributos do pensamento estratégico, incitado pelos sujeitos da pesquisa representantes da gerência e da base da organização. A partir do momento que a criatividade é um atributo a ser incentivado em membros de todos os níveis organizacionais para que novas estratégias emergam, a capacidade da coalizão dominante formal de receber novas ideias e investir nelas quando coerentes precisa existir para que o pensamento estratégico se desenvolva nos demais níveis. Além disso, esta capacidade de receptividade da elite da gestão, como visto no estudo de caso, gera maior comprometimento dos demais funcionários, os quais se sentem importantes e valorizados dentro da empresa.

4.4.2 Elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico

Os elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico estão representados no esquema pelos círculos, ligados aos respectivos atributos que influenciam.

Figura 23- Elementos organizacionais que desenvolvem os atributos do pensamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora (2014).

A **liderança responsável** está representada sustentando os demais elementos organizacionais, por ter sido identificada como o principal elemento organizacional responsável pelo desenvolvimento do pensamento estratégico em uma organização.

Ao passo que nenhum processo ocorre efetivamente em uma empresa sem o aval e o apoio das suas principais lideranças, torna-se necessário que a liderança da organização se empenhe e propicie a execução dos demais elementos que desenvolvem os atributos do pensamento estratégico, como: prospecção de cenários, canais de comunicação, concentração no propósito, planejamento estratégico, cultura organizacional e eventos de aprendizagem.

Além disso, são os líderes que tem de incentivar seus funcionários a pensarem estrategicamente, pelo contrário, podem colocar em risco ou mesmo destruir as perspectivas do pensamento estratégico. Uma vez que possuem maior proximidade com a gestão e fonte de informações, a equipe da coalizão dominante formal de uma empresa normalmente possui mais características de pensadores estratégicos, e podem ajudar através do seu próprio pensamento estratégico, promovendo-o nos outros indivíduos, ajudando-os a entender quais hábitos e práticas que se relacionam ao desenvolvimento deste.

Com base no exposto pela teoria e no que foi encontrado na empresa em estudo, a qual conta com uma Diretoria que pensa estrategicamente, formaliza suas estratégias e apóia a realização de elementos organizacionais que o fomentam nos demais funcionários, o modelo aqui proposto apresenta os elementos organizacionais que com o apoio da liderança podem auxiliar no desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico em todos os membros da organização (Nível 1 proposto por este modelo), estes elementos são: planejamento estratégico, cultura organizacional e eventos de aprendizagem.

O processo de **planejamento estratégico**, devido a sua característica sistêmica, que busca com que todos os membros e partes da organização se envolvam no processo, além de complementar o pensamento estratégico, visando formalizar as estratégias que este segundo desenvolve e viabilizar a execução das mesmas, ele também possibilita o desenvolvimento de dois atributos do pensamento estratégico quem podem ser desenvolvidos em todos os níveis organizacionais, por mais que muitas vezes ele seja elaborado apenas cúpula da organização, o “pensamento sistêmico” e o “senso de direção”. Ao passo que todos os membros organizacionais passam a engajar todas as suas ações com as estratégias macro da empresa, e compartilham de uma mesma missão, visão e valores, apresentadas pelo planejamento estratégico, este contribui para o entendimento dos funcionários de que suas ações vão impactar na organização como um todo, permite aos membros da organização perceberem que ela representa um conjunto de processos inter-relacionados, desenvolvendo então o “pensamento sistêmico”.

Ainda com o uso do planejamento estratégico, a cúpula da organização passa a trabalhar concentrada em seus objetivos, e os transmitem de forma clara, expresso em metas e medidas integradas, onde os funcionários percebem suas funções, responsabilidades e importância para que a empresa realize seu plano estratégico. Assim sendo, quando se traduz as aspirações da empresa, elas passam a fazer sentido para cada um dos funcionários, despertando neles o “senso de direção” da organização e seu compromisso com ele, e a compreensão de que seu trabalho influencia no resultado final da sua organização.

A **cultura organizacional** pode fomentar ou minar o desenvolvimento do pensamento estratégico. Neste sentido que a criação e a transformação da cultura organizacional é uma das funções mais significantes de um líder, visto que na maioria das vezes ela é um espelho de seus valores. O pensamento estratégico, além de metas e resultados, também é fundado em significados e valores, por esta razão

que o planejamento estratégico busca interiorizar nos membros da organização, não apenas suas metas numéricas, mas também seu conjunto de valores e sua razão de ser. Neste sentido, os líderes precisam fomentar uma cultura organizacional que conte com um clima que apóie os indivíduos, estimule a “criatividade” ao invés de inibi-la, para que assim os funcionários possam dar respostas rápidas e criativas, em forma de estratégias eficazes para a organização, pois muitas vezes eles possuem um conhecimento de linha de frente que a cúpula organizacional não consegue alcançar.

O último elemento que incentiva o desenvolvimento do pensamento estratégico nos membros de qualquer nível hierárquico da empresa, consiste na realização de **eventos de aprendizagem**, os quais se dedicam a criação, aquisição e transferência de conhecimento, modificando assim comportamentos e fomentando a “pró-atividade”. Quando apoiados pela liderança, os eventos de aprendizagem permitem que as pessoas aprendam mais sobre suas funções e sobre a função dos colegas com quem interagem nestes eventos. Com os eventos de aprendizagem os funcionários sentem-se mais valorizados, uma vez que a empresa está investindo neles e dando-lhes a oportunidade de crescimento tanto pessoal quanto profissional; e conseqüentemente tornam-se mais seguros para agir e contribuir com seus conhecimentos e ideias, agindo assim de forma pró-ativa.

Ademais, quando estimulada aprendizagem individual, e amplificada para nível de grupo, é possível maximizar a relação entre a cultura organizacional e o processo de aprender a pensar estrategicamente, auxiliando os funcionários a manterem um bom clima organizacional à medida que os sujeitos interagem e desenvolvem ações que levam para as suas práticas do dia a dia; muitas das informações que são passadas nestes eventos ficam gravadas no subconsciente e acabam por vir à tona em ocasiões necessárias.

Agora, tratando-se dos membros da liderança de uma organização, principalmente aqueles responsáveis pela estratégia da mesma, pode-se utilizar alguns elementos que os auxiliam a desenvolver cada vez mais os atributos do Nível 2 deste modelo (capacidade de síntese, visão de futuro e criatividade).

