

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CAMINHO NECESSÁRIO PARA ALINHAR A OPERAÇÃO DO NEGÓCIO À ESTRATÉGIA

*FREIRE, Patrícia de Sá
BONILLA, Maria Alejandra
LENZI, Geicy Kelli Spanhol
SPANHOL, Fernando José
SELIG, Paulo Maurício*

Resumo

Em uma economia globalizada, onde o mercado é cada vez mais competitivo, o planejamento estratégico (PE) é determinante por ser uma metodologia gerencial que define a direção a ser seguida por todos estabelecendo a interação com o ambiente. Entretanto, implementar o PE tem se mostrado difícil pelo desalinhamento entre o que se planeja e o que é feito, uma vez que muitos dos funcionários não compreendem os objetivos estratégicos da organização. A teoria da administração estratégica confirma que, pela distância existente entre quem planeja e quem executa este desalinhamento entre estratégia e operação do negócio é processado. A distância influencia a comunicação, o entendimento e a aprendizagem de quem realiza. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional (AO) se apresenta como importante meio para superar esta deficiência. A partir deste pressuposto, surge a questão de pesquisa: *As dificuldades de implementação do plano estratégico, podem ser minimizadas pela aprendizagem organizacional, particularmente, pela teoria da Aprendizagem Integrada?* Para responder essa questão elaborou-se o objetivo deste ensaio que é, *analisar o PE pelo ponto de vista da AO utilizando a Teoria da Aprendizagem Integrada*. Os procedimentos metodológicos eleitos para este trabalho foram o estudo descritivo e a pesquisa bibliográfica. Os estudos apontaram que o alinhamento da prática operacional a estratégia da organização é dependente de mecanismos de aprendizagem individual, de grupo e organizacional. Foram identificadas premissas para a promoção da Aprendizagem Organizacional: toda mudança de ação deve ser resultante de uma mudança cognitiva; as pessoas conhecem mais do que são capazes de explicitar formalmente; todo conhecimento organizacional tem suas raízes em atos de compreensão individual; conhecimentos são construídos socialmente, em interação; o conhecimento precisa ser explicitado para se tornar consciente; as pessoas precisam ter consciência do conhecimento para adaptá-lo em novas situações. Assim, sugere-se que as empresas que utilizam o PE como ferramenta de gestão, comecem a valorizar os diferentes níveis de processos de aprendizagem para promover institucionalizando o conhecimento estratégico de modo a promover mudança comportamental e cognitiva nos funcionários.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Implementação Estratégica. Aprendizagem Organizacional

1. Introdução

O ambiente de negócios seja no campo econômico, social ou político está em constante mudança. Devido a isso, as empresas que buscam se manter competitivas e construir um desenvolvimento sustentável precisam alinhar suas estratégias de crescimento organizacional levando em conta tanto o cenário externo como intraorganizacional.

Assim, pode-se destacar o pensamento estratégico como vital para atender a pretensão de empresas em crescimento, podendo ser a visão de não somente sobreviver, mas principalmente, liderar no mercado global. Do pensar estratégico, elabora-se o planejamento estratégico (PE) como essencial para a identificação dos pontos fracos da empresa, lhe dando

o tempo necessário para se defender e sobreviver às ameaças mapeadas no ambiente. Indo além, o PE leva à identificação das oportunidades externas e dos pontos fortes da empresa que permitirão alavancar suas vantagens competitivas para levá-la ao futuro projetado.

No conceito da administração estratégica, independente do tamanho da empresa ou do setor onde atua, determina-se ser importante olhar sistematicamente para a estratégia previamente elaborada, pois gerenciar focando na estratégia, é levar a empresa a alcançar seus objetivos de forma coordenada. Corroborando com esse pensamento, Philip Kotler (1975) aponta que, o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que define a direção a ser seguida por todos, estabelecendo a interação com o ambiente, i.e, um instrumento dinâmico de gestão, que possibilita a tomada de decisões sobre a linha de atuação futura para o cumprimento da sua missão.

Embora o pensar e o gerenciar estrategicamente mostrem-se importantes para a organização, têm-se verificado dificuldades na sua implantação. Assim, teóricos e empresários vem discutido a diferença entre o pensar estratégico, o planejamento estratégico e o gerenciar estratégico, sendo que a dificuldade maior tem sido encontrada na Gestão Estratégica, onde soma-se “a determinação da missão e dos objetivos da organização frente aos seus ambientes externo e interno e a administração dos estágios de formulação, implementação e controle da estratégia.” (PARNELL; KROLL; WRIGHT, 2000, p24).

