

# Estratégia & Negócios

---

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

## ARTIGOS

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NOS CICLOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA BRASILEIRA

ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE CYCLES OF STRATEGIC PLANNING OF A BRAZILIAN PUBLIC  
FINANCIAL INSTITUTION

**Sonia Maria Goulart Gonçalves**

Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela UCB.

E-mail: [sonia.goulart@uol.com.br](mailto:sonia.goulart@uol.com.br)

Recebido em 06/08/2007. Aprovado em 24/11/2007. Disponibilizado em 15/12/2008.  
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008  
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:  
[terezinha.angeloni@unisul.br](mailto:terezinha.angeloni@unisul.br) ; (48) 3229-1932.

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008

## RESUMO

As organizações precisam responder, com rapidez, à complexidade dos problemas gerados em ambientes de constantes mudanças, e o planejamento estratégico é a forma encontrada, para combinar conhecimentos e habilidades dos indivíduos e da organização, a fim de criar estratégias que efetivamente gerem resultados sustentáveis e garantam a competitividade da organização. As empresas capazes de se renovarem continuamente por meio da criação de estratégias inovadoras, associadas a um processo constante de aprendizagem organizacional, fundada no questionamento permanente, no diálogo e na interdisciplinaridade, serão as construtoras de amplas vantagens competitivas. Com base nessas premissas, esse artigo visa mostrar a evolução da aprendizagem organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira, de 1992 a 2005, sob a ótica participativa, com base nos conceitos e práticas da interdisciplinaridade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Aprendizagem organizacional. Interdisciplinaridade

## 1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um planejamento estratégico organizacional emerge de um desafio: como especialistas em planejamento, desempenho empresarial, produtos, vendas, marketing, tecnologia, logística e recursos humanos combinam suas habilidades e conhecimentos para criar estratégias que efetivamente gerem resultados. Planejar é avaliar onde a organização se encontra no momento atual, definir onde ela estará em um horizonte de tempo determinado e decidir que estratégias serão utilizadas para fazer essa travessia do presente para o futuro.

Dada a característica multidimensional e à complexidade dos problemas a serem resolvidos nas organizações, em ambiente de mudanças constantes, um aspecto importante, no processo de planejamento, é que ele deve estar alicerçado no diálogo permanente entre as áreas da organização, de modo a garantir consistência às ações planejadas e comprometimento na execução do plano estratégico.

Morgan (1996, p. 96) afirma que essa resolução de problemas organizacionais complexos é facilitada pelas

[...] filosofias administrativas que reconhecem a importância de explorar as várias dimensões de uma situação, permitindo o conflito construtivo e o debate entre os defensores de perspectivas que competem entre si. Dessa forma esses assuntos podem ser completamente explorados e talvez redefinidos de tal maneira que possam ser focalizados e resolvidos de formas novas.

O conflito construtivo, a que se refere Morgan, fundamenta-se no questionamento, no perguntar e duvidar do que já se considera estabelecido, e sua existência é possibilitada por uma releitura crítica e em multiperspectiva dos fatos ocorridos e registrados, numa análise sobre as experiências já vividas, para gerar novas perspectivas.

Essa releitura está conceitualmente explícita no que Argyris (2006, p. 52) denomina “aprendizado de ciclo duplo” (*double loop learning*) que significa mais que apenas resolver problemas, e traz, para gerentes e empregados, a necessidade de “refletir criticamente sobre o próprio comportamento, perceber o modo como, muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização, e então, mudar sua conduta”.

Vivenciando essa complexidade em seu cotidiano organizacional, a instituição financeira pública pesquisada optou por utilizar a metodologia de planejamento estratégico participativo, nos dois últimos ciclos de planejamento (2004 e 2005-2007), ao constatar, na prática, a veracidade das palavras de Mintzberg (1998, p. 433), quando afirma que o processo formal de planejamento, que se repete freqüentemente e mecanicamente, torna a organização insensível a mudanças verdadeiras, e tem uma natureza analítica, baseada em decomposição, enquanto a criação de uma estratégia é essencialmente um processo de síntese.

