



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

Mariotto, Fábio Luiz  
MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES  
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 43, núm. 2, abril-junio, 2003, pp. 78-93  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117962006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



ESTRATÉGIA • MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES

# MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES

## RESUMO

Este artigo faz um exame crítico da idéia de estratégia emergente em organizações, tal como apresentada na literatura sobre estratégia empresarial, e propõe um quadro conceitual para o uso dessa idéia na prática. Sob a pressão de uma concorrência brutalmente intensificada, as atuais organizações ao redor do mundo têm cada vez mais buscado flexibilidade e inovação incessante. 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. Nessas condições, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes (juntamente com estratégias deliberadas) podem ter um papel crucial. Mas para tirar partido delas, os administradores terão de dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitem transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz.

**Fábio Luiz Mariotto**

FGV-EAESP



**ABSTRACT** This paper reviews the idea of emergent strategy in organizations - as presented in the literature on corporate strategy - and offers a conceptual framework to use this notion in actual practice. Under the pressure of brutally intensified competition, present-day organizations throughout the world have been increasingly seeking flexibility and unremitting innovation. The traditional way of strategy making through a cyclical, formal strategic planning process is no longer sufficient to deal with this new situation. Under these conditions, strategy making must be a continuous process, in which emergent strategies (along with deliberate ones) can play a crucial role. But to exploit them, management must master the structures, processes, and techniques by which emergent strategies can be turned into effective strategic behavior.

**PALAVRAS-CHAVE** Estratégia empresarial, estratégia emergente, processo estratégico, concorrência, flexibilidade organizacional.

**KEY WORDS** Corporate strategy, emergent strategy, strategy process, competition, organizational flexibility.



FÁBIO LUIZ MARIOTTO

## POR QUE ESTRATÉGIAS EMERGENTES?

O termo "estratégia emergente" tornou-se muito difundido nos escritos sobre estratégia. Nos últimos anos, a idéia de decisões e estratégias emergentes disseminou-se velozmente na literatura de negócios. Um rápido levantamento na Internet mostra que o termo foi incorporado aos programas de disciplinas de estratégia das melhores escolas de negócios do mundo. O conceito de emersão vem também sendo aplicado a outros fenômenos organizacionais: decisões, estruturas, processos. Há até mesmo uma publicação acadêmica dedicada ao assunto, intitulada *Emergence: a journal of complexity issues in organizations and management*<sup>1</sup>. Em 1997, foi fundado o Centro para Estratégia Emergente de Santa Fé (Novo México, EUA), que posteriormente passou a se chamar Santa Fe Associates International<sup>2</sup>.

O termo "estratégia emergente" foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg (1978). Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu.

Ora, estratégia sem plano é, em termos, uma contradição. A origem grega da palavra "estratégia" denota objetivos claros, planejamento e comando. Definições dicionarizadas de estratégia incluem "plano", "método" e "estratagema". Assim, para definir estratégia emergente de modo que pudesse fazer sentido, Mintzberg teve, antes, de ampliar o significado do termo *estratégia*. Ele redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, *tenha ela sido planejada com antecedência ou não*. Tal linha de ação pode ser percebida por um observador externo como sendo resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que isso não ocorreu (Mintzberg, 1978).

Essa concepção ampliada de estratégia pareceu útil a Mintzberg e seus associados na McGill University quando pesquisavam o processo pelo qual as estratégias efetivamente se formam no mundo real das organizações. A noção dominante na época era a de que a estratégia é um plano explícito, formulado pelos dirigentes da organização, que estabelece objetivos e programas de ação detalhados e que é, então, implementado. Mintzberg descobriu que linhas de ação coerentes e importantes – que um observador externo percebe como estratégicas – freqüentemente se formavam de outras maneiras, al-

gumas vezes até mesmo na ausência de um plano. Essa é a razão pela qual ele sentiu a necessidade de pensar estratégia não em termos de intenções – como em um plano –, mas sim em termos daquilo que a organização efetivamente faz, a partir das ações críticas específicas que são realmente postas em prática.

Assim, ele definiu estratégia como "um padrão em uma sucessão de decisões" (Mintzberg, 1978), que reformulou posteriormente como "um padrão em uma sucessão de ações" (Mintzberg e Waters, 1985). Essa definição permite que um observador independente examine o comportamento da organização e que, ao reconhecer um padrão em suas ações, chame-o de estratégia, mesmo que a organização não tenha descrito tais ações previamente em um plano. Assim, essa definição faz de estratégia um conceito mais operacional para o pesquisador que esteja estudando qualquer organização real, porque ele não precisa mais verificar se uma seqüência de ações de uma organização foi estabelecida previamente em um plano para que possa chamá-la de estratégia.

Com esse significado mais amplo de estratégia, "estratégia emergente" foi então definida como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente. "Estratégia deliberada", em contrapartida, foi definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano (Mintzberg, 1978). Mintzberg também propôs o termo "formação de estratégia" para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja ele um processo de planejamento consciente e explícito – que é a "formulação da estratégia" – ou um processo de emersão (ib.).

A seguir, revejo várias interpretações de emersão de estratégia presentes na literatura de estratégia e apresento uma estrutura conceitual unificadora para ajudar gerentes a explorar esse fenômeno na vida real. Minha contribuição para a teoria atual da emersão de estratégias pode ser resumida desta forma:

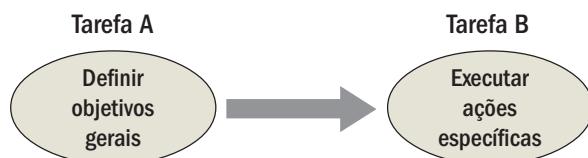
1. Integrar as várias perspectivas teóricas em um modelo único que explicitamente incorpora fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado;
2. Reunir, em um único sistema, o processo de planejamento estratégico tradicional e o processo de construção contínua de estratégia, aqui conceituado de forma ordenada; e
3. Sistematizar os elementos de uma infra-estrutura organizacional necessária para dar apoio à construção contínua de estratégia.



## DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE A EMERGÊNCIA DE ESTRATÉGIAS

Em torno da idéia básica de estratégia não planejada, diferentes autores abordaram o fenômeno da emergência a partir de perspectivas diversas. Eles respondem de diferentes maneiras à pergunta "Como é que uma estratégia emergente emerge?". Para ajudar a esclarecer os diversos usos do termo, lanço mão de um modelo muito simplificado das tarefas envolvidas na elaboração de estratégias. Esse modelo é apresentado na Figura 1. A figura mostra apenas duas tarefas fundamentais, apesar de muitas outras estarem certamente envolvidas no processo, tais como a elaboração de planos detalhados, por exemplo.

Figura 1 - Modelo simples para explicar as diferentes interpretações de estratégia emergente.



Fonte: Autor

As várias concepções sobre a forma como as estratégias se formam nas organizações podem ser explicadas convenientemente em termos da relação entre a tarefa A e a tarefa B. Na literatura sobre estratégia, é comum suportar uma divisão do trabalho gerencial para a realização das tarefas A e B. Como regra geral, a alta direção será responsável por A e a gerência de nível mais baixo, operacional, será responsável por B (devidamente autorizada pela alta direção).

A abordagem clássica de formação de estratégias, a do planejamento estratégico, vê essa relação como sendo uma em que os objetivos gerais da organização são definidos pela alta direção, sendo depois desenvolvidos pela gerência de nível mais baixo por meio de planos detalhados. Estes deverão ser sancionados pela alta direção antes que qualquer compromisso seja feito ou que qualquer ação seja realizada (Ansoff, 1965). Uma vez tomadas as decisões sobre os planos detalhados, há pouco de importante a ser decidido pelos gerentes de nível mais baixo quando os planos são implementados. Essa seria a divisão típica do trabalho gerencial em uma organização mecanicista, em que freqüentemente se pratica o planejamento estratégico tradicional. Essa concep-

ção de formação de estratégia reflete essencialmente uma abordagem de cima para baixo. Gerentes de nível mais baixo têm pouco espaço para iniciativas estratégicas. Nessa concepção de formação de estratégia, as estratégias são deliberadas – quando se concretizam. Não há espaço para estratégia emergente.