Como a estratégia é “um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso” (MINTZBERG; QUINN, 2000, p.20), se a gestão for realmente estratégica, necessariamente haverá o alinhamento das operações do negócio aos objetivos e políticas organizacionais.

Entretanto, segundo Kaplan e Norton (2009) a prática gerencial não tem demonstrado essa realidade, pois há um distanciamento entre o PE e sua implementação, uma vez que verifica-se a existência de um desalinhamento entre os resultados alcançados pelas ações e os objetivos inicialmente pretendidos. Ou seja, as empresas tem planejado estrategicamente, mas não estão gerenciando estrategicamente.

Para a teoria da administração estratégica, a distância existente entre, quem planeja e quem executa, é uma das variáveis interveniente ao alinhamento entre estratégia e operação do negócio, visto que o grupo que pensa e planeja a estratégia não é o mesmo que a implementa. Para diminuir essa distância deve-se gerenciar com mais cuidado a comunicação da estratégia pela rede organizacional, de maneira que os funcionários a conheçam e a compreendam para que sejam capazes de traduzi-la em ação, i.e., executá-la coerente e coordenadamente (KAPLAN, NORTON, 2009).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2009) colocam que existe um desalinhamento entre estratégia e execução do negócio quando não há conhecimento e compreensão do planejamento estratégico por parte dos funcionários. A partir deste pressuposto, surge a questão de pesquisa: *As dificuldades de implementação do plano estratégico, podem ser minimizadas pela aprendizagem organizacional, particularmente, pela teoria da Aprendizagem Integrada?*

A partir da questão de pesquisa, elaborou-se o objetivo deste artigo que é: *Analisar o planejamento estratégico pelo ponto de vista da Aprendizagem Organizacional, utilizando a Teoria da Aprendizagem Integrada.*

Os procedimentos metodológicos adotados configuram este trabalho como uma pesquisa descritiva bibliográfica, pois o intuito é apresentar características dos fenômenos estudados relacionando as variáveis, bem como por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, promovendo uma discussão intersubjetiva das diferentes visões de mundo desses autores.

O entendimento e apropriação dos conceitos oferecidos pelos diferentes autores foram fundamentais para embasar o estudo. A apropriação implicou em “um trabalho de domínio

das proposições dos autores, de reflexão em termos do que eles podem contribuir para a compreensão do problema da pesquisa, dos seus limites e de sua articulação ao quadro teórico/compreensivo construído” (BONIN, 2005, p. 66).

Não se pretendeu esgotar as argumentações de cada autor sobre a questão estudada, pois conforme Littlejohn (1982, p. 34), “cada teoria encara o processo de um ângulo diferente, e cada teoria oferece insights que lhe são próprios”. Deste modo, buscou-se destacar os pontos onde um autor dialoga com outro acerca do entendimento dos conceitos centrais deste tema, bem como elaborar a resposta para o questionamento levantado embasando-se em um corpo teórico consistente.

2. Planejamento: Uma história em construção

A necessidade de planejar sempre existiu até nas mais antigas civilizações. Kwasnicha (1989, p.11) afirma que “os egípcios, durante as construções das pirâmides, praticavam ações que garantiam a legitimização das teorias administrativas; eles reconheceram o valor do planejamento” das suas ações.

Na Inglaterra, em 1800, a Fundação Soho, constituída por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, inovou em ações administrativas como a padronização, incentivos salariais e a cronometragem. E inovou ainda no planejamento detalhado das operações, além do planejamento e controle da produção (MAXIMIANO, 2000).

No início do século XX, com o surgimento da administração científica a partir das idéias de pensadores como Taylor, Fayol, Ford, Weber e Mayo, o planejamento era visto como uma ferramenta para melhorar os resultados da organização. Estes pesquisadores identificaram aspectos que influenciam diretamente a eficiência organizacional, sendo estes importantes para alavancar a produtividade e a lucratividade da empresa.

Em 1903, Taylor com o foco voltado para a elaboração de uma ciência da administração, desenvolveu os princípios da administração: princípio do planejamento; princípio do preparo; princípio do controle; princípio da execução. O autor ao tratar do planejamento do serviço, refere ao serviço que deve ser planejado antecipadamente durante uma seção de planejamento por meio de “instruções escritas, minuciosas, a respeito do melhor processo de fazer cada tarefa [...]. Essas instruções representam o trabalho combinado de vários homens no planejamento, cada qual com sua especialidade ou função” (TAYLOR, 1990, p.90).