Esse processo de síntese somente se concretiza numa prática interdisciplinar, uma vez que, segundo Fazenda (2000, p. 79), “a construção de uma prática transformadora, interdisciplinar, deve promover a possibilidade de trocas intersubjetivas, estimular o autoconhecimento sobre a prática de cada um e contribuir para a ampliação da leitura de aspectos não desvendados das práticas cotidianas”.

Estabelece-se, assim, uma relação direta entre o processo de aprendizagem organizacional, que ocorre durante e entre os ciclos de planejamento estratégico, e a necessidade de uma prática interdisciplinar que suporte esse processo. Não nos ateremos, neste artigo, às técnicas e metodologias utilizadas para a participação, mas tão-somente à sua existência comprovada no processo de planejamento.

## 2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico ainda é a forma mais popular de planejar o negócio da organização, oferecendo meios de antecipação e adaptação às condições dinâmicas do ambiente em que se insere.

Planejamento estratégico é o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise do seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir seu futuro desejado. (LOBATO, 2000, p. 68).

Para Bryson (1991 apud LEAL FILHO, 2002, p.102), planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações que guiam e modelam o que uma organização (ou entidade) é, o que ela faz e porque ela o faz.

Esse esforço é acompanhado por uma ampla seqüência de coleta de informações, exploração de alternativas com ênfase nas implicações futuras existentes nas decisões presentes. Facilita a comunicação e a participação, ajustando interesses e valores divergentes, além de promover tomada de decisões ordenadas, visando a sua implementação. (LEAL FILHO, 2002, p. 102)

No entanto, quando uma organização não leva em consideração as mudanças desse ambiente e não faz questionamentos constantes sobre sua missão e sua visão empresarial, pratica um planejamento formal e estático, a partir do qual define ações e prescreve objetivos, por meio de políticas e princípios rígidos, que, no longo prazo, acabam engessando a administração. (LOBATO, 2000, p. 87).

Para Beerel (1998 apud ENDLICH, 2001, p.2), o planejamento estratégico é visto geralmente como aquela árdua, dolorosa e prolongada atividade que cada organização é obrigada a empreender (geralmente sob coação) e que parece ocorrer com demasiada freqüência. Em conseqüência dessa reação comumente não entusiasmada ao processo de planejamento estratégico, a pergunta fundamental passa ser: como melhorar o processo? (ENRILCH, 2001, p.3).

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Uma abordagem no sentido de melhoria do processo é a da aprendizagem organizacional. Ribbens (1997 apud ENDLICH, 2001, p.3) sugere que o fato de o desenvolvimento da estratégia ser influenciado pela habilidade de uma organização em aprender, trazendo uma compreensão de como e porque as organizações aprendem, pode aumentar a eficácia da formulação estratégica;

Stata (1989 apud ENDLICH, 2001, p.4) argumenta que os benefícios resultantes do planejamento não são apenas as estratégias e os objetivos que emergem, o mais importante é a aprendizagem que ocorre durante o processo do planejamento.

Entende-se neste artigo o conceito de aprendizagem organizacional como um processo contínuo e interativo referente “à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente”. (MORESI, 2001, p. 39).

Di Bella et al (1999 apud LEAL FILHO, 2002, p. 48) entendem que a aprendizagem organizacional é um processo social pelo qual as idéias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas da organização que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva. Tomando-se o aprendizado com base na experiência coletiva, tem-se que o conceito de planejamento estratégico participativo é o mais adequado à aprendizagem organizacional pretendida.

McLagan (ano apud LEAL FILHO, 2002, p. 105) conceitua a participação como um sistema de exercício de autoridade que responde a forças que atuam no mundo de hoje e identifica um movimento cada vez maior em direção à participação nas organizações, favorecido pelos sistemas de informação, em tempo real.