### A estratégia emergente como um fenômeno hierárquico

Uma abordagem significativamente diferente envolve maior participação do nível gerencial mais baixo na formação da estratégia. Nesse caso, as estratégias podem surgir como resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos da hierarquia e induzidas pela alta direção com certos mecanismos administrativos, tais como a organização formal e o sistema de recompensas utilizado para gerentes (Bower, 1970).

Iniciativas estratégicas induzidas incluem tipicamente novos projetos de desenvolvimento de produtos e projetos de investimento de capital para negócios já existentes. Dessa forma, estratégias no nível das áreas de negócios podem emergir – serem "induzidas" – como resultado de uma estratégia corporativa mais ampla instrumentada pelos diversos mecanismos administrativos que dirigem os interesses dos atores estratégicos na organização.

Por intermédio desses mecanismos, a alta direção pode influenciar os tipos de iniciativas que serão transformadas em propostas de investimento a serem submetidas à aprovação da própria alta direção. Nesse modelo é possível perceber um duplo fluxo de influências. De cima para baixo, a alta direção influencia o comportamento de gerentes de nível mais baixo por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos e do controle dos mecanismos que acabamos de descrever. De baixo para cima, os gerentes de nível mais baixo definem novos projetos de investimento; gerentes de nível intermediário apóiam alguns desses projetos e os levam à alta direção para aprovação. Assim, o modelo reconhece múltiplos atores participando da formação de estratégia. Gerentes de nível mais baixo recebem mais poder de participação do que na abordagem clássica de formação de estratégia, desde que suas iniciativas estejam dentro da estratégia corporativa em curso.

Uma variação importante desse modelo, descrita por Burgelman (1983), é aquela na qual gerentes de nível mais baixo têm papel ainda mais importante na formulação de estratégias. Mesmo quando a estratégia corporativa em curso já esteja estabelecida e sendo executada, gerentes de nível mais baixo podem tomar iniciati-



vas importantes que estejam fora da estratégia em curso. Nos casos analisados por Burgelman, "a estratégia corporativa emergiu por meio de um processo um tanto aleatório. Foi resultado de autorizações finais pela alta direção de projetos estratégicos que tinham absorvido com sucesso os excessos de recursos da firma e que prometiam fazê-lo de maneira lucrativa no futuro" (Burgelman, 1983, p. 62, grifo meu).

Esses projetos surgiam como resultado da percepção da gerência, em diferentes níveis hierárquicos, das mudanças no ambiente e das oportunidades que criavam para a utilização dos recursos da firma. Tais iniciativas autônomas dos gerentes de nível mais baixo eram posteriormente endossadas pela alta direção, que até mesmo alterava a estratégia em curso para acomodá-las. Nesse caso, uma nova estratégia corporativa emergia do processo. É razoável supor que um processo análogo possa ocorrer também em organizações não diversificadas, que atuam com uma única área de negócios. Nesse caso, ao invés de uma estratégia *corporativa*, geralmente há, acima da estratégia de negócios, uma estratégia de nível mais alto, voltada para diretrizes gerais, definição dos objetivos da companhia e política financeira.

Essas duas variantes de estratégia emergente apresentam em comum a idéia de que a estratégia brota da base da organização e *emerge* até o topo. Temos uma representação visual desse conceito na Figura 2.

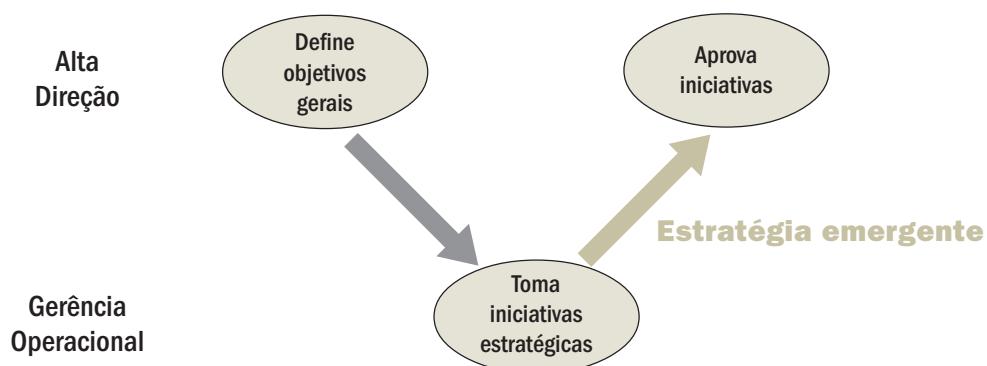
### A estratégia emergente como fenômeno cognitivo

Uma outra visão de formação de estratégia, bastante radical, consiste em reverter a direção da Figura 1. E se os compromissos fossem firmados e as ações tomadas antes que os objetivos fossem definidos? Ou, de maneira

ainda mais radical, e se a organização agisse com o fim de descobrir seus objetivos? Esse tema intrigante foi levantado por James March (1976). À primeira vista, tal proposição pode parecer esquisita, até mesmo ilógica. E, no entanto, March sustenta que o comportamento humano é tanto um processo de descobrir objetivos como o de agir a partir deles. Ele sustenta essa proposição com um exemplo tirado da vida familiar. March observa que é comum que os pais levem seu filho a fazer coisas que são inconsistentes com os objetivos atuais da criança (como, por exemplo, aprender a tocar música clássica), porque eles acreditam que a criança só poderá se desenvolver de maneira interessante se chegar a apreciar os objetos da experiência que ela inicialmente rejeita. Deveríamos algumas vezes adotar essa atitude também com os adultos, sugere March. Valores mudam e são desenvolvidos com a experiência. Em outras palavras, as pessoas (e as organizações) podem aprender sobre seus próprios objetivos se começarem por agir.

March observa que a teoria da escolha atualmente disponível é deficiente, na medida em que não se preocupa com a origem dos objetivos e supõe que os atores tenham valores preexistentes. Para sanar essa deficiência, March propõe que tratemos a ação como uma forma de criar objetivos interessantes, ao mesmo tempo em que tratamos objetivos como uma forma de justificar a ação. Ele nota que as técnicas hoje disponíveis precisam ser complementadas com outros métodos, inovadores. March diz não saber em detalhes quais os métodos necessários, mas ele dá uma série de pistas. Talvez sua sugestão mais geral seja a de que utilizemos nossa vertente lúdica como um mecanismo para nos permitir fazer coisas fora do comum – "tolas".

Figura 2 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno hierárquico, à maneira de Bower (1970) e Burgelman (1983).





## ESTRATÉGIA · MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES

As idéias apresentadas por March nesse ensaio abrem uma nova dimensão para nosso entendimento de estratégia emergente. Não apenas as estratégias podem se formar na ausência de intenções prévias, mas as próprias intenções podem surgir à medida que a organização age. Se uma estratégia emergente é consistência nas ações, os objetivos podem acabar por ser o resultado, e não a causa, de tal consistência. E se isso se admite, então a estratégia emergente pode incluir a emersão de objetivos, talvez como o resultado mais importante do processo.

Guarda grande afinidade com as idéias de March a linha de pensamento diligentemente perseguida por Karl Weick (1979, 1995). De maneira geral, ele é mais céptico do que March no que diz respeito à formação de estratégias. Para ele, as pessoas estão mais preocupadas em entender o que elas já fizeram no passado do que com aquilo que irão fazer no futuro.

Segundo Weick (1979, p. 5), "as organizações frequentemente relutam em admitir que boa parte de sua atividade consiste em reconstruir histórias plausíveis *a posteriori* para explicar onde estão agora, embora nenhuma dessas histórias as tenha de fato conduzido precisamente a esse lugar". Weick chama esse processo de "criação retrospectiva de sentido".