Por outro lado, Henri Fayol (1841-1925) se preocupou com o planejamento da estrutura organizacional com base na divisão do trabalho, criando verticalmente os níveis de autoridade e horizontalmente os departamentos. Voltou sua atenção também para a coordenação harmoniosa entre esses departamentos para a eficiência da organização (CHIAVENATO,1987). A Teoria clássica de Fayol estabeleceu as funções do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Já Elton Mayo (1880-1949) se preocupou com o planejamento das necessidades humanas básicas (fisiológicas, psicológicas e de auto-realização), a liderança e o processo de comunicação. Ele foi um dos idealizadores da Teoria das Relações Humanas, colocando em pauta as pessoas e os grupos sociais.

Em meados de 1935, surge Peter Drucker com a teoria Neo-Clássica, que dá ênfase na prática organizacional com a atenção voltada para as rotinas que levam ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos. Drucker (1999) enfatiza a necessidade da administração se abrir e receber contribuições de todas as áreas. Dessa teoria surge a organização linear, funcional e

linha-staff; tomada de decisão por comissões; departamentalização e APO (administração por objetivos).

Nesse mesmo enfoque, com o olhar voltado para a organização interna, o sociólogo alemão Max Weber na década de 40, desenvolveu a Teoria da Burocracia, onde descreve o planejamento dos processos e regras que deveriam ser seguidos por todos da empresa para que os resultados fossem atingidos.

Weber, Taylor e Fayol, consideravam a organização como um sistema fechado, não levavam em conta o ambiente externo. Tanto Taylor como Fayol se preocuparam com a estrutura formal da organização e com a divisão do trabalho, desconsiderando a estrutura informal. Drucker foi o primeiro a valorizar contribuições externas e sugere, mesmo que não diretamente, um olhar para além do núcleo interno organizacional.

Como avanço das teorias administrativas, evoluindo da Teoria das Relações Humanas, surge no início da década de 60 a Teoria Comportamental, representada por Maslow (2000), McGregor (1970), e Herzberg (1997). A visão de mundo desses teóricos é pelo abandono de posições normativas, propondo a adoção de uma posição humanística, passando para a ênfase nas pessoas. Nessa época, a ciência da administração, começou a considerar o papel que ocupam as pessoas no sucesso da empresa. Assim, passou-se a entender que, mesmo nas indústrias que têm como sua base de produção, máquinas e materiais, as pessoas tem sua cota de responsabilidade na linha de produção e por isso influenciam e são influenciadas por todo o sistema organizacional.

As empresas, preocupadas com o ambiente que as rodeavam, perceberam a necessidade de analisar os seus pontos fortes e fracos e elaborar a melhor estratégia para aproveitá-los. Desta forma, as novas teorias vem avançando nas discussões que somam o olhar interno, o olhar estratégico de relacionar as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e desafios externos. Indo além, estas novas teorias percebem a gestão organizacional por paradigmas interdisciplinares, respeitam a percepção humanista de não somente perceber o papel dos funcionários na estrutura, mas principalmente o papel destes como propulsores do crescimento coordenado da organização competitiva.

3. Planejamento Estratégico

As primeiras teorias sobre PE propuseram desenvolver um Planejamento de Longo Prazo, onde se esperava que o futuro representasse um progresso em relação a experiência vivida (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). A principal premissa desse modelo de planejamento é a determinante de que, o futuro pode ser previsto a partir da extrapolação dos resultados obtidos no passado. O método se aplicava pelo respeito ao processo de elaboração do planejamento realizado pela alta gerência. Nesse nível hierárquico faz-se as projeções de resultados futuros com base em dados passados, tendo como objetivo, a superação ao produzir metas otimistas que nem sempre eram possíveis de serem cumpridas (ANSOFF, MCDONNELL, 1993).

O PE, em seu início, era rígido e desvinculado de sua implantação, parecendo uma caixa isolada dentro da própria empresa. (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990). Mintzberg (1990) afirma que, neste tipo de PE, as decisões estratégicas são tomadas pela alta administração sem estarem diretamente vinculadas às operações necessárias para sua implementação, havendo então, um distanciamento entre as fases de formulação e implementação.