A “capacidade de síntese”, identificada na pesquisa de campo como o atributo do pensamento estratégico mais difícil de ser colocado em prática, pode ser fomentada também através da **concentração no propósito**. Uma vez focados no negócio da empresa - qual seu negócio, quais seus produtos ou serviços, qual seu mercado – os líderes possuem a base para sintetizar, ou seja, extrair o essencial e fundamental das

questões relevantes do negócio e de gestão, e assim aprimorar a habilidade para estabelecer e implementar ações práticas com base em ideias-sínteses expressas em uma direção estratégica bem definida, reunindo tudo na forma de estratégias coerentes, organizações unificadas e sistemas integrados; facilitando também a divulgação de suas principais ideias para o restante da organização, traduzindo a “visão” da empresa em termos claros e práticos para seus demais membros.

O atributo “visão de futuro” pode ser alimentado através do uso de ferramentas utilizadas pelos principais gestores das organizações como a **prospecção de cenários**, a qual se constitui em parte do processo da estratégia, uma vez que pesquisa uma variedade de tendências e oportunidades que antecedem ao desenvolvimento de um conjunto de cenários alternativos futuros e que exige o envolvimento e educação de muitos indivíduos, os quais compartilham os resultados de imagens de futuros alternativos, trazendo a superfície e compartilhando também seus modelos mentais. Assim possibilitando um rico momento de aprendizagem e ajudando a aprimorar o direcionamento futuro da organização.

A partir do momento que faz parte do pensamento estratégico a ser desenvolvido em todos os níveis organizacionais o desenvolvimento da criatividade, como proposto pela teoria, e a pró-atividade, como surgiu na pesquisa de campo, para fomentá-los a coalizão dominante formal tem de estar aberta a “receptividade de novas ideias” e lidar com elas, de modo a alimentar as ideias válidas para a empresa e abdicar as infrutíferas, com o cuidado de não frustrar ou desvalorizar seus funcionários. Para tanto, os líderes da organização podem contar com **canais de comunicação** com seus funcionários para troca de ideias de forma informal, como e-mail, pequenas reuniões, ou de maneira mais formal, como a criação de fóruns de debate.

Por fim, vale salientar que o desenvolvimento de líderes pensadores estratégicos não é uma tarefa simples, e estender este processo a todos os níveis hierárquico de uma organização é uma tarefa ainda mais ousada, consiste em um desafio nada simples e tão pouco rápido, que poderá levar anos de desenvolvimento planejado. Neste sentido, que o modelo apresentado, em síntese, oferece os atributos que podem ser desenvolvidos em busca do alcance do pensamento estratégico em toda a organização e os elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento deles.

A combinação específica de liderança e as estratégias de desenvolvimento do pensamento estratégico podem variar de acordo com o indivíduo e o suporte organizacional; no entanto, as características-chave do desafio estão apresentadas neste modelo. O nível de abstração do modelo permite aos gestores se enxergarem nele conforme suas realidades organizacionais, e adaptá-lo da melhor forma, conforme a trajetória da sua empresa, o ramo de atividades e o ambiente competitivo em que estão inseridos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi a partir da década de 70 que o processo de planejamento estratégico começou a fazer sucesso nas organizações, visto que estas passaram a levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para melhor planejar os negócios, devido à instabilidade do ambiente no qual estavam inseridas começar a se apresentar.

A partir de então, a preocupação em discutir assuntos que perpassam o processo de planejamento estratégico passou a aumentar. Na década de 80, o posicionamento da empresa no setor passou a ser relevante para a compreensão da estratégia. Nos anos 90 a aprendizagem em grupo passou a ser utilizada para construir estratégias, alguns concorrentes passaram a ser aliados, as empresas passaram a ser consideradas organismos vivos, o ambiente se mostrava cada vez mais inconstante, e a lógica e a linearidade com que o processo de planejamento estratégico foi concebido já não respondiam mais as necessidades das empresas.

Neste sentido, a partir de década de 90 começou-se a discutir a necessidade das organizações pensarem estrategicamente, sendo o desafio organizacional fazer com que todos os níveis da organização pensem estrategicamente, para além da formalização de um Planejamento Estratégico.

Diante deste cenário, que a presente tese objetivou propor um modelo que subsidie o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações. Contudo, para alcançar este objetivo geral, anteriormente foram determinados objetivos específicos, tais quais: pesquisar e estudar, junto à literatura especializada, o que significa o termo “pensamento estratégico” e qual sua relação com o planejamento estratégico; identificar e analisar os principais modelos e técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico, quais os atributos que compõe este conceito e quais os elementos organizacionais que os desenvolvem; avaliar, de forma empírica, quais os atributos que se apresentam como constituintes do significado do pensamento estratégico e quais os elementos organizacionais que auxiliam no desenvolvimento destes; para enfim elaborar um modelo, que sirva como guia, para que as organizações propiciem o desenvolvimento do pensamento estratégico.

Para atingir o primeiro objetivo específico da presente tese, foi realizada uma revisão de literatura envolvendo o estudo do termo estratégia, através de suas diferentes perspectivas, assim como as implicações de seu uso nas organizações, destacando as lacunas que se

apresentam no processo de planejamento estratégico. O funcionamento da mente dos estrategistas, envolvendo o processo de tomada de decisão estratégica, liderança, cognição humana e modelos mentais também foram assuntos abordados. Da mesma forma, o processo de aprendizado e o processo do pensamento estratégico, seus conceitos e aplicação fizeram parte deste estudo.

A vasta revisão de literatura desenvolvida foi essencial para que a pesquisadora alcançasse seu objetivo final. Ao revisar o tema estratégia e sua evolução nas organizações e observar quais as principais falhas que o processo de planejamento estratégico vem apresentando ao ser implantado, foi possível refletir em como um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico poderia auxiliar na superação destas falhas. O destaque dado à mente dos estrategistas colaborou com a construção do modelo, uma vez que este diz respeito ao pensamento dos estrategistas, envolvendo assim seus aspectos cognitivos e modelos mentais. Da mesma forma, compreender o processo de aprendizado, tanto individual quanto organizacional, foi fundamental ao passo que implantação de qualquer “novidade” em uma organização envolve aprendizado por parte de todos os envolvidos, e com o desenvolvimento do pensamento estratégico não seria diferente. A última seção da revisão de literatura, em unidade com as demais, foi quem permitiu teoricamente compreender o termo “pensamento estratégico”, sua diferença e complementaridade ao processo de planejamento estratégico.

Deste modo, através do estudo teórico pode-se concluir que “estrategista” é o profissional que toma algum tipo de decisão estratégica na empresa, independente do nível em que atua, e esta tomada de decisão estratégica envolve mais que um simples conjunto de informações, os aspectos cognitivos dos indivíduos também fazem parte desse processo, o qual envolve elementos como intuição, criatividade e o modelo mental dos estrategistas.