Para Weick, toda compreensão se origina na reflexão e na ponderação das ações passadas. As implicações dessa idéia para a formação de estratégia são colocadas por Weick (1979, p. 188) em uma afirmação radical e impiedosa: "As organizações insistem em gastar tempo formulando estratégias, uma atividade que literalmente faz pouco sentido dados os argumentos apresentados aqui. As organizações formulam estratégias *depois* que as implementam, não antes. Tendo implementado algo – qualquer coisa – as pessoas podem então olhar para trás e concluir que aquilo que implementaram é uma estratégia. A forma mais comum (e enganosa) de se olhar para essa seqüência nas organizações é dizer que primeiro vem a estratégia e depois a implementação. Essa receita de senso comum ignora o fato de que o sentido

sempre se impõe depois do fato e depois que as ações passadas estão disponíveis para exame".

Assim, para Weick, as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que dão sentido àquilo que foi feito.

Ainda que essas idéias sejam inspiradoras, uma aceitação radical da criação retrospectiva de sentido pode também ser limitante. Como indicado por Dennis Gioia e Ajay Mehra (1996) em sua resenha do livro de Weick, *Sensemaking in organizations*, Weick implicitamente descarta a criação de sentido voltada para frente, prospectiva, como se fosse um mito. "Se a criação retrospectiva de sentido é fazer sentido do passado, a criação prospectiva de sentido é uma tentativa de fazer sentido *para o futuro*", observam Gioia e Mehra (1996, p. 1.229). A construção prospectiva de sentido – olhando para o futuro – é uma tentativa muito mais experimental, e também muito mais criativa, do que a construção retrospectiva de sentido – olhando para o passado –, dizem os autores. Eles lembram o famoso comentário de Kierkegaard de que a vida é mais claramente compreendida se olharmos para o passado, mas deve ser vivida olhando-se para o futuro. A visão de Weick está afinada com a primeira metade desse comentário, observam, mas minimiza a outra metade. Todos nós lançamos mão de projeções do futuro para evitar tropeços na vida. A fenomenologia da experiência organizacional cotidiana envolve também especulação sobre o futuro.

"Quando envolvidos em criação prospectiva de sentido... Nós vislumbramos um estado futuro hipotético, mas [ao contrário da criação retrospectiva de sentido] somos incapazes de construir uma narrativa de como chegar lá. No entanto, é o próprio ato de vislumbrar o futuro que nos dá ímpeto para a ação" (Gioia e Mehra, 1996, p. 1.230). Com base nesse comentário, Gioia e Mehra sugerem uma expansão do domínio da criação de sentido para incluir tanto elementos retrospectivos como prospectivos. As concepções de March e Weick sobre emersão estão sintetizadas na Figura 3.

Figura 3 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno cognitivo, à maneira de Weick (1979) e March (1976).





FÁBIO LUIZ MARIOTTO

### A estratégia emergente como resultado de auto-organização em sistemas complexos

Ainda uma outra linha na interpretação da estratégia emergente simplesmente elimina a tarefa A da Figura 1. Uma estratégia emergente seria o resultado espontâneo de ações não coordenadas de inúmeros agentes (tarefa B na Figura 1), cada um agindo segundo regras individuais. Exemplos da ocorrência desse tipo de organização na natureza são o formigueiro e a colméia. Nenhum inseto coordena as ações dos membros individuais da colônia e, no entanto, a colônia funciona de forma organizada. Um modelo abstrato desse tipo de organização bastante em voga atualmente vem da teoria da complexidade. Essa teoria foi originalmente desenvolvida para explicar fenômenos físicos e biológicos. Os estudiosos têm concentrado a atenção em sistemas adaptativos complexos, que são formados por um grande número de agentes independentes, interagindo entre si de inúmeras formas. Tais sistemas exibem características típicas como a auto-organização espontânea, a adaptabilidade e a habilidade de permanecer em uma condição intermediária entre a ordem e o caos, chamada de "borda do caos". O desenvolvimento da teoria do caos tem se centrado no Santa Fe Institute, um núcleo de reflexão pequeno, mas influente, que conta com seis pesquisadores em tempo integral e com 50 colaboradores externos.

É importante que se entenda a forma como a emergência aparece nesses sistemas. Em sistemas complexos naturais, emergência significa o surgimento de um padrão de comportamento do sistema como um todo, o qual não pode ser inferido a partir do conhecimento das

regras de comportamento dos agentes individuais, mas que resulta espontaneamente da interação entre essas regras. Por exemplo, o clima é uma propriedade emergente: pequenos fenômenos ocorrendo em dados microambientes interagem entre si e o sistema pode acabar se organizando em uma estrutura emergente conhecida como furacão. De certa maneira, os sistemas naturais podem ser entendidos como máquinas, mas são máquinas bem diferentes daquelas a que estamos habituados. Ao invés de serem projetados de cima para baixo, conforme faria um engenheiro humano, os sistemas vivos sempre parecem emergir de baixo para cima (Waldrop, 1992). A Figura 4 mostra o modelo de um sistema com essas características.

Tem havido um interesse crescente em aplicar conceitos da teoria da complexidade às organizações humanas. Essa teoria pode contribuir para o entendimento das organizações humanas ao explicar a emergência de padrões organizados no sistema como um todo. Tais padrões seriam o resultado de inúmeras ações autônomas no nível dos agentes individuais, cada um buscando maximizar seus próprios ganhos, despreocupado das consequências de suas ações para o sistema como um todo. (Falar de estratégia neste caso exige, mais uma vez, que se amplie o significado da palavra "estratégia" para que também se aplique a um padrão de comportamento do sistema como um todo, como se fosse um padrão planejado). Não por acaso, essa é a base da atual confiança generalizada nos mercados como mecanismos eficientes para organizar transações econômicas. A auto-organização é um processo crucial nesse contexto. Lembran-

Figura 4 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de *auto-organização em sistemas complexos*, à maneira de Waldrop (1992) e Anderson (1999).





do Adam Smith, pode-se dizer que a auto-organização é a "mão invisível" guiando as transações em uma economia de livre mercado, de maneira a produzir uma alocação ótima de recursos.

Paradoxalmente, alguns autores que se propuseram recentemente a aplicar os conceitos da teoria da complexidade à formação de estratégia (Anderson, 1999; MacIntosh e MacLean, 1999) não parecem aceitar esse modelo puro, mas, em vez disso, o complementam com uma intervenção intencional por parte da alta direção. Isso parece indicar que a emersão pura, espontânea, não é vista como adequada para organizações humanas – pelo menos em negócios – e que, ao invés disso, algum tipo de controle é considerado necessário. Em outras palavras, as decisões da alta direção fazem diferença, fato que já foi empiricamente constatado por John Child (1972) e seus seguidores (Finkelstein e Hambrick, 1996).

A preocupação com controle e complexidade já estava presente na clássica apresentação de Lindblom (1959) da formulação de políticas por administradores públicos. Em seu modelo *muddling through* (sair-se bem sem um plano definido), o processo fragmentado em que múltiplos agentes – ou agências – individuais vão cada um tomando decisões autonomamente, acaba, na prática, por atingir um grau considerável de integração. Isso ocorre na medida em que cada agência funciona como um vigia das outras. Um processo de ajuste mútuo entre grupos representando diversas facções da opinião pública também é factível nesse sistema.

O fato de as concepções de Lindblom se referirem à esfera pública, em que um grande número de interesses diversos tem de ser reconciliados, torna-as úteis também para as organizações privadas modernas, nas quais se reconhece cada vez mais a pluralidade de interesses e valores.

A ênfase no controle, ou em sua ausência, também permite tratar do grau de influência da organização sobre seu ambiente externo. Quando tal influência está completamente ausente, a organização fica totalmente à mercê de seu ambiente, que lhe impõe, então, uma linha de ação. Esse comportamento totalmente passivo é visto por Mintzberg e McHugh (1985) como um caso extremo de emersão de estratégia.