Nos anos 60, a falta de resultados positivos do Plano de longo prazo levou a necessidade de criar um novo modelo de planejamento baseado na gestão estratégica, que exige, entre outras

coisas, uma comunicação da visão estratégica para os diferentes níveis hierárquicos da empresa. Dessa forma, esperava-se que as operações do negócio se posicionassem coerentes à orientação estratégica. Então, o Planejamento passou a ser uma ferramenta da gestão estratégica para a gestão das mudanças no ambiente organizacional.

A gestão estratégica (ou administração estratégica) envolve o planejamento das potencialidades da organização, procurando responder em tempo real considerando a administração de questões estratégicas e a gestão da resistência as mudanças durante a implantação do PE (ANDOFF; MCDONNELL, 1993, p.16).

A partir da progresso na compreensão das necessidades do planejamento estratégico, houve também uma evolução no conceito do mesmo, conforme pode-se verificar no quadro 1:

| Autor | Conceito de Planejamento Estratégico |
|-----------------------------------|--|
| Levy (1986) | Componente importante da administração estratégica, assim como a cultura organizacional e a arquitetura organizacional. A busca da gestão é por manter o equilíbrio entre eles. |
| Fischmann e Almeida (1991) | Atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. |
| Ansoff e McDonnell (1993) | Análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências futuras. |
| Wolter Mathias (1996) | Processo de tomada de decisões interdependentes que levam a empresa para um futuro desejado. (i) definição dos objetivos (ii) elaboração do projeto de viabilidade (iii) implementação (iv) projeto final (v) operacionalização da produção |
| Maximiano (2000) | Processo para definição dos objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e oportunidades internas e externas. |
| Las Casas (2001) | Classificado em informal ou formal. O informal é se constrói sem metodologia específica. Para obter o formal (explicitado por escrito) respeita-se uma metodologia com suas técnicas e conceitos específicos. |
| Almeida (2001) | Técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações. |
| Chiavenato (2000) | Conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. |
| Oliveira (2004) | Desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. |

QUADRO 1 – Conceitos de Planejamento Estratégico. Fonte: elaborado pelos autores. Deste

modo, o PE atualmente pode ser considerado como um método racional de análise das oportunidades ambientais com foco na análise de tendências, e a sua visão de futuro se baseia na análise das perspectivas da empresa, levando em conta seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que podem influenciar e alterar suas metas.

3.1 Princípios do PE

O sucesso da estratégia é alcançado pelo nível de alinhamento estratégico, i.e., pela capacidade da empresa de converter a estratégia em ação. Para que esse alinhamento se processe, é necessário que a partir da estratégia seja gerado um plano estratégico coordenado, e desse, geradas metas individuais, além de grupos e de áreas. Por sua vez, essas metas devem ser monitoradas e avaliadas periodicamente para, se preciso, retroalimentar a estratégia e gerar intervenções pontuais. E para tal, alguns princípios gerais e específicos devem ser respeitados (OLIVEIRA, 2004).

Nesse aspecto, alguns princípios gerais e específicos devem ser respeitados. Oliveira (2004) destaca cinco princípios gerais do PE. O princípio da contribuição aos objetivos determina que o planejamento deve estar de acordo com os objetivos da empresa, para isso deve-se criar uma hierarquia de objetivos. O princípio da precedência do planejamento aponta o planejamento é a função administrativa que antecede as outras funções gerenciais de organização, direção e controle. O princípio de maior penetração de abrangência afirma que o planejamento, dependendo de sua abrangência, pode gerar uma série de mudanças na empresa e envolver treinamentos de pessoas, mudanças tecnológicas e alterações em sistemas de comunicação, instruções, responsabilidades. O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, diz que o planejamento é a busca pelo alcance dos melhores resultados para a organização, maximizando o lucro, reduzindo custos, para se manter atuante no ambiente.

Destarte, Ackoff (1966) acrescenta quatro princípios específicos do planejamento: participativo, coordenado, integrado e permanente. Em sua lógica, no alinhamento entre estratégia e operação do negócio, todos os níveis gerenciais devem participar de sua elaboração, desde a gerência operacional até a gerência executiva facilitando a integração de todos os planos e a sua atualização permanente.