Quanto ao processo de aprendizagem, tem-se que o conhecimento é criado pelo indivíduo e o papel da organização é o de facilitar a aprendizagem deste, apoiando e estimulando o aprendizado individual e amplificando-o em nível de grupo. Vê-se que formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo e o pensamento estratégico ao questionar os parâmetros estratégicos próprios é também análogo à aprendizagem.

No que tange o pensamento e o planejamento estratégico, estes são diferentes e ocorrem em diferentes estágios do processo de estratégia. Eles estão interligados, se integram e se informam em um

processo no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica. Através do pensamento estratégico há uma busca contínua de novas e criativas estratégias, as quais podem nascer na mente dos estrategistas ou podem surgir a partir da base da organização, enquanto o planejamento estratégico possibilita o emprego de processos analíticos para determinar a viabilidade das estratégias e planejar a execução das mesmas. A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação.

Quanto à compreensão do termo “pensamento estratégico” foi possível observar que não há na literatura um acordo sobre sua definição. No entanto, alguns autores estabeleceram algumas definições, como Wilson (1994), o qual afirma que o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia. Para Lawrence (1999), ele envolve pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas potenciais de ação. Tavakoli e Lawton (2005) definem o pensamento estratégico como um processo cognitivo que pode e deve proceder às decisões estratégicas e ações. Para que tenha efeito, os autores afirmam ser necessário desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente das pessoas em níveis profundos das organizações (BELMIRO, 2003; GOLDMAN, 2012; MAXWELL, 2010; TAVAKOLI e LAWTON, 2005).

Através da última seção da revisão da literatura foi possível também atingir o segundo objetivo específico da presente tese: identificar e analisar os principais modelos e técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico, quais os atributos que compõe este conceito e quais os elementos organizacionais que os desenvolvem. Através do estudo e compilação das diferentes pesquisas sobre o tema, foi possível constatar que tais modelos não foram desenvolvidos em bases empíricas, como será realizado nesta tese.

No entanto, a reunião dos estudos já publicados sobre o pensamento estratégico, levou a crer que um pensador estratégico é dotado de determinados atributos, tais como: visão de futuro, criatividade, senso de direção, perspectiva sistêmica, capacidade de síntese.

Ademais, o desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente pode ser alimentado e difundido entre a equipe inteira de uma organização através de experiências específicas que contribuem para o desenvolvimento desta capacidade individualmente. Os elementos que auxiliam no desenvolvimento do pensamento estratégico são: cultura organizacional, concentração em propósito, participação no

processo de planejamento estratégico, uso de cenários e liderança responsável.

Com base nestes pressupostos expostos a cima, frutos da revisão de literatura da presente tese, a autora pode compreender os elementos que envolveriam sua pesquisa de campo, e com base neles estruturou suas categorias de análise e buscou, através de um estudo de caso, da empresa Le Monde Comércio de Veículos Ltda, avaliar, de forma empírica, quais atributos se apresentam como constituintes do significado do pensamento estratégico e quais os elementos organizacionais auxiliam no desenvolvimento destes, atingindo assim o terceiro objetivo específico da presente tese.

Observou-se que o estudo de caso foi ao encontro do proposto pela teoria, pois assim como sugeriu esta primeira, pode-se constatar que processos organizacionais como tomada decisão, aprendizagem e estratégia se relacionam com o desenvolvimento do pensamento estratégico, o qual conta com determinados atributos que acabam por formar seu significado, e o qual tem a possibilidade de ser fomentado nos indivíduos através de experiências e ferramentas desenvolvidas pela organização.

Com o estudo de caso foi possível constatar que de fato o processo de tomada de decisão estratégica envolve, além da informação, também aspectos cognitivos do estrategista; e o compartilhamento dos seus modelos mentais pode enriquecer este processo. Foi possível concluir que o uso da intuição na tomada de decisão é mais utilizado por tomadores de decisão que estão no topo, e possuem determinada experiência, enquanto os níveis hierárquicos da base da pirâmide se concentram mais nas regras da empresa para tomarem suas decisões. Neste sentido, é importante destacar que na Le Monde o modo com que os gerentes foram “construídos” - iniciando os seus trabalhos na organização em níveis hierárquicos inferiores, trabalhando com base na mesma visão de mundo e de negócio de seus líderes - desenvolveu neles um mesmo modelo mental, e este fato facilita para a Diretoria fazer com que seus funcionários atuem todos dentro das diretrizes da empresa.

Ainda, na Le Monde, outros aspectos foram detectados como norteadores da tomada da decisão, entre eles os valores da empresa, a direção dela e o impacto que tal decisão terá na empresa como um todo; o que demonstra a ligação do processo de tomada de decisão também com a cultura da empresa e com atributos do pensamento estratégico, como o pensamento sistêmico.

Quanto ao processo de aprendizagem, conclui-se que na Le Monde o conhecimento é criado pelos profissionais individualmente,

porém, este aprendizado individual é estimulado pela organização que oferece eventos de aprendizagem como treinamento, educação e desenvolvimento pessoal, que contribuem para o crescimento não apenas profissional, mas também pessoal de seus funcionários. Este conhecimento busca ser amplificado em nível de grupo, através de eventos de aprendizagem que reúnem todos os funcionários da organização, e desenvolve neles o pensamento sistêmico, outro atributo em destaque do pensamento estratégico.

No que tange o processo da estratégia organizacional, na Le Monde verifica-se que a elaboração das estratégias, realizadas pela Diretoria, não é feita com base em uma rotina de reuniões de um planejamento estratégico, mas sim que elas surgem de acordo com as necessidades do ambiente, ameaças e oportunidades reais e também previstas, estando assim mais ligadas ao processo de pensamento estratégico que ao de planejamento. A empresa não possui um processo de planejamento estratégico formal, no entanto, suas estratégias são formalizadas em um Plano, divulgadas em toda a organização e acompanhas a sua implementação.

Na busca de reconhecer, na prática, quais os atributos que constituem o significado do pensamento estratégico, o caso empírico concordou com a teoria, estando a visão de futuro, o senso de direção e a perspectiva sistêmica mais presentes e mais valorizados na Le Monde. Ademais, os sujeitos da pesquisa ainda apresentaram outros atributos como constituintes do pensamento estratégico, tais como: perseverança, intuição, honestidade, humildade, foco, conhecimento, experiência, ética, liderança, ousadia, determinação, organização, receptividade a novas ideias e pró-atividade.