### A estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado

Vários anos após ter inventado o termo "estratégia emergente", Mintzberg (1990) decidiu juntar suas idéias, e as de outros, sobre formação de estratégia (algumas das quais já examinadas acima) no que ele acabou por denominar de "modelo de aprendizado" da formação de

estratégias. De acordo com o autor, estratégias emergentes são características de um certo tipo de organização, que ele chamou inicialmente de "adhocracia" (Mintzberg, 1979) e, mais recentemente, de "organização inovadora" (Mintzberg e Quinn, 1996). Refere-se a uma organização essencialmente administrada por intermédio de projetos e estruturada primariamente ao redor de especialistas que são reunidos para compor equipes de acordo com as especificidades de cada projeto. Esse tipo de organização baseia-se no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação e desencoraja a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho. O poder é distribuído de formas desiguais, segundo o conhecimento exigido em cada situação (Mintzberg e McHugh, 1985). Exemplos de organizações tradicionais que se encaixam nesse modelo são as empresas de consultoria, organizações de pesquisa, agências de publicidade e companhias de cinema *avant-garde*. Mintzberg (1979, p. 459) afirmou que essa seria a estrutura organizacional do futuro.

Para ele, a formação de estratégia em uma "organização inovadora" difere de outras configurações em vários aspectos cruciais: "Quando o propósito central da organização é inovar, os resultados dos esforços não podem nunca ser conhecidos com antecedência. Nesse caso, ela não pode especificar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma seqüência de decisões – de antemão, antes que tome suas decisões. Tais padrões, na melhor das hipóteses, emergem depois dos fatos, como resultado de decisões específicas" (Mintzberg, 1979, p. 443, grifo meu).

A estratégia nunca se estabiliza nesse tipo de organização, mas muda continuamente (Mintzberg, 1979, p. 444). No entanto, se a estratégia evolui continuamente, então a formação de estratégia é controlada por quem quer que decida quais projetos serão feitos e de que forma. A estratégia evolui à medida que várias decisões desse tipo são tomadas, sendo que cada projeto deixa sua marca na estratégia. As iniciativas estratégicas que de fato surgem podem se originar em qualquer ponto da organização, freqüentemente vindo bem de baixo, onde está o conhecimento detalhado de produtos e mercados. As decisões estão de tal modo entrelaçadas, e são tantas as pessoas envolvidas, que é impossível apontar uma única parte da organização como o local onde a estratégia foi traçada. Todos os envolvidos influenciam de algum modo a estratégia que se forma. Assim, o poder de decisão distribui-se amplamente por toda a organização (ib., p. 444-6).

De acordo com esse modelo, o papel da direção é o de incentivar seletivamente o crescimento de estratégias



FÁBIO LUIZ MARIOTTO

emergentes, em alguns casos até mesmo permitindo que elas tomem o lugar de estratégias intencionadas – estratégias intencionadas só passam a ser chamadas de “deliberadas” se forem, de fato, realizadas. Administrar esse processo não é traçar estratégias, mas reconhecer sua emersão e incentivá-las, ou interrompê-las. Isso pode ser feito quando a organização cria um clima no qual uma grande variedade de estratégias pode se desenvolver (Mintzberg e McHugh, 1985). Os dois autores sugerem várias maneiras de se criar esse clima, como, por exemplo, estabelecendo estruturas flexíveis, desenvolvendo processos adequados, encorajando culturas de apoio e definindo estratégias diretrizes do tipo “guarda-chuva”.

Já ao final dos anos 1970, James Brian Quinn havia encontrado um comportamento semelhante em empresas que estavam modificando suas estratégias: “As estratégias mais eficazes de grandes empresas tendem a **emergir** passo a passo a partir de um processo interativo no qual a organização sonda o futuro, experimenta e aprende através de uma série de comprometimentos parciais (incrementais) e não de formulações globais de estratégias totais. Os bons dirigentes estão atentos a esse processo e conscientemente interferem nele” (Quinn, 1980, p. 58, grifo meu).

Aproximadamente à mesma época que Mintzberg e seus colaboradores estavam desenvolvendo o conceito de estratégia emergente, outra idéia importante estava sendo introduzida por outros pesquisadores – a idéia de aprendizado organizacional. A idéia surgiu e floresceu como um campo tanto acadêmico como pragmático. Há virtualmente um consenso de que as organizações de todos os tipos precisam se adaptar a ambientes em rápida mudança, aprender de seus sucessos e fracassos passados, detectar e corrigir erros, prever ameaças e oportunidades e responder a elas, realizar experimentos e aprender com eles, bem como inovar continuamente (Cyert e March, 1963; Norman, 1977; Argyris e Schön, 1978; Senge, 1990; Nonaka e Takeuchi, 1995 – para citar apenas alguns).

Mintzberg não ignorava esses desenvolvimentos e acabou por unir os conceitos de estratégia emergente e aprendizado organizacional. O papel das estratégias emergentes no aprendizado organizacional é sustentado por ele em um artigo escrito em 1990: “É o conceito de estratégia emergente que abre as portas para o aprendizado, porque ele reconhece a capacidade que a organização tem de experimentar. Uma única ação pode ser feita, o *feedback* pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização convirja em um padrão que então se torna sua estratégia” (Mintzberg, 1990, p. 151).

Esse processo pode ser espontâneo ou gerenciado conscientemente, à medida que padrões emergentes são

reconhecidos e se tornam deliberados. Nessa concepção, o papel dos dirigentes é “*não pré-conceber estratégias deliberadas, mas gerenciar o processo de aprendizado estratégico*” (*ib.*, p. 155, em itálico no original).

O modelo de aprendizado da formação de estratégia parece oferecer uma referência útil que torna as perspectivas de March e Weick compatíveis com posições mais tradicionais de criação de estratégias. A Figura 5 apresenta meu argumento de forma gráfica. No modelo tradicional de criação de estratégia organizacional, a ação ocorre depois do estabelecimento de objetivos. Na interpretação de March, ao contrário, pelo menos algumas vezes, objetivos gerais surgem depois da ação. Essas duas visões podem ser reconciliadas por meio de um modelo de aprendizado no qual objetivos e ações se influenciam reciprocamente. Uma ação é realizada para que certos objetivos sejam atingidos, ou é estimulada por objetivos pouco claros ou inadequados, ou até mesmo ocorre na ausência de objetivos. A organização interpreta a ação em termos de seus resultados, o que leva a organização a aceitar a ação, ou a corrigi-la (aprendizado de laço simples), ou ainda, em alguns casos, a (re)formular seus objetivos (aprendizado de laço duplo). Uma vez que a redefinição de objetivos é freqüentemente estimulada por mudanças no ambiente, um elemento crucial no aprendizado de laço duplo é a capacidade de distinguir quais dessas mudanças são temporárias e quais são mais duradouras, ou até permanentes.

No caso do aprendizado de laço simples, estamos lidando com estratégias e controles deliberados, enquanto que no aprendizado de laço duplo, com objetivos e estratégias emergentes. Um modelo similar pode ser construído para as idéias de Weick, substituindo-se “objetivos” por “sentido” ou “significado”, na Figura 5.

### Um significado inclusivo de estratégia emergente

As diferentes interpretações de estratégia emergente vistas acima são todas coerentes com o significado cotidiano da palavra “emergente”. De acordo com o dicionário, “emergir” significa “tornar-se visível, deixar de estar escondido”, “elevar-se de um estado inferior” e “desenvolver-se ou passar a existir.” Todas essas idéias estão presentes nas interpretações que acabamos de ver. Assim, a estratégia emergente foi vista como um fenômeno hierárquico (uma estratégia brota na base da organização e emerge até o topo), como um fenômeno cognitivo (uma estratégia aparece quando a organização começa coletivamente a percebê-la), como resultado da auto-organização em sistemas complexos (uma estratégia desenvolve-se como resultado espontâneo de inú-



## ESTRATÉGIA · MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES

meras ações não-coordenadas), e como um fenômeno de aprendizado (a estratégia desenvolve-se quando a organização corrige suas ações ou, em um patamar mais alto, quando corrige seus próprios planos).