3.2 Etapas de Desenvolvimento do PE

O PE possui cinco etapas bem definidas: análise do ambiente externo; análise interna; definição dos objetivos e estratégia; implementação da estratégia; e, monitoramento e controle. Segundo Oliveira (2004), são três os níveis de planejamento que podem ser relacionados aos níveis de decisão dentro da pirâmide organizacional, conforme verifica-se na figura 1:

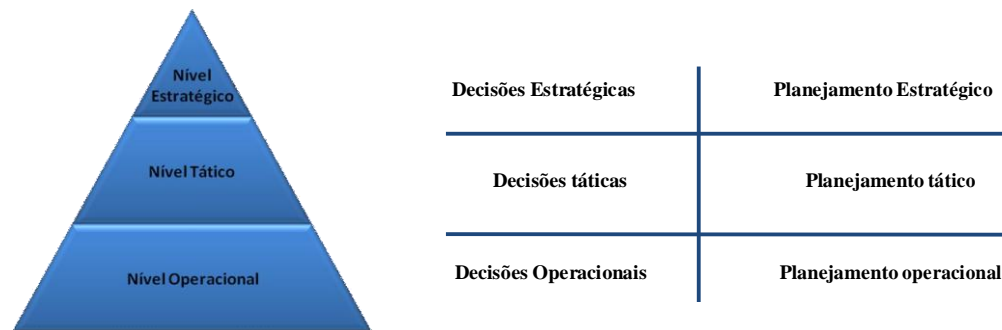


FIGURA 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento. Fonte: Baseado em Oliveira (2004).

O nível estratégico considera a empresa como um todo. O tático envolve áreas específicas da empresa. E o operacional pode ser entendido como uma subdivisão do plano tático envolvendo tarefas e atividades específicas por área. Nesse sentido, a operacionalização do PE se dá por meio do planejamento tático e operacional. Portanto a integração entre os diferentes níveis é importante para a efetiva implementação do PE.

Com outro enfoque, o PE envolve quatro etapas principais: preparação; elaboração; implementação e acompanhamento e avaliação. De acordo com Santos (2009), na fase de **preparação** é feito o levantamento das necessidades da organização, a identificação de pessoas-chave e é definido o modelo do PE. Na etapa de **elaboração** é desenvolvido o documento que contém o plano de ação. A **implementação** é a fase de execução do que foi definido no PE, em que os objetivos e estratégias são implementados. Por último temos a etapa de **acompanhamento e avaliação** da PE, cuja finalidade é avaliar se o que foi definido no PE está realmente sendo cumprido.

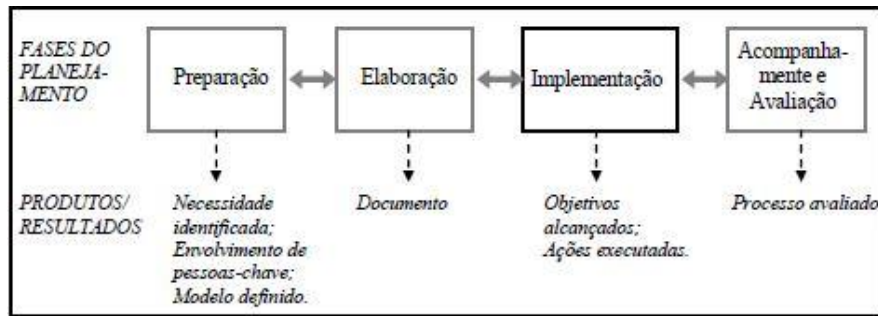


FIGURA 2 - Etapas da PE. Fonte: Santos (2009).

Ao identificar as dificuldades de implantação das estratégias e, sabendo-se que o planejamento estratégico é um processo que engloba diferentes etapas, diversos estudos acadêmicos têm voltado seu foco sobre como se comportam as últimas etapas do processo que são: implementação, controle e avaliação (GAJ, 1990; LETZA, 1996; Mc ADAM, O'NEILL, 1999; KAPLAN, NORTON, 2008).

3.3 Problemas na Implantação, Controle e Avaliação

Desde a década 50, quando ainda se utilizavam as projeções do Planejamento de longo Prazo, já se apontavam os resultados negativos como consequências de dificuldades da fase de implementação (BOWER, 1966).

Diferentemente do que muitas empresas vem fazendo, o controle e a avaliação devem ser executados não simplesmente para checar resultados financeiros finais, mas principalmente, para mapear se as operações estão sendo gerenciadas e executadas de acordo com as estratégias gerais e o plano estratégico, para que assim retroalimente a estratégia.

Kaplan e Norton (2009) colocam que diversas pesquisas concluem que entre 60% a 80% das empresas estrangeiras não alcançam os objetivos de seus planos estratégicos porque não gerenciam a execução da estratégia.