No momento de detectar quais os elementos que a empresa faz uso para fomentar o pensamento estratégico dos seus membros, em todos os níveis organizacionais, conclui-se que a Le Monde não tem explicitamente atividades dirigidas a esse intuito. No entanto, percebe-se que estes elementos estão presentes na organização, possibilitando o desenvolvimento do pensamento estratégico.

A cultura da Le Monde involuntariamente permite o desenvolver do pensamento estratégico em toda a organização, devido a sua base de valores éticos, as oportunidades de crescimento oferecidas aos seus funcionários, a honra de seus compromissos e a presença de um clima organizacional leve e de cooperação. A concentração no propósito, na Le Monde se mostra presente através do compartilhamento das ações estratégicas com todos os funcionários da empresa, que compreendem a importância do seu trabalho para a organização ser o

que é, estar no patamar de referencia que está, e isto é causa de orgulho para eles.

Apesar de não utilizar o planejamento estratégico, citado pela teoria como um incentivador do pensamento estratégico, a empresa em estudo divide seus objetivos e a forma com que pretende alcançá-los com seus funcionários, assim como o andamento destas conquistas.

A presença do pensamento estratégico na liderança da organização, principalmente no Diretor Geral, é tão sólida a ponto de fazer com que o uso de um processo formal de planejamento estratégico não se faça necessário para que eles façam a organização evoluir. Devido ao modelo mental dos mesmos e o tamanho conhecimento que possuem do seu negócio, pelo fato de terem nascido já inseridos no contexto de concessionárias de veículos (negócio do pai), permite que as estratégias apareçam e fluam naturalmente. Neste caso específico, a tentativa de enquadrar a empresa dentro de um processo formal de planejamento estratégico poderia até mesmo minar o desenvolvimento do pensamento estratégico da Diretoria. No entanto, a não participação dos demais funcionários da empresa neste processo, pode barrar o desenvolvimento do pensamento estratégico destes.

Quanto ao uso de cenários, este não é realizado formalmente na empresa, mas a prospecção do futuro é constantemente realizada e analisada em nível de diretoria, o que desenvolve o pensamento estratégico destes.

Outro elemento citado na teoria que foi encontrado na organização em estudo como incentivador do pensamento estratégico é a liderança responsável, a qual se mostra presente na Le Monde, uma vez que seus principais líderes estabelecem e compartilham com os funcionários aonde a empresa quer chegar, desenvolvem eventos de aprendizagem para o crescimento profissional e pessoal dos membros da empresa, valorizam seus funcionários, desenvolvem seus novos líderes e oferecem oportunidade de crescimento para todos dentro da organização. Além disso, os membros da empresa entrevistados, não pertencentes à Diretoria afirmaram reconhecer neles, seus principais líderes, os atributos de um pensador estratégico, principalmente a figura do Diretor Geral, e denota-se que estes compartilham o seu pensamento estratégico em busca de desenvolvê-lo também em seus funcionários.

Por fim, com base na análise do caso estudado a pesquisadora atingiu o objetivo geral desta tese a propôs um modelo para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, apresentado na página 403.

Apesar dos modelos apresentados pela teoria não fazerem distinções, com o estudo de caso foi possível concluir que a cúpula da gestão organizacional possui mais propensão a pensar estrategicamente que um membro da base organizacional, do mesmo modo, a responsabilidade de lidar com o processo da estratégia é maior para quem transita na cúpula.

Em diferentes níveis organizacionais as pessoas possuem diferentes capacidades e habilidades devido à formação e as habilidades que determinado cargo exige. Por essa razão, o modelo proposto entende que existem atributos do pensamento estratégico que podem ser desenvolvidos em membros da organização atuantes em qualquer nível organizacional, são eles: criatividade, pró-atividade, senso de direção, e pensamento sistêmico. Porém, somados a estes, a coalizão dominante formal da organização, pode desenvolver mais três atributos, os quais são mais difíceis de serem desenvolvidos em todos os membros da mesma, são eles: capacidade de síntese, visão de futuro e receptividade a novas ideias.

O atributo do pensamento estratégico “pró-atividade”, possível de ser desenvolvido em todos os membros da organização, e a “receptividade a novas ideias”, desenvolvida entre os membros da coalizão dominante formal da empresa, foram atributos incorporados ao modelo proposto que emergiram do estudo de campo, através de reflexões e análises trazidas pelos sujeitos da pesquisa.

Quanto aos elementos organizacionais que fomentam o desenvolvimento dos atributos do pensamento estratégico, como demonstrado no estudo de caso, a liderança responsável ganhou destaque no modelo proposto, ao passo que nenhum processo ocorre efetivamente em uma empresa sem o aval e o apoio das suas principais lideranças, torna-se necessário que a liderança da organização se empenhe e propicie a execução dos demais elementos que desenvolvem os atributos do pensamento estratégico.

Desse modo, a liderança responsável deve estar alinhada aos demais elementos organizacionais responsáveis por fomentar o pensamento estratégico nos membros de uma organização: prospecção de cenários, canais de comunicação e concentração no propósito (elementos para o desenvolvimento do pensamento estratégico na cúpula formal da empresa), cultura organizacional, eventos de aprendizagem e planejamento estratégico (elementos que fomentam o desenvolvimento dos atributos em todos os níveis organizacionais).

Vale destacar que os elementos “eventos de aprendizagem” e “canais de comunicação abertos”, surgiram do estudo empírico, onde a

pesquisadora pode constatar e eficácia destes elementos organizacionais quando se tratava do desenvolvimento do pensamento estratégico, e desta forma os incorporou ao modelo proposto.

Contudo, em síntese, conclui-se que o Pensamento Estratégico consiste na habilidade dos indivíduos de pensarem as estratégias de suas organizações, diferente do planejamento estratégico que visa viabilizar a execução destas. Ele está relacionado a processos cognitivos, como de tomada de decisão, aprendizagem e formulação e formação da estratégia. Determinados atributos influenciam a capacidade dos indivíduos de pensarem estrategicamente, e certos elementos organizacionais propiciados pela liderança da organização são capazes de desenvolver tal habilidade em seus membros.

Os atributos que fazem do indivíduo um pensador estratégico são: visão de futuro, capacidade de síntese, receptividade a novas ideias, pró-atividade, senso de direção, pensamento sistêmico e criatividade.