Essas interpretações são mais complementares do que conflitantes ou mutuamente exclusivas. Na verdade, podem ser vistas como aspectos diferentes de um fenômeno único e mais complexo. Como exemplo hipotético, uma série de iniciativas tomadas independentemente por diferentes gerentes operacionais na base de uma organização pode resultar em uma ação conjunta – um fenômeno de auto-organização em sistemas complexos – que se torna gradualmente conhecida pelos níveis superiores – fenômeno hierárquico –, em que é percebida como algo que produz resultados interessantes, não considerados anteriormente como objetivos pela organização – fenômeno cognitivo –, e ser então incorporada à estratégia intencionada pela organização – fenômeno de aprendizado. Esse significado mais amplo e inclusivo de estratégia emergente será adotado a seguir.

### COMO PÔR ESTRATÉGIAS EMERGENTES PARA FUNCIONAR

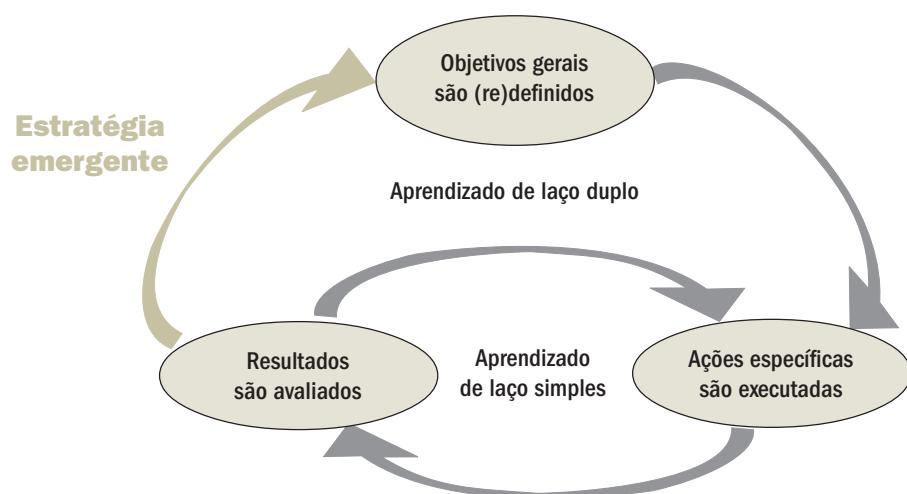
Proponho agora que observemos como as organizações podem não apenas reconhecer estratégias emergentes, mas dar um passo além e integrá-las no processo de

criação de estratégias. Como mostrado acima, Mintzberg e McHugh (1985) propõem um modelo de criação de estratégia que se centra nas estratégias emergentes. Nesse modelo, a direção controla o crescimento das estratégias emergentes, ao reconhecer sua emersão, e pode interrompê-las ou estimulá-las. Os dois autores sugerem vários elementos organizacionais que criam condições favoráveis para fazê-lo, incluindo estruturas flexíveis, processos adequados, culturas de apoio e estratégias diretrizes do tipo “guarda-chuva”.

Gostaria agora de descrever de forma mais pormenorizada as técnicas, processos e estruturas específicos que podem ser utilizados para implementar essas idéias, examinando a pesquisa empírica recente sobre esse tópico. Uma linha de pesquisa nessa direção tem sido seguida por Kathleen Eisenhardt. A autora tem estudado a formulação de estratégias e a gestão de mudanças em firmas que operam em mercados de evolução rápida e intensamente competitivos.

Há alguns anos, Brown e Eisenhardt (1997) realizaram um estudo para investigar inovações em múltiplos produtos, em seis firmas na indústria da computação no início dos anos 1990, nos EUA, na Europa e na Ásia. Esta é chamada de indústria de “alta velocidade”, caracterizada por ciclos curtos de produtos e situações competitivas em rápida mudança. Nesse ambiente, afirmam as autoras, a abordagem clássica de criação de estratégias via planejamento estratégico é inadequada.

Figura 5 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de aprendizado, à maneira de Mintzberg (1990).





## FÁBIO LUIZ MARIOTTO

As autoras propõem uma alternativa ao modelo clássico e chamam esse novo padrão de "modelo da mudança contínua", o qual se ajusta melhor com os dados de sua observação empírica. No ambiente estudado, a mudança freqüentemente ocorria por meio da inovação de produto. Elas descobriram que firmas bem-sucedidas apresentavam três propriedades cruciais. Primeiro: elas atingiam um equilíbrio entre ordem e desordem, ao combinar uma estrutura mínima (prioridades e responsabilidades claras, reuniões formais e freqüentes envolvendo mais de um projeto) com comunicação ampla e liberdade para improvisar dentro dos projetos em andamento. Segundo: elas usavam extensivamente "incursões ao futuro" de baixo custo, tais como produtos experimentais, alianças estratégicas com clientes potenciais, uso de futurólogos (poderíamos chamá-los de planejadores de longo prazo) e reuniões freqüentes de estratégia. Terceiro: elas administravam cuidadosamente a transição entre projetos presentes e futuros, estabelecendo intervalos de tempo previsíveis entre os projetos e usando rotinas de transição coordenadas ("coreografadas").

Ao adotar uma configuração organizacional intermediária entre a forma mecanicista, em um extremo, e uma forma não-estruturada (tal como descrita por Burns e Stalker, 1961), no outro, os gestores conseguiam atingir um equilíbrio entre a rigidez do planejamento e o caos que resultaria de meramente reagir a acontecimentos externos.

Em um artigo mais recente, Eisenhardt (1999) descreve uma série de técnicas para estimular a criação coletiva de estratégias em mercados de evolução rápida e intensamente competitivos. Quando a estratégia é um fluxo de mudanças competitivas movediças, afirma a autora, as escolhas que moldam a estratégia importam enormemente e ocorrem com freqüência. Em situações como essa, os tomadores de decisão criam a estratégia usando uma grande variedade de técnicas que promovem a tomada coletiva de decisões ao desenvolver uma intuição compartilhada, ao acelerar o conflito construtivo (estimulando-o, ao invés de evitá-lo), ao manter um ritmo disciplinado e ao neutralizar o comportamento político. Para cada uma dessas finalidades, Eisenhardt apresenta técnicas específicas utilizadas por empresas bem-sucedidas que ela estudou.

"Esses processos [os processos coletivos de decisão que resultam da aplicação dessas técnicas] dão apoio ao surgimento de estratégias eficazes" (Eisenhardt, 1999, p. 72). Ela chama atenção para o fato de empresas com resultados modestos terem estratégias *mais* previsíveis e

menos eficazes. Isso quer dizer que, nesse ambiente, as estratégias de firmas bem-sucedidas são menos previsíveis, ou seja, elas emergem.

Um outro autor, Osborn (1998), propõe um método de ação estratégica que ele desenvolveu para organizações de novo formato, tipicamente com hierarquia achatada e informação distribuída. Nesse método, as estratégias emergentes têm um papel central. Osborn parte da premissa de que as novas organizações tendem a se organizar mais por processos do que por uma hierarquia funcional. Seu modelo foi desenvolvido para empresas, mas ele sugere que os conceitos poderiam ser aplicados a estruturas distribuídas em geral, tais como organizações em rede e formações organizacionais cooperativas, como, por exemplo, alianças, parcerias e *joint-ventures*. Ele denomina essas novas configurações de "organizações de formato novo", em contraste com aquelas de formato tradicional.

Para Osborn (1998, p. 487), estratégias emergentes são estratégias desenvolvidas coletivamente que respondem a ameaças competitivas – "mudanças inesperadas no mercado". Portanto, para ele, uma estratégia emergente é uma iniciativa essencialmente reativa. Nessa conceituação, as estratégias emergentes existem paralelamente às estratégias intencionadas: ele fala de uma organização revisando seus planos intencionados para ajustá-los às estratégias emergentes (ib., p. 504).

Osborn (1998, p. 483) sustenta que a agilidade competitiva baseia-se na rapidez com que uma organização consegue adaptar-se a estratégias emergentes, e ele passa a mostrar como as organizações de formato novo podem gerar sistemas emergentes para dar apoio a estratégias emergentes. Para isso, ele lança mão de dois outros conceitos desenvolvidos na última década: controles gerenciais interativos (Simons, 1991) e sistemas de informação semiformais (Malone, Lai e Fry, 1992).