Nesse sentido, após um estudo realizado com 50 empresas brasileiras, os pesquisadores Almeida e Albuquerque (1999) concluíram que a inexistência de PE e as tomadas de decisões estratégicas incoerentes, podem explicar o fracasso das empresas que acabaram por fechar suas portas.

Destaca-se que na maioria das empresas pesquisadas por Kaplan e Norton (2009, p. 14) menos de 10% dos funcionários conheciam a estratégia de sua empresa. Para eles, os “empregados que não compreendem a estratégia não são capazes de relacionar suas atividades diárias com a execução bem sucedida da estratégia”, o que impacta diretamente no alinhamento da estratégia com a operação do negócio, pois são os funcionários que transformam a estratégia em ação por meio de melhorias dos processos e com sua participação em projetos.

Os autores ainda determinam que todos os funcionários precisam compreender “a estratégia para que interliguem com sucesso suas operações do dia-a-dia com a estratégia. Os empregados não serão capazes de ajudar na implementação de uma estratégia que não conhecem e não compreendem” (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 13).

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional se apresenta como principal área para atender esta demanda de proporcionar meios para que os funcionários compreendam a estratégia organizacional. Assim, a teoria da Aprendizagem Organizacional pode explicar a relação de causa-efeito entre a boa comunicação da estratégia; a compreensão desta por todos os funcionários e, o seu alinhamento com as operações do negócio.

4. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional (AO) pode ser delineada como um processo que possibilita a mudança de sistemas de valores e conhecimentos, melhora a capacidade do indivíduo agir frente a resolução de problemas, e promove uma alteração no quadro comum de referência dos indivíduos inseridos no contexto da organização (CARDOSO, 2000).

Para Fiol e Lyles (1985) a aprendizagem organizacional é um processo que permite o aperfeiçoamento do desenvolvimento das ações organizacionais por meio da adição de novos conhecimentos, bem como de melhores compreensões.

Algumas premissas para a promoção da Aprendizagem Organizacional podem ser elencadas: toda mudança de ação deve ser resultante de uma mudança cognitiva; as pessoas conhecem mais do que são capazes de explicitar formalmente; todo conhecimento organizacional tem suas raízes em atos de compreensão individual; conhecimentos são construídos socialmente, em interação; o conhecimento precisa ser explicitado para se tornar consciente; as pessoas precisam ter consciência do conhecimento para adaptá-lo em novas situações.

Nesse contexto, a organização deve reconhecer os processos da aprendizagem individual e de grupos (NICKERSON E ZENGER, 2004; GRANT, 1996). E além de reconhecer, precisam começar a dar o devido valor aos processos relacionados a aprendizagem individual, de grupo e organizacional, pois o alinhamento estratégico é promovido por mecanismos de aprendizagem (EDMONDSON, 2002).

Corroborando, Stacey (2001) afirma que, a AO se processa a partir de aprendizados prévios se construindo em interação com o meio e os agentes participantes e podem ser reformulados enquanto são executados.

Assim, a aprendizagem Organizacional não é uma questão de aritmética, ou seja, não somam-se as aprendizagens individuais e de grupos participantes da organização para resultar na aprendizagem organizacional (DAFT E WEIK, 1984; FIOL E LYLES, 1985; ARGYRES E SCHON, 1996; CROSSAN, LANE E WHITE, 1999). Mas são interrelacionadas. E dessa maneira, como afirma Edmondson (2002), são esses mecanismos de aprendizagem que promovem o entendimento necessário para o alinhamento estratégico entre a operação do negócio e a estratégia .

4.1 AO e a Aprendizagem Integrada

Entendendo a Aprendizagem como o processo de mudança no pensamento individual e compartilhado na ação, define-se como objetivo da AO a busca à aprendizagem integrada. Como pode ser visto na cel 3 da figura abaixo, a Aprendizagem Integrada se processa quando o indivíduo muda seu comportamento a partir da mudança cognitiva. O indivíduo aprende quando altera sua forma de compreender o mundo e tem a oportunidade e interesse de

modificar suas ações coerentemente ao seu novo entendimento.