A organização pode desenvolver tais atributos em seus membros através de uma liderança responsável que desenvolva o planejamento estratégico, faça uso da prospecção de cenários, se concentre no propósito da organização, possua canais abertos de comunicação, realize eventos de aprendizagem e cultive a cultura organizacional.

Quanto às contribuições da presente tese, pode-se afirmar que ela traz contribuições empíricas e científicas. Empiricamente, o modelo proposto pode servir de guia para empresários desenvolverem o pensamento estratégico em todos os níveis hierárquicos de suas instituições, o que exige a flexibilização dos modelos mentais dos seus gestores. O nível de abstração do modelo permite aos gestores se enxergarem nele conforme suas realidades organizacionais, e adaptá-lo da melhor forma, conforme a trajetória da sua empresa, o ramo de atividades e o ambiente competitivo em que estão inseridos. Espera-se que os estudos e informações da presente tese possam servir de subsídio para uma gestão empresarial consciente da velocidade das mudanças do ambiente que a cerca e do valor dos seus funcionários.

Cientificamente, esta tese veio a iniciar o preenchimento de uma lacuna, devido a pouca quantidade de pesquisas brasileiras focadas no desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações, principalmente tendo como base casos reais. A compreensão dos atributos que dão sentido ao pensamento estratégico e a identificação dos elementos organizacionais que podem incentivar o desenvolvimento de cada um deles, abre portas para uma série de novas pesquisas, visto que o desenvolvimento de líderes pensadores estratégicos não é uma

tarefa simples, e estender este processo a todos os níveis hierárquicos de uma organização é uma tarefa ainda mais ousada, consiste em um desafio nada simples e tão pouco rápido.

Ainda, o procedimento de formulação do modelo também fornece uma importante contribuição pelo fato de representar uma sistematização das contribuições dos modelos teóricos existentes sobre o pensamento estratégico, juntamente com um caso empírico, buscando também o significado do termo, representando assim as contribuições originais desta pesquisa.

Contudo, este estudo não se encerra com a elaboração deste capítulo, pois ao passo que ele estabelece um fechamento para a pesquisa que foi realizada, ele também representa um começo para novas pesquisas na área. A linha de pesquisa que foi abordada neste trabalho ainda tem potencial para desenvolvimento futuro, pois questões sobre este tema representam desafios para pesquisadores e gerentes do meio empresarial, este tema ainda está longe de ser esgotado.

Recomendam-se estudos utilizando o arcabouço essencial desta tese, que norteará ainda mais a sua área de estudo, inclusive utilizando a mesma estratégia de estudo em outras organizações para ver como é o comportamento delas. Também se pode vir a testar o modelo proposto, implementando-o em organizações, assim aperfeiçoando o modelo proposto mediante sua aplicação e verificação. Com base no modelo na presente tese pode-se buscar desenvolver ferramentas pontuais para o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações,

Outras pesquisas que complementam este estudo podem pensar em métricas que avaliem o pensamento estratégico nos indivíduos e nas organizações, assim como se pode aprofundar como de fato se desenvolve na mente humana o processo de pensar estrategicamente.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 238-274, 2004.

ABRAHAM, S. Stretching strategic thinking. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 5, p.5 – 12, 2005.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora, 1982.

ALEXIEV, A. S.; JANSEN, J. J. P.; BOSCH, F. A. J. V.; VOLBERDA, H. W. Top Management Team Advice Seeking and Exploratory Innovation: The Moderating Role of TMT Heterogeneity. **Journal of Management Studies**, v.47, n.7, p. 1343-1364, nov. 2010.

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L.M.; GOMES. A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.10, n. 1, p. 102-127, jan./abr. 2011.

ALMEIDA, A. V.; CORREA, D. A.; LOURENÇO, G. A. Atributos da Aprendizagem Organizacional: Um estudo de Caso. **UNOPAR Científica: Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v.13, n.2, p.85-94, Set. 2012.

AMITABH, M.; SAHAY, A. Strategic Thinking : Is Leadership the missing link: an Exploratory Study. Presented at **11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum**, Kanpur, India, May, 2008. Disponível em: <<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy01Manu%20Amitabh%20final.pdf>>. Acesso em: 02 de julho de 2012.

AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.

ANDLER, D. **Introdução às Ciências Cognitivas** (Amoretti, M.S.M., Trad.). São Leopoldo: Ed. UNISINOS. 1998.

ANDREWS, K. R. O conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 58-64, 2001.

ANON, A. Strategic steering to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course. **Strategic Direction**, v.25, n.7 p. 24-26, 2009.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 177-205, 2004.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v.41, n.4, p.29-40, Summer, 2000.

BELMIRO, J. Estratégias Emergentes. In: **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 289 - 319, 2003.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-240, set./dez. 1999.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BEÓN, P. **Como Desenvolver a Comunicação na Empresa**. Portugal: Publicações Europa-América, 1992.

BOON, I. Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, v.39, n.1, p. 63 – 71, 2001.

BORGES, A. T. Um estudo de modelos mentais. **Investigações em Ensino de Ciências**, v.2, n.3, p. 207-226, 1997.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul./ago. 2005.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–598, 2008.

BREENE, R. T.; NUNES, P.F.; SHILL, W. E. The chief strategy officer. *Harvard business review*. Vol:85, n10, oct 2007. Disponível em :<<http://find.galegroup.com/itx/paginate.do?qrySerId=Locale%28en%2CUS%2C%29%3AFQE%3D%28JN%2CNone%2C25%29%22Harvard+Business+Review%22%3AAnd%3ALQE%3D%28DA%2CNone%2C8%2920071001%24&inPS=true&searchType=PublicationSearchForm&prodId=AONE&userGroupName=capes49>>. Acesso em 19 jun 2012.

BOYD, B. K.; REUNING-ELLIOTT, E. A measurement model of strategic planning. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 181–192, 1999.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUYL, T.; BOONE, C.; HENDRIKS, W.; MATTHYSSENS, P. Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristic. **Journal of Management Studies**, v.48, n.1, p.151-177, jan. 2011.

CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARPENTER, M. A., GELETKANYCZ, M. A., SANDERS, W.G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v.30, n.6, p. 749–778, 2004.

CASTRO, J. M.; BASQUES, P. V. Mudança e Inovação Organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.7, n.1, p.71-95, 2006.

CAVALCANTI, M. A Evolução do Pensamento Estratégico. In: **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 9-30, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLARK, E.; SOULSBY, A. Understanding Top Management and Organizational Change Through Demographic and Processual Analysis. **Journal of Management Studies**, v.44, n.6, p.932-954, sep. 2007.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, out./dez. 2004. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000400004.pdf. Acesso em: 01 de mai de 2012.