Simons (1991) reconhece dois tipos de sistemas de controle de gestão. Um é o tipo tradicional, usado para implementar estratégias desenvolvidas pela alta direção. Os planos difundem-se de cima para baixo dentro da organização, os resultados são comparados com objetivos planejados e informam-se os gerentes sobre desvios significativos para ação corretiva e acompanhamento. Simons os denomina de *sistemas de controle diagnóstico*.

Mas a pesquisa de Simons (1991, p. 49) revelou um outro tipo de sistema de controle, até então desconhecido na literatura. Ele descobriu que, em certo tipo de situação, a alta direção usa os sistemas de controle de maneira muito mais ativa, em uma base diária, para se envolver pessoalmente nas decisões dos subordinados.



Estes podem ser chamados de *sistemas de controle interativo*. São sistemas formais nos quais as informações geradas constituem uma pauta importante e recorrente para a alta direção; o processo requer atenção constante dos gerentes operacionais em todos os níveis; os dados são discutidos e interpretados em reuniões presenciais com superiores, pares e subordinados; e dados subjacentes, suposições e planos de ação são continuamente questionados. Dessa forma, "a alta direção pode dirigir o aprendizado organizacional e, assim, influenciar, sem obstruir, o processo de formação de estratégia em toda a firma" (ib., p. 50). De acordo com Simons, o tipo de situação em que a alta direção decide usar os sistemas de controle interativo envolve incertezas estratégicas, pois ameaças e oportunidades inesperadas têm mais possibilidade de se desenvolver e exigir ação imediata. Controles diagnósticos ficam reservados para aquilo que a firma já está fazendo (e conhece) bem, ou seja, para os fatores de sucesso críticos associados às estratégias correntes. Osborn (1998, p. 489) observa que controles interativos são uma forma de trazer à tona as estratégias emergentes e agir com respeito a elas, enquanto controles diagnósticos são apropriados para monitorar a implementação de estratégias planejadas.

O outro conceito utilizado por Osborn em seu modelo de como trabalhar efetivamente com estratégias emergentes é o de *sistemas semiformais*. São essencialmente sistemas de informação gerenciais, tais como programas customizados de computador, que incorporam modelos computacionais que simulam a dinâmica da organização e de seu ambiente (Malone, Lai e Fry, 1992). Eles permitem à equipe de gestores estruturar e compartilhar uma grande parte de suas interações e, assim, estabelecer um entendimento explícito e coletivo de assuntos emergentes. Ao explorar estruturas que ocorrem naturalmente dentro de processos gerenciais, os sistemas semiformais fornecem uma oportunidade de captar e expressar as compreensões compartilhadas e tacitamente aceitas pelos participantes da equipe.

Os sistemas de informação semiformais são adaptáveis às mudanças na dinâmica do mercado à medida que elas ocorrem e, assim, podem ajudar na reformulação de processos, enquanto os controles interativos ajudam na redefinição de estratégias (Malone, Lai e Fry, 1992, p. 490).

Para exemplificar o uso integrado desses conceitos, Osborn apresenta os resultados de um estudo exploratório longitudinal de 22 meses da Frito-Lay Inc., uma empresa norte-americana de salgadinhos. A análise desse caso dá sustentação ao modelo que ele propõe. De

maneira geral, sua pesquisa sugere os processos pelos quais as organizações de formato novo podem ganhar agilidade competitiva quando os planos pretendidos têm de ser revisados para se adaptarem a condições inesperadas. Em primeiro lugar, por meio do uso de controles interativos, a organização pode agir sobre estratégias identificadas a partir da experiência com o mercado naquele momento, em um processo que flui de baixo para cima. Em segundo lugar, os sistemas semiformais promovem um conhecimento metódico e prospectivo das dinâmicas de mercado e podem contribuir para distribuir diretrizes de mercado que cruzam as barreiras funcionais da organização.

## QUADRO CONCEITUAL PROPOSTO

A seguir, esboço um quadro conceitual para servir de base para a compreensão da emersão de estratégias e do papel que ela pode desempenhar no processo estratégico. Esse quadro poderá ser útil a outros pesquisadores que trabalhem com o processo estratégico para organizar as diversas perspectivas sobre a emersão de estratégias. Além disso, aponto algumas linhas a partir das quais se poderia desenvolver um modelo mais detalhado.

Antes de apresentar o quadro conceitual, devo explicitar algumas premissas em que se basearão minhas proposições. Em primeiro lugar, fica entendido que, por definição, toda organização tem uma finalidade. Além disso, adoto o pressuposto de que os membros da organização estão conscientes dessa finalidade e compartilham dela. Uma segunda premissa é a de que uma estratégia não precisa ser uma idéia objetiva para ser útil à organização. Deve-se reconhecer que em seu significado original, pré-Mintzberg, uma estratégia é claramente subjetiva. É um plano sobre a forma de se atingir certo objetivo e refere-se a eventos futuros, sendo portanto uma interpretação daquilo que pode ser feito e daquilo que pode acontecer. Pode ser totalmente irrealista ou até mesmo impossível. É simplesmente uma *intenção*. A inovação de Mintzberg pode ser entendida, com efeito, como uma tentativa de introduzir objetividade no conceito de estratégia, ao redefini-la de tal maneira que possa ser vista por um observador externo imparcial. Se isso confere maior objetividade ou não é discutível, não é relevante aqui. De fato, é desnecessário tornar a estratégia objetiva para que seja útil ao administrador. Entendo a estratégia como um instrumento que a organização pode usar para melhor atingir seus objetivos, seja ela objetiva ou subjetiva. Isso vale também para as estraté-



gias emergentes. Por outro lado, tomo por premissa que a estratégia deva ser consciente para ser útil à organização. Mas, ao invés de aceitar a idéia objetivista de Mintzberg de que um padrão estratégico possa estar latente (presente, mas não visível) e precise ser descoberto, prefiro adotar a perspectiva menos rígida de que a estratégia pode ser uma idéia subjetiva. Por outro lado, a estratégia deve ser reconhecida pela organização, ou seja, deve emergir, para ser útil. Também tomo como premissa que uma certa dose de planejamento é necessária a qualquer organização. E, dado que planejamento envolve estratégias intencionadas, então, estas são uma necessidade nas organizações.

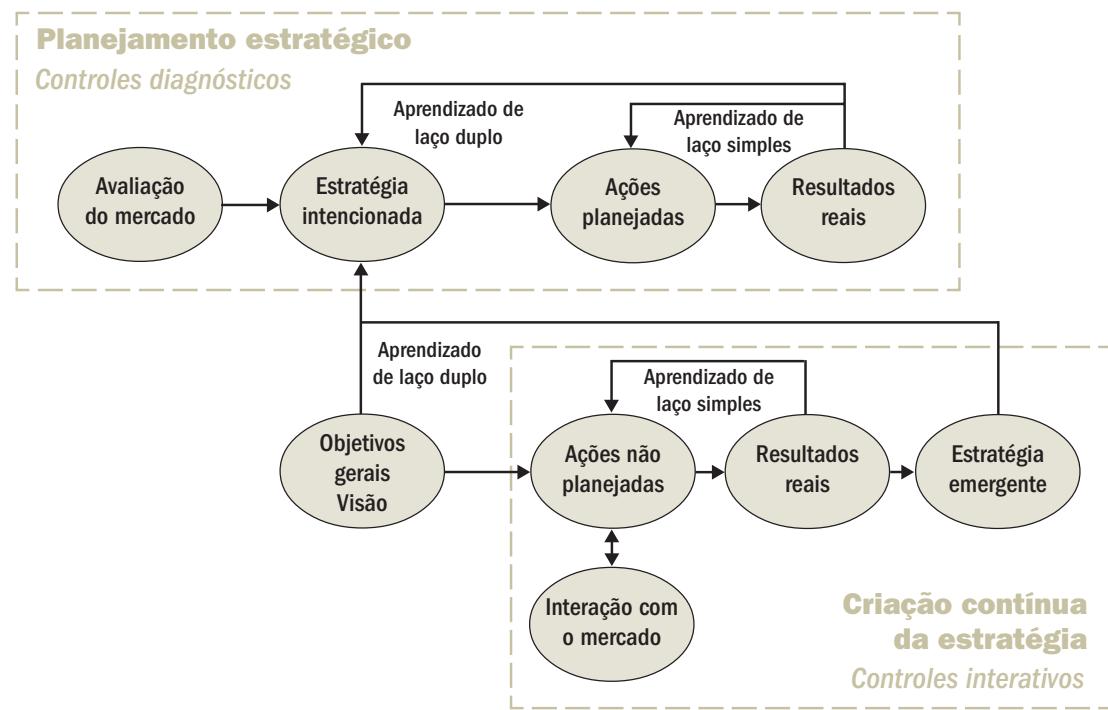
### Modelo básico<sup>3</sup>

O modelo apresentado na Figura 6 descreve um processo que combina intenção com emersão. Esse processo é composto de dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização. No processo representado na parte superior da figura, os objetivos gerais e a visão da organização, juntamente com uma avaliação das oportu-