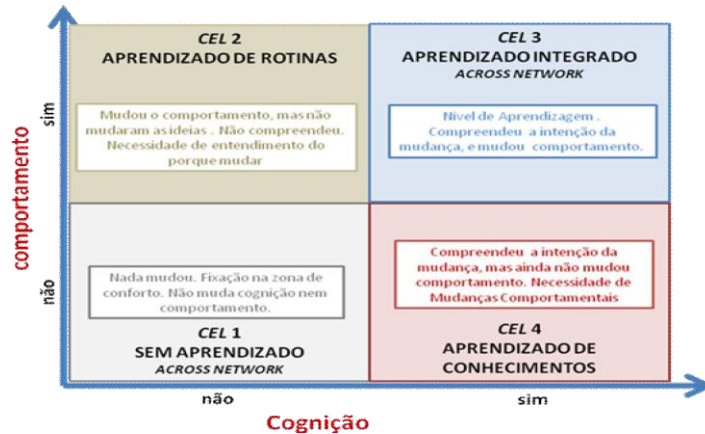


Figura 4: Processo de Aprendizagem Integrada. Fonte: baseado em KNIGHT (2002).

Na cel 1 não ocorre o aprendizado, pois não ocorre uma mudança comportamental e cognitiva na pessoa. As cels 2 e 4 referem que uma mudança cognitiva sem mudança de comportamento, ou vice-versa promove dissonância, onde a tensão gerada pelo desequilíbrio entre o que o indivíduo sabe e, o que ele faz, leva-o a um estado de tensão que exige dissolução. A cel 3 é o cenário ideal, onde ocorre a aprendizagem, uma vez que o sujeito altera seu comportamento em consonância com a sua mudança cognitiva resultante dos novos conhecimentos.

5. Planejamento Estratégico e Aprendizagem Integrada

Analisando o não alinhamento pela teoria da Aprendizagem Integrada de Knight (2002) pode-se entender que, entre não aprender e aprender alinhando suas ações à nova estratégia existe dois estágios de dissonância cognitiva que pedem destaque.

A primeiro seria o representado na cel 4. da Figura 2 Quando o indivíduo entende a estratégia, compreendendo as intenções das mudanças propostas, e por qualquer motivo precisa de um tempo para implantá-las, surge uma dissociação chamada de aprendizagem antecipatória. Esse fenômeno pede atenção da empresa, pois se a ideia não virar ação promoverá a não aprendizagem, tendendo para a célula 1. E se for incentivada e possibilitada sua implantação promoverá a aprendizagem integrada, descrita na cel 3.

Outra situação possível explicada pela cel 4, é o fenômeno de mudanças ambientais externas que alteram as premissas da estratégia, forçando uma revisão de todo o plano estratégico gerado a partir delas. Assim, se as estratégias foram bem elaboradas, identifica-se novamente o fenômeno da dissociação, porém tendendo à não aprendizagem por ter a aprendizagem bloqueada.

O quadrante da cel 2 representa a fase em que o indivíduo muda seu comportamento mesmo não tendo compreendido a mudança em si. Nesse caso também, pode tender a não aprender. Configura-se esse fenômeno quando a empresa impõe a mudança de comportamento sem acompanhar o processo de recepção, percepção e compreensão da mensagem pelos funcionários. Chama-se esse fenômeno de Aprendizagem Forçada. Pela teoria da Aprendizagem Integrada de KNIGHT (2002), pode-se entender que quando o indivíduo é obrigado a mudar o seu comportamento por imposição da estratégia de maneira top down, ele

só fará da maneira sugerida enquanto cobrado ou fiscalizado e, dessa forma, com o tempo, tenderá a esquecer e a voltar a sua zona de conforto fazendo exatamente como fazia antes.

As mudanças urgentes, quando a estratégia tem que ser rapidamente implementada para que não se perca oportunidades ou para que se prepare para enfrentar desafios próximos, também vivencia esse fenômeno de aprendizagem de novas rotinas que mudam comportamentos, mas não mudam cognitivamente. Porém, na situação de emergência pode-se perceber uma Aprendizagem Experimental, onde inicialmente se impõem a mudança de comportamento, e posteriormente, utilizando-se de mecanismo mais democrático para participação do indivíduo na elaboração da estratégia, convencendo-os pelo entendimento. Dessa maneira chega-se a Aprendizagem Integrada

Pelo quadro de Knight (2002), pode-se concluir que a mudança comportamental sem mudança cognitiva é adaptação do indivíduo às exigências do meio, e a mudança cognitiva com mudança comportamental é aprendizagem integrada. Assim, para alinhar as operações do negócio às estratégias, precisa-se que cada participante perceba o que realmente faz e pensa (como eu vejo ? como faço?) e descubra o que os outros pensam (como ele vê? como ele faz?). Além disso, os participantes precisam, em grupo, combinar e integrar seus saberes (como vamos ver? como vamos fazer?) e assim aprender juntos, definindo como todos devem fazer para que seja alcançado o objetivo comum, nesse caso os objetivos do PE.