COLENCI, A.; GUERRINI F.M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CONKE, L. S. O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out./dez. 2013.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 159-168, 2000.

CSIKSZENTMIHALYI, M. O contexto da criatividade. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G.M.; CUMMINGS, T.G. (Orgs.). **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, p. 132- 140, 2001.

DAHLIN, K. B.; WEINGART, L. R.; HINDS, P. J. Team diversity and information use. **Academy of Management Journal**, 48, p.1107–23, 2005.

DALLA, W. D.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.8, n.2, p. 80-106, jul./dez. 2009.

DANE, E.; PRATT, M. Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. **Academy of Management Review**, v.32, n.1, p. 33-54, 2007.

De GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

De GEUS, A. A empresa viva. In: **Estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.

DE KLEER, J.; BROWN, J.S. Mental model of physical mechanisms and their acquisition. In: ANDERSON, J.R. (Ed.). **Cognitive Skills and Their Acquisition**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 258-310, 1981.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Situando o Campo. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 43-90, 2006.

DEZSÓ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management Improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, 33, p. 1072–1089, 2012.

DE-WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context – An International perspective**. 3 ed. Italy: Thomson, 2004.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organizações & Sociedade**, v.15, n.44, p.129-148, Jan./Mar. 2008.

DRUCKER, P. **Administração Lucrativa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

DUARTE, E. N., SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.1, n.1. p.15-24, jan./jun. 2011.

DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. **Mckinsey Quarterly**, v. 3, p. 40-49, 2007.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez, 2007.

FAIRHOM, M. R.; CARD, M. Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. **Journal of Management & Organization**, v.15, n.1, p.17-30, mar. 2009.

FALMAGNE, R. J.; GONÇALVES, J. Deductive inference. **Annual Review of Psychology**, 46,p. 525–559, 1995.

FENWICK, T. Understanding relations of individual collective learning in work: a review of research. **Management Learning**, n.39, p.227-243, 2008.

FONSECA, R. P. et al. Estudos sobre cognição humana na revista *Psico* nos últimos 40 anos. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 42, n. 3, pp. 295-302, jul./set. 2011.

FREIBERG, K.; FREIBERG, J. **NUTS!** As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios. São Paulo: Manole, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, v.28, n.1, p. 6-16, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional** – as experiências de Japão Coréia e Brasil. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FULWIDER, J. M. Involving everyone in strategic thinking. **John Fulwider: Coaching Speaking, Consulting**. October, 18, 2010. Disponível em: <<http://fulwiderpartners.com/2010/10/involving-everyone-in-strategic-thinking/>>. Acesso em: 27 de junho de 2012.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GARVIN, D. A. *Aprendizagem em ação*: um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARY, M. S.; WOOD, R. E. Mental models, decision rules, an performance heterogeneity, **Strategic Management Journal**, 32, p. 569–594, 2011.

GAVETTI, G. Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. **Organization Science**, v.16, n.6, p.599–617, 2005.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.1, Curitiba, jan./abr. 1998.

GODOY. A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOLDMAN, E. CAHILL, T; PESSANHA FILHO, R. P. Experiences that Develop the Ability to Think Strategically. **Journal Of Healthcare Management**, v.54, n.6, p.403-417, nov./dec. 2009.

GOLDMAN, E.; CASEY, A. Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, p. 119-128, 2010.

GOLDMAN, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, v.5, n.1,p. 25 – 40, 2012.

GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, v.31, n.5, p.456-462, 2002.

GRÉGOIRE, D. A.; CORBETT, A. C.; McMULLEN, J. S. The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. **Journal of Management Studies**, v.48, n.6, p.1443-1477, sep. 2011.

GUARIDO FILHO, E. R. G.; MACHADO –DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, Curitiba, Mai./Ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200003&script=sci_arttext> Acesso em: 03 maio de 2014.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have strategy? **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 48-59, nov. 2001.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. **California Management Review**, 37, p.110-27, 1995.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. **The Harvard Business Review Book Series**, p.3-28, 19

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning. **Long Range Planning**, v.31, n.3, p.481-487, 1998.

HIGGINS, M. C.; GULATI, R. Stacking the deck: the effects of top management backgrounds on investor decisions. **Strategic Management Journal**, 27, p. 1-25, 2006.

HMELO-SILVER, C. E.; PFEFFER, M. G. Comparing expert and novice understanding of a complex system from the perspective of structures, behaviors and functions. **Cognitive Science**, 28, p.127-138, 2004.

HOCK, D. **O nascimento da Era Caórdica**. São Paulo: Cultrix – Amaná-Key, 1999.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HUBER, G. P. Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations. **International Journal Technology Management**, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, v. 11, n. 7-8, p. 821-32, 1996.

IMBERT, M. Neurociências e ciências cognitivas. In: Andler, D. (org.) **Introdução às Ciências Cognitivas**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1998.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, 1987.

JUNIOR, J. G. L.; De ANGELO, C. F. A importância dos objetivos na implementação de gestão. **Caderno de pesquisa em Administração**, v.09, n.2, p.1 -12, abr./jun. 2002.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, p.71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System, *Harvard Business Review*, p.75-85, jan./fev. 1996a.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. 1996b.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do Planejamento Estratégico. **HSM Management**, n.40, ano7, p.40-45, set./out. 2003.

KAPLAN, S.; MURRAY, F.; HENDERSON, R. (2003). Discontinuities and senior management: assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. **Industrial and Corporate Change**, 12, p.203–33, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. O departamento de gestão estratégica. **Harvard Business Review**, v.83, n.10, p. 48-56, out. 2005.

KAPLAN, S. Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. **Journal of Management Studies**. v.48, n.3, p. 665-695, may. 2011.

KECK, S. L. Top management team structure: differential effects by environmental context. **Organization Science**, 8, p.143–56, 1997.

KELLY, G. **The psychology of personal constructs**. New York: Norton, 1955.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A Interferência da Cultura Organizacional no Processo de Planejamento Estratégico: um estudo de caso em uma Empresa Americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.8, n.2, 2009. Disponível em:

<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1637>>. Acesso em: 24 de mai de 2012.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KICH, J.I.F.; PEREIRA, M. F. Uma análise da aplicação do estudo de caso em pesquisas no campo da estratégia. **Revista Pretexto**. v. 14, n.3, p.81-98, jul./set, 2013.

KOYAMA, T.; McHAFFIE, J. G., LAURIENTI, P. J.; COGHILL, R. C. The subjective experience of pain: Where expectations become reality. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v.102, n.36, 2005.