nidades e riscos do mercado, norteiam a formulação das estratégias intencionadas. Por intermédio de um processo de planejamento estratégico típico, a estratégia intencionada é transformada em ações planejadas. Estas, quando efetivadas, levam a certos resultados reais que podem ou não estar de acordo com as expectativas da direção. Eventuais desvios dos resultados planejados serão detectados por controles diagnósticos tradicionais, o que levará normalmente a correções das ações. Isso constitui o aprendizado de laço simples. Excepcionalmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão. Isso constitui o aprendizado de laço duplo.

No subprocesso representado na parte inferior da Figura 6, que chamo de formação contínua de estratégia, membros da organização interagem no dia-a-dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria.

Figura 6 - Modelo básico para a estrutura conceitual proposta.





## ESTRATÉGIA · MOBILIZANDO ESTRATÉGIAS EMERGENTES

Essas ações e seus resultados estão sendo continuamente monitorados por controles interativos, envolvendo gestores de diferentes partes da organização, incluindo a alta direção.

Esse modelo incorpora as idéias de Osborn (1998) e de Simons (1991) de se usar controles diagnósticos para implementar estratégia intencionada e controles interativos para implementar estratégias emergentes. O modelo deixa explícito o fato de os controles diagnósticos virem *depois* da formulação da estratégia (intencionada), enquanto os controles interativos vêm *antes* da formulação da estratégia (emergente).

O modelo também incorpora a emersão de objetivos (detalhados) e a criação retrospectiva de sentido no segundo subprocesso, e o aprendizado estratégico (o aprendizado de laço duplo) em ambos subprocessos.

Ora, há um elemento de simplificação no modelo apresentado, a saber, na separação dos dois processos, como se pudessem evoluir separadamente. Na verdade, em uma organização real eles estão entrelaçados. Basta notar, por exemplo, que será em geral difícil separar resultados reais atribuíveis a estratégias intencionadas de resultados reais atribuíveis a estratégias emergentes. Mas a separação dos dois processos não é apenas um artifício analítico para facilitar o entendimento. Conforme observado por Simons (1991), a alta direção escolhe os assuntos a serem monitorados pelos controles interativos e deixa os outros para serem monitorados pelos controles diagnósticos. Os assuntos que ela escolhe para controlar interativamente são aqueles que apresentam grandes incertezas estratégicas associadas à visão que os gestores têm do futuro. Assim, ao decidir quais decisões atribuir à formação não-planejada de estratégia e quais atribuir ao planejamento estratégico é, em si mesmo, uma decisão estratégica de segunda ordem que deve ser tomada pela direção (Simons, 1991).

No que diz respeito a como operar os dois subprocessos, o primeiro – planejamento estratégico – está bem descrito na literatura. O outro subprocesso – formação contínua de estratégia – é, em si mesmo, um conceito emergente que a literatura recente, analisada acima, tenta descrever (Eisenhardt, 1999; Osborn, 1998), com cada autor apresentando uma perspectiva embrionária do que poderia ser. Pesquisas adicionais deveriam ser dirigidas à formulação de um modelo, detalhado e útil, de formação contínua de estratégia. A literatura brevemente analisada aqui, acrescida da presente contribuição, oferece elementos que podem ser combinados para que se inicie a formulação de um mo-

delo detalhado. Mas serão necessárias mais observação empírica e elaboração teórica para que se possa propor um protótipo. Aqui, para completar esta breve apresentação, e em complementação ao diagrama apresentado na Figura 6, ofereço algumas observações sobre aspectos essenciais que deveriam constar de um modelo detalhado, a ser formulado de maneira mais plena em estudos futuros.

A formação de estratégia é um processo normalmente superposto a uma estrutura organizacional primariamente voltada a outras funções. Assim, o planejamento estratégico tradicional é um processo cíclico de organizar intenções, que é superposto a uma estrutura projetada essencialmente para comando e ação. A formação contínua de estratégias, ao contrário, é concebida aqui como um processo de organizar laços de aprendizado – envolvendo interação entre intenções e ações – dentro de uma estrutura especificamente projetada para tais processos.

Essa estrutura específica inclui processos e técnicas, todos voltados a criar condições sob as quais a organização é capaz de mudar continuamente, aproveitar oportunidades, otimizar seus recursos e aprender, com o propósito de atingir sua finalidade e seus objetivos gerais. Esses elementos são exemplificados na Tabela 1, sugerindo caminhos a partir dos quais se possa desenvolver essa estrutura em um modelo mais detalhado.

Um assunto importante a ser resolvido por pesquisas futuras é o de como operar os dois subprocessos – planejamento estratégico e formação contínua de estratégia – dentro da mesma organização, e como superpor o planejamento estratégico a uma estrutura projetada à formação contínua de estratégia, ou vice-versa.

## CONCLUSÃO

As profundas mudanças que a sociedade mundial vem sofrendo nas últimas décadas tiveram seu impacto nas organizações. Sob a pressão de uma competição brutalmente intensificada, as organizações têm, cada vez mais, buscado flexibilidade, habilidades múltiplas, descentralização e novos usos para a tecnologia de informação e comunicação, freqüentemente assumindo formatos inteiramente novos. Uma complexidade crescente caracteriza tanto os ambientes internos como externos enfrentados pelas organizações. Há necessidade de uma maior capacidade de resposta às demandas individualizadas, e em contínua mudança, dos clientes. Há também necessidade de construir um ambiente de



## FÁBIO LUIZ MARIOTTO

trabalho fértil e desafiador, capaz de atrair e manter os melhores talentos, a fim de que a organização se torne inovadora e produtiva.

Essas necessidades criaram uma combinação de complexidades que exerce uma enorme pressão sobre a organização. Tal pressão é sentida especialmente na área de formação de estratégia. A maneira tradicional de desenvolver estratégia, com um processo periódico e formal de planejamento estratégico, já não é mais suficiente para lidar com a nova situação. As ações estratégicas devem ser decididas de novas maneiras. Mais precisamente, a formação de estratégia nas organizações atuais deve dar atenção contínua e diária a questões estratégicas e dar-lhes uma orientação em tempo real. A organização tem de ser ágil em sua resposta às oportunidades, bem como em suas manobras pró-ativas, e isso requer atenção constante e disposição para agir.

Nessas condições, a formação de estratégia deve ser um processo contínuo. Nele, os objetivos gerais e a visão da organização tenderão a permanecer estáveis, mas as intencionadas estratégias correntes estarão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão acabar se tornando as novas estratégias intencionadas ou então virem a ser acomodadas dentro da estratégia intencionada em curso. Estratégias emergentes irão integrar idéias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado. Essa interação pode sugerir ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e freqüentemente

contém idéias imprevistas que surgem dos níveis operacionais da organização.

Portanto, a organização deve não apenas ser estruturada e mobilizada para ser capaz de agir com presteza em seu ambiente complexo e em rápida mudança, mas deve também estar preparada para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes.