Nesse sentido, a importância da aprendizagem integrada para o planejamento estratégico se dá pela necessidade de se levar o conhecimento em nível organizacional, ou seja, o conhecimento de alguns deve ser institucionalizado e precisa ser explicitado com clareza de modo a promover uma mudança tanto comportamental como cognitiva nos funcionários para que estes alinhem a prática das suas atividades com a estratégica da organização.

6. Considerações finais

Atendendo ao objetivo proposto analisou-se o PE a partir do ponto de vista a AO. Após serem identificadas as dificuldades da etapa de implementação do Planejamento Estratégico, pode-se chegar à conclusão de que para alinhar a operação do negócio à estratégia deve-se gerenciar com atenção a sua disseminação pela rede organizacional para que todos os funcionários a conheçam e a compreendam. Inclusive, após ser apontado as premissas da AO, percebeu-se a necessidade de reconhecer os processos relacionados à aprendizagem individual, pois cada funcionário aprende a estratégia quando a compreende e tem a oportunidade e interesse de modificar suas ações coerentemente ao seu novo entendimento.

Assim, a teoria da Aprendizagem Organizacional, em particular os conceitos relacionados a Aprendizagem Integrada, apontaram as causas dos problemas de implementação do PE e clarificaram os possíveis caminhos para alinhar as operações do negócio à estratégia.

Sugere-se que as empresas que utilizam o PE como ferramenta de gestão, comecem a dar o devido valor aos processos relacionados a aprendizagem individual, de grupo e organizacional, pois o alinhamento estratégico entre a operação do negócio e a estratégia é promovido por mecanismos de aprendizagem.

Referências

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **McKinsey Quarterly**, p.48-61, Summer 1966.

ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

- ALMEIDA, M. I. R.; ALBUQUERQUE, D. T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. In: III SEMEAD, São Paulo, 1999.
- ANSOFF, H.I; DECLERCK, R. P.; HAYES, R.L. (Org.). **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 271 p.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- BONIN, J. A. (2005). **Elementos para pensar a formação e o ensino em teorias da comunicação**. Conexão, Caxias do Sul, v. 4, n. 8:61-68, jul./dez. 2005.
- BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York : MacGraw-Hill, 1966.
- CARDOSO, Leonor. “Aprendizagem organizacional”, *Psychologica*, 23, 2000. P. 95-117.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R.E. **An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution**. In: Academy of Management Review, vol.24, n.3, 1999, p.522-537
- DRUCKER, P. **Os Novos Paradigmas da Administração**. Revista Exame. P. 34 – 53. 24 Fev 1999
- EDMONDSON, A.C. **The Local and variegated nature of learning in organization: a group level perspective**. Organization Science, v.13, n. 2. P. 128 -146, 2002
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational Learning. Academy Management Review, v. 10, 4, 1985. P. 803-813.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I. R.. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.
- GAJ, L.. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.
- GRANT, R. M. **Toward a Knowledge-based theory of the firm**. Strategy Management Journal, v. p. 109 – 122, 1996.
- KAPLAN S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier. Campus, 2009.
- KNIGHT, L. **Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational**. Human Relations. Londres: SAGE Publications, v.55, p.427, 2002.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975
- KWASNICHA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração – uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LETZA, S.R. **The design and implementation of the balanced business scorecard – Business Process Re-engineering & Management Journal , Vol.2 No. 3, pp 54-76, 1996**
- LEVY, A. R. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MAXIMIANO, A.C.A.. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

Mc ADAM, R.; O'NEIL, E. **Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach : a case study in the service sector** – Management Service Quality, Vol 9 No. 3,1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 2a. Edição Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.

NICKERSON, J.A.; ZENGER, T.R.A Knowledge-based theory of the firm: the problem-solving perspective. Organization Science, v.15, n.6, p 617 – 632, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARNELL, P.; KROLL, M.J.; WRIGHT. P.. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, J.L.S.**Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009

TAYLOR, F. W.. **Princípios de administração científica** . 8. ed.. São Paulo: Atlas, 1990.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.