LAVARDA, R. A. B. Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.3, p.145-162, set./dez. 2009.

LAWRENCE, E. Strategic Thinking: A Discussion Paper. Canada: **Public Service Commission of Canada**, 27, april. 1999.

LIEDTKA, J. Strategic thinking; can it be taught?, **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 120-129, 1998.

LING, Y.; KELLERMANNNS, F. W. The effects of family firm specific sources of TMT diversity: the moderating role of information exchange frequency. **Journal of Management Studies**, 47, p.322–44, 2012.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, v.82, n.9, p.59-68, set. 2004.

MACEDO, R. B.; LIMA, S. S. V.; FISCHER, H. C.R. Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.7, n.2, Florianópolis, dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000200003>. Acesso em: 20 fevereiro de 2014.

MAGEE, D. **Turbinado**: a história de Carlos Ghosn, o brasileiro que salvou a Nissan. São Paulo: Record, 2003.

MARCY, R. T.; MUMFORD, M. D. Leader cognition: Improving leader performance through causal analysis. **The Leadership Quarterly**, 21, p. 1-19, 2010.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.78-93, Abr./Mai./Jun. 2003.

MARSICK, V. J., & WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions For Adult and Continuing Education**, n.89, p.25-34, 2001.

MARSICK, V. J., & VOLPE, M. The nature and need for informal learning. **Advances in Developing Human Resources**, v.1, p.1-9, 1999.

MAXWEEL, J. W. Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking. **weLEAD Online Magazine**, Oct, 2010. Disponível em: <<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2010%20Archives/October%2010/jm-october10.pdf>>. Acesso em: junho de 2012.

MATLIN, M.W. (2004). **Psicologia Cognitiva**. Rio de Janeiro: LTC Editora.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p.9-29.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p.26-32, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITCHELL, J. R.; SHEPHERD, D. A.; SHARFMAN, M. P. Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. **Strategic Management Journal**, 32, p. 683–704, 2011.

MONNAVARIAN, A.; FARMANI, G. YAJAM, H. Strategic thinking in Benetton. **Business Strategy Series**, v.12, n.2, p. 63 – 72, 2011.

MORAES, V. V.; BORGES- ANDRADE, J. E. Aprendizagem relacionada ao trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n.2, Florianópolis, dez. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000200009&script=sci_arttext> Acesso em: 04 fevereiro de 2014.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório: o curso**. CAD/UFSC. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v.33, n.1, p.5-34, feb. 2000.

OLIVEIRA, G. P. Manual da Qualidade Le Monde Comércio de Veículos Ltda. 2012.

OSBORNE, J. D., STUBBART, C. I.; RAMAPRASAD, A. Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationship between mental models and performance. **Strategic Management Journal**, 22, p. 435–454, 2001.

O'SHANNASSY, T. Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. **RMIT Business**, p.24-30, 1999.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações – da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p.317-338, 2004.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE electron**. v.5, n.2, São Paulo, Jul./Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200005>. Acesso em: maio de 2014.

PORAC, J.F.; THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. **Journal of Management Studie**, v.26, n.4, p.397-416, 1989.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.11-27, 1998.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição = on competion: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Mangement, p.21-38, 2002.

PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**. Setembro/Outubro, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v.89, n.1-2, jan./feb. 2011.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D.; FOX, C. R. Behavioral Strategy. **Strategic Management Journal**, 32, p. 1369–1386, 2011.

PRAHALAD, C. K.; FAHEY, L.; RANDALL, R. M. Estratégias para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação. In: FAHEY, L.; RANDALL, R.M>**MBA: curso prático – estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, p.272-293, 1999.

PRAHALAD, C. K. Preparando-se para a liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 39-45, 2000.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 20-26, 2001.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.3, art. 2, p. 392-412, Curitiba, Maio./Jun. 2011.

REHDER, B. Categorization as causal reasoning. **Cognitive Science**, v.27, n.5, p.709–748, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª ed, 1999.

ROUSE, W.B.; MORRIS, N.M. On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. **Psychological Bulletin**, v.100, n.3, p.349-363, 1986.

RUDIO, F. V. **Introdução ao processo de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1993.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento Estratégico e Cenários. In: CAVALCANTI, M. (org.); **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.123 -172, 2003.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração (RAUSP)**, v.38, n.1, p.77-83, 2003.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

SIMON, H. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SIMON, H. Making Management Decisions: The Roles of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executives**, n.1, p.57-64, feb. 1987.

SIMONS, T.; PELLED, L. H.; SMITH, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. **Academy of Management Journal**, 42, p.662–73, 1999.

SOUZA, M. G. P.; RODRIGUES, L. M . P. L. O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI. Editora Rei dos Livros: Porto, 2002.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, Ian. Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

TAVAKOLI, I.; LAWTON, J. Strategic thinking and knowledge management. **Handbook of Business Strategy**, v.6, n.1, p.155 – 160, 2005.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2ªed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

TRIVIÑOS. A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TYLER, B. B.; GNYAWALI, D. R. Managerial Collective Cognitions: An Examination of Similarities and Differences of Cultural Orientations. **Journal of Management Studies**, v.46, n.1, p.93-126, jan. 2009.

ULRICH, D. Credibilidade x Competência. In: In: DRUCKER, P. F. **O Líder do futuro**. 9ª ed. São Paulo: Futura, p. 213-222, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, p. 73-105, 2000.

VIGOTSKY, L. S. Pensamento e Linguagem. **eBooksBrasil**. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/vigo.html>>. Acesso em: 20 de novembro de 2012.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.

ZABRISKIE, Noel B.; HUELLMANTEL, A. B. Developing Strategic Thinking in Senior Management. **Long Range Planning**, v. 24, n. 6, p. 25-32, 1991.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. **Jack Definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WILLIAMS, A. P. O. A belief-focused process model of organizational learning. **Journal of Management Studies**, v.38, n.1, p.67-85, jan. 2001.

WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead - It Changed. **Long Range Planning**, v.27, n.4, p.12-24, 1994.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2^a ed, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas – dirigentes

Entrevista nº: _____ Data: _____
Entrevistado: _____
Idade: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____

Proposição 1 – sobre tomada de decisão estratégica

- 01) A tomada de decisão na empresa é centralizada ou descentralizada?
- 02) Qual a ferramenta que mais o (a) auxilia no processo de tomada de decisão estratégica?
- 03) O que é mais relevante no momento de tomada de decisão (informação, intuição ou experiências passadas)?
- 04) Há alguma limitação cognitiva no processo de tomada de decisão estratégica?
- 05) No momento de tomada de decisão estratégica, o trabalho em equipe ajuda ou atrapalha? De que forma?