O aspecto-chave da formação contínua de estratégia é a interação ininterrupta entre ação e definição de objetivos detalhados, em um processo no qual se aprende fazendo e que se desenvolve ao longo do tempo. Enquanto o aprendizado de laço simples envolve o ajuste da ação aos objetivos, o aprendizado de laço duplo envolve o ajuste dos objetivos à ação. Paralelamente a esse processo contínuo, partes das decisões estratégicas são guiadas pela estratégia planejada em curso. Juntamente com os objetivos gerais e a visão da organização, a estratégia em curso ajuda a dar consistência, continuidade e durabilidade ao comportamento estratégico. Ela serve como uma referência ou modelo que explica as bases dos sucessos anteriores da organização e, desse modo, oferece diretrizes para a ação. É uma interpretação tanto do passado como do futuro.

Por essa razão, a formulação de estratégias intencionadas pelo planejamento estratégico conserva um papel que não se restringe à programação da implementação estratégica, como propõe Mintzberg. Portanto, a formação contínua de estratégia deve coexistir com o planejamento estratégico.

Tabela 1 - O que é necessário para a criação contínua de estratégias.

ESTRUTURAS, PROCESSOS E TÉCNICAS TAISS COMO	CRIANDO CONDIÇÕES DE	QUE PROMOVEM	PARA REALIZAR
Controles interativos	Atenção contínua	Mudança contínua	A finalidade e os objetivos gerais da organização
Conexões em tempo real	Partilha da informação	Aproveitamento de oportunidades	
Reuniões estratégicas freqüentes	Envolvimento pessoal	Otimização de recursos	
Modelos mentais explícitos	Intimidade com as questões	Aprendizado organizacional	
Modelos computacionais de simulação	Compreensão coletiva e explícita		
Construção de cenários	Comprometimento		
Produtos experimentais etc.			



A literatura examinada acima mostra também que é possível para uma organização sistematizar a formação contínua de estratégia por meio da montagem de estruturas, processos e técnicas que a façam acontecer. No modelo aqui proposto, esbocei de maneira um pouco mais minuciosa o modo de organizar a formação contínua de estratégia e o de fazer com que a estratégia intencionada e a estratégia emergente interajam. Um subprocesso de planejamento estratégico lida com as estratégias intencionadas, transformando-as em ações planejadas e regulando tanto as ações como os resultados com controles diagnósticos tradicionais. Um segundo subprocesso, de formação contínua de estratégia, lida com as ações que surgem da interação cotidiana entre a organização e o mercado, transformando-as em estratégias emergentes à medida que são percebidas como padrões de comportamento eficientes. A conversão de ações isoladas em um padrão bem-sucedido é supervisionada pela alta direção por meio de controles interativos. E é a alta direção que decide inicialmente quais decisões são atribuídas ao subprocesso de planejamento estratégico e quais são atribuídas à formação contínua de estratégia.

"Formação contínua de estratégia" é o termo que sugeri para denominar o processo de formação de estratégia recém-desenvolvido, o qual contrasta com o planejamento estratégico e o complementa. Esse novo processo requer maior pesquisa empírica para ser mais perfeitamente entendido. O presente artigo sugere que estruturas, processos e técnicas específicos podem ser usados para criar condições dentro das quais as estratégias emergentes possam ser utilizadas para se atingir as finalidades e os objetivos gerais da organização. Algumas dessas estruturas, processos e técnicas foram esboçados aqui.

No modelo proposto, o papel dos dirigentes não é apenas o de delinear estratégias intencionadas, mas também o de dirigir o curso do aprendizado no processo de formação contínua de estratégia. Para fazê-lo, os dirigentes deveriam estar atentos para novos acontecimentos que podem afetar suas organizações. Mas, além disso, eles deveriam também ser flexíveis para poder apreciar diferentes modelos e perspectivas de como interpretar e dirigir suas organizações. Eles deveriam estar prontos a abandonar modelos de negócio desgastados e estabelecer modelos novos que eles mesmos criaram. Se a formação de estratégia é uma busca de algo único, então os dirigentes deveriam ir além de descobrir por que outras organizações são bem-sucedidas. Eles deveriam tanto inventar novas estratégias como serem capa-

zes de reconhecer estratégias novas que estão surgindo. E, para que possam cumprir esta última tarefa de maneira eficaz, eles terão de dominar uma tecnologia verdadeiramente nova, feita de certas estruturas, processos e técnicas especificamente criados para mobilizar as estratégias emergentes.

**Artigo recebido em 10/07/2002. Aprovado em 30/09/2002.**

## Notas

Este artigo baseia-se em pesquisa feita pelo autor (Mariotto, 2000), financiada por uma bolsa conferida pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP) da Fundação Getulio Vargas, São Paulo. O NPP também custeou a tradução do original em inglês para o português, para esta publicação na RAE.

1. Publicado pelo Institute for the Study of Coherence and Emergence, ver [www.emergence.org](http://www.emergence.org).

2. [www.santafeassociates.com](http://www.santafeassociates.com).

3. Talvez devesse mencionar que o modelo a ser apresentado não é um modelo de *tomada de decisão* estratégica. O enfoque de tomada de decisão supõe que toda ação estratégica é resultado de uma ou mais decisões feitas pela organização. O conceito de emersão da estratégia é mais amplo; ele dispensa a análise de decisões e, em seu lugar, focaliza a *linha de ação*. Com as descrições de emersão apresentadas, percebe-se que uma organização pode seguir uma linha de ação sem especificamente tomar uma decisão explícita a respeito. No inicio da carreira de Mintzberg, enquanto estava trabalhando no conceito de estratégias emergentes, ele e seus associados também desenvolveram um modelo para processos de decisão "não-estruturados" (Mintzberg *et al.*, 1976). Mesmo esses processos "não estruturados" eram mais estruturados que o processo de emersão, pois envolviam etapas explícitas e conscientes, como "reconhecimento", "diagnóstico", "projeto" e "avaliação". Mintzberg certamente percebeu que a emersão de estratégias pode ocorrer sem decisões explícitas, e não tenho dúvidas de que essa foi a razão para ele ter posteriormente alterado sua definição de estratégia de "um padrão de decisões" para "um padrão de ações".

## Referências Bibliográficas

- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. *Organization Science*, v. 10, n. 3, p. 216-32, 1999.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading : Addison-Wesley, 1978.
- BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process*. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.



## FÁBIO LUIZ MARIOTTO

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.

BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. London : Tavistock, 1961.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1963.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. *Strategic leadership*: top executives and their effects on organization. Minneapolis : West Publishing Company, 1996.

GIOIA, D. A.; MEHRA, A. Book review of Weick's "Sensemaking in organizations". *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 1.226-40, 1996.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 297-316, 1999.

MALONE, T. W.; LAI, K.-Y.; FRY, C. Experiments with OVAL: a radically tailorabile tool for cooperative work. In: *ACM conference on computer supported cooperative work*. Toronto, Ontario, Canada, 1992.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen : Universitetsforlaget, 1976. Ch. 5, p. 69-81.

MARIOTTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. In: *Relatório No. 10/2000*. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP), 2000.

MINTZBERG, H. Research on strategy-making. In: *Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management*. Minneapolis, 1972.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. *Perspectives on strategic management*. New York : Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÈT, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-75, 1976.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 160-97, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-72, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*: concepts, contexts, cases. 3rd Ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York : Oxford University Press, 1995.

NORMANN, R. *Management for growth*. New York : Wiley, 1977.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 4, p. 481-509, 1998.

QUINN, J. B. *Strategies for change*: logical incrementalism. Homewood : Irwin, 1980.

SENGE, P. *The fifth discipline*: the art and practice of the learning organization. New York : Currency Doubleday, 1990.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

WALDROP, M. M. *Complexity*. New York : Simon & Schuster, 1992.

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

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage, 1995.

### Fábio Luiz Mariotto

Professor Titular do Programa de Pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Interesses de Pesquisa em Estratégia empresarial, Estratégia tecnológica, Gestão da inovação.

E-mail: fmariotto@fgvsp.br

Endereço: Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos (ADM), FGV-EAESP, Av. Nove de Julho, 2029, São Paulo, SP, CEP 01313-902.