Proposição 2 – sobre aprendizagem organizacional

- 06) É possível perceber a presença de um clima de constante aprendizagem no dia-a-dia da organização?
- 07) A empresa tem o hábito de oferecer eventos que visem a aprendizagem de seus funcionários (treinamento, educação, desenvolvimento de pessoal)? Funciona?
- 08) A formulação da estratégia é vista como um processo de aprendizagem na organização?

Proposição 3 - sobre estratégia

09) Como acontece o processo da estratégia na empresa (da elaboração a execução)? Quem participa?

10) O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia?

11) Quais as principais limitações encontradas no processo da estratégia da empresa?

12) Quais as vantagens e/ou desvantagens que a presença (ou ausência) do planejamento estratégico traz á organização?

13) A formalização das estratégias é importante para a organização? Em que sentido?

14) A maioria das estratégias da empresa é deliberada ou emergente?

15) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa?

16) Para você o que é pensamento estratégico?

Proposição 4 – sobre os atributos do Pensamento Estratégico

17) Para você quais são os atributos de um pensador estratégico?

18) Você acredita que estes atributos (visão de futuro; criatividade, senso de direção; perspectiva sistêmica; capacidade de síntese) possam constituir o pensamento estratégico? Por quê?

19) Alguns dos atributos citados se mostram presentes no dia a dia da organização?

Proposição 5 – sobre os elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico

20) Alguma atividade é realizada na empresa em função de desenvolver nos funcionários os atributos recém citados? Quais?

21) Qual é a cultura da empresa?

- 22) Como você define o clima organizacional?
- 23) Utiliza-se a técnica de cenários para formulação de estratégias ou resolução de problemas da empresa? Quem participa?
- 24) Há na organização um compartilhamento sobre seu principal propósito, suas principais metas? De que forma é feito?
- 25) Os funcionários podem colaborar não só em suas funções, mas também na formação de estratégias inteligentes para a organização?
- 26) Há lideranças dentro da empresa independente do cargo?
- 27) A chefia acredita na capacidade de todos os seus funcionários?
- 28) A empresa como um todo, possui a capacidade de pensar estrategicamente?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas – gerentes

Entrevista nº: _____ Data: _____
Entrevistado: _____ Idade: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____

01) Qual a sua trajetória dentro da empresa?

Proposição 1 – sobre tomada de decisão estratégica

02) Você toma algum tipo de decisão estratégica na empresa? Qual?

03) Na sua loja, a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?

04) O que é mais relevante no momento de tomada de decisão estratégica (informação, intuição ou experiências passadas)?

05) Há alguma limitação cognitiva no processo de tomada de decisão estratégica?

06) No momento de tomada de decisão estratégica, o trabalho em equipe ajuda ou atrapalha? De que forma?

Proposição 2 – sobre aprendizagem organizacional

07) É possível perceber a presença de um clima de constante aprendizagem no dia-a-dia da organização?

08) Você já participou de programa de treinamento, educação ou desenvolvimento de pessoal dentro da organização? Estes lhe foram úteis? Para que?

Proposição 3 - sobre estratégia

- 09) Você gosta como da forma como se desenvolve o processo da estratégia na empresa?
- 10) Você gostaria de uma gestão mais participativa na empresa? Por que?
- 11) Como são formuladas / formadas as estratégias na sua loja?
- 12) A formalização das estratégias é importante para a organização? Em que sentido?
- 13) Quais as principais limitações encontradas no processo de elaboração de estratégias? E na implementação?
- 14) A maioria das estratégias da sua loja é deliberada ou emergente?
- 15) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa?
- 16) Para você o que é pensamento estratégico?

Proposição 4 – sobre os atributos do Pensamento Estratégico

- 17) Para você quais são os atributos de um pensador estratégico?
- 18) Você acredita que estes atributos (visão de futuro; criatividade, senso de direção; perspectiva sistêmica; capacidade de síntese) possam constituir o pensamento estratégico? Por quê?
- 19) Alguns dos atributos citados se mostram presentes no dia a dia da organização?

Proposição 5 – sobre os elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico

- 20) Você vê na empresa alguma atividade que seja realizada em função de desenvolver nos funcionários os atributos recém citados? Quais?
- 21) Qual é a cultura da empresa?

22) Como você define o clima organizacional?

23) Você se sente valorizado dentro da organização? Como?

24) Você utiliza a técnica de cenários para formulação de estratégias ou resolução de problemas?

25) Como você fica sabendo sobre as principais estratégias e metas da organização? Você acompanha isso? Qual o propósito da organização para você?

26) Há outras lideranças na sua loja?

27) Você acredita na capacidade de todos os seus funcionários?

28) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa neste momento?

29) A empresa como um todo, possui a capacidade de pensar estrategicamente?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas – base da organização

Entrevista nº: _____ Data: _____
Entrevistado: _____ Idade: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____

01) Qual a sua trajetória dentro da empresa?

Proposição 1 – sobre tomada de decisão estratégica

02) Na sua loja, a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?

03) O que é mais relevante no momento de tomada de decisão (informação, intuição ou experiências passadas)?

04) Há alguma limitação cognitiva no processo de tomada de decisão?

05) No momento de tomada de decisão estratégica, o trabalho em equipe ajuda ou atrapalha? De que forma?

Proposição 2 – sobre aprendizagem organizacional

06) É possível perceber a presença de um clima de constante aprendizagem no dia-a-dia da organização?

07) Você já participou de programa de treinamento, educação ou desenvolvimento de pessoal dentro da organização? Estes lhe foram úteis? Para que?

Proposição 3 - sobre estratégia

08) Como você fica sabendo sobre as estratégias da empresa? Na sua opinião, desta forma flui bem?

09) Você participa de alguma forma da gestão da sua loja? Gostaria de participar mais?

10) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa?

11) Para você o que é pensamento estratégico?

Proposição 4 – sobre os atributos do Pensamento Estratégico

12) Para você quais são os atributos de um pensador estratégico?

Proposição 5 – sobre os elementos que fomentam o desenvolvimento do pensamento estratégico

13) Você vê na empresa alguma atividade que seja realizada em função de desenvolver nos funcionários os atributos tais como ? Quais?

14) Como você define o clima organizacional da empresa?

15) Você se sente valorizado dentro da organização? Como?

16) Qual o propósito da organização para você?

17) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa neste momento, ela pensa estrategicamente?