Tal movimento é corroborado pela afirmativa de Mintzberg (1998, p. 425) que atribui falhas drásticas nos negócios à formulação estratégica realizada apenas pela alta direção:

A idéia de que uma estratégia deva ser formulada por pessoas em posição destacada na empresa, distanciadadas dos detalhes e percalços de se conduzir uma organização no dia-a-dia, é uma das grandes falácias do gerenciamento estratégico convencional. E isso explica um grande número de falhas drásticas ocorridas nos negócios e nas políticas governamentais hoje em dia.

Mintzberg (1998, p. 419) fala sobre a importância da criação artesanal da estratégia que requer “envolvimentos, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento”. Dessa maneira, afirma Mintzberg, “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”.

Segundo Leal Filho (2002, p. 106), o planejamento participativo consiste em uma função administrativa que tem no processo democrático seu eixo maior.

Traz para o processo decisório indivíduos e grupos que antes eram considerados objetos da ação gerencial, para se envolverem na formulação de diretrizes. Em uma perspectiva integrada de planejamento e implementação, busca-se, desde os estágios iniciais de decisão, a contribuição daqueles diretamente envolvidos com sua execução. A eficácia está na adesão de um maior número de pessoas aos objetivos e metas organizacionais. (LEAL FILHO, 2002, p. 106)

Para Motta (1986 apud LEAL FILHO, 2002, p. 108), a participação tem funções positivas nas dimensões econômica, social, política, organizacional e psicológica das organizações. Ressaltamos, na dimensão organizacional, a função positiva de **integração**, que contribui para “aumentar a interação e o compartilhamento de valores, visando desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns”, e, na dimensão política, a função positiva de **democratização e descentralização** que contribui para “redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização”.

Assim, em um processo decisório participativo, as linhas de comando verticais e hierárquicas dão lugar à interação e ao aprendizado aberto, com base no diálogo, independente do nível formal de poder. A criatividade emerge da diversidade dos pontos de vista.

Os diálogos abertos e as indagações ajudam as pessoas a absorver a intenção estratégica da organização. Não faz sentido uma estratégia que ninguém compreende, com a qual ninguém se compromete, nem ponha em prática. A comunicação fortalece o vínculo entre o indivíduo e as metas organizacionais, formando um contexto compartilhado de ação em toda a organização. (LEAL FILHO, 2002, p. 114)

O diálogo pressupõe o exercício do questionamento existente no “aprendizado de ciclo duplo”, termo cunhado por Argyris e Schon (ARGYRIS, 2006, p. 52), para identificar a capacidade de questionar a razão pela qual as coisas ocorrem, questionando a relevância das normas de funcionamento, em contraponto ao “aprendizado de ciclo único” que define o aprendizado como mera solução de problemas, concentrando-se, assim, apenas na identificação e correção de erros.

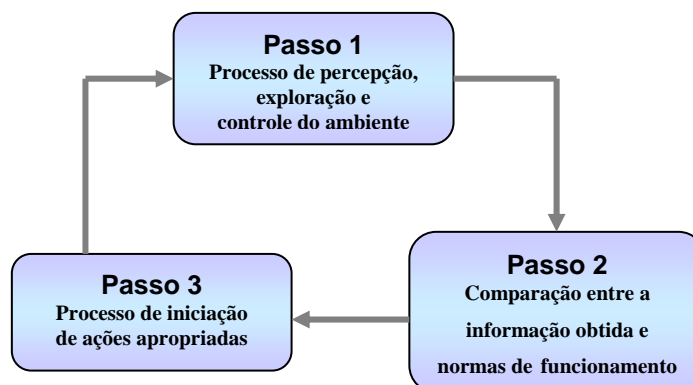


Figura 1 – Aprendizagem em circuito único

Fonte: Morgan (1996, p. 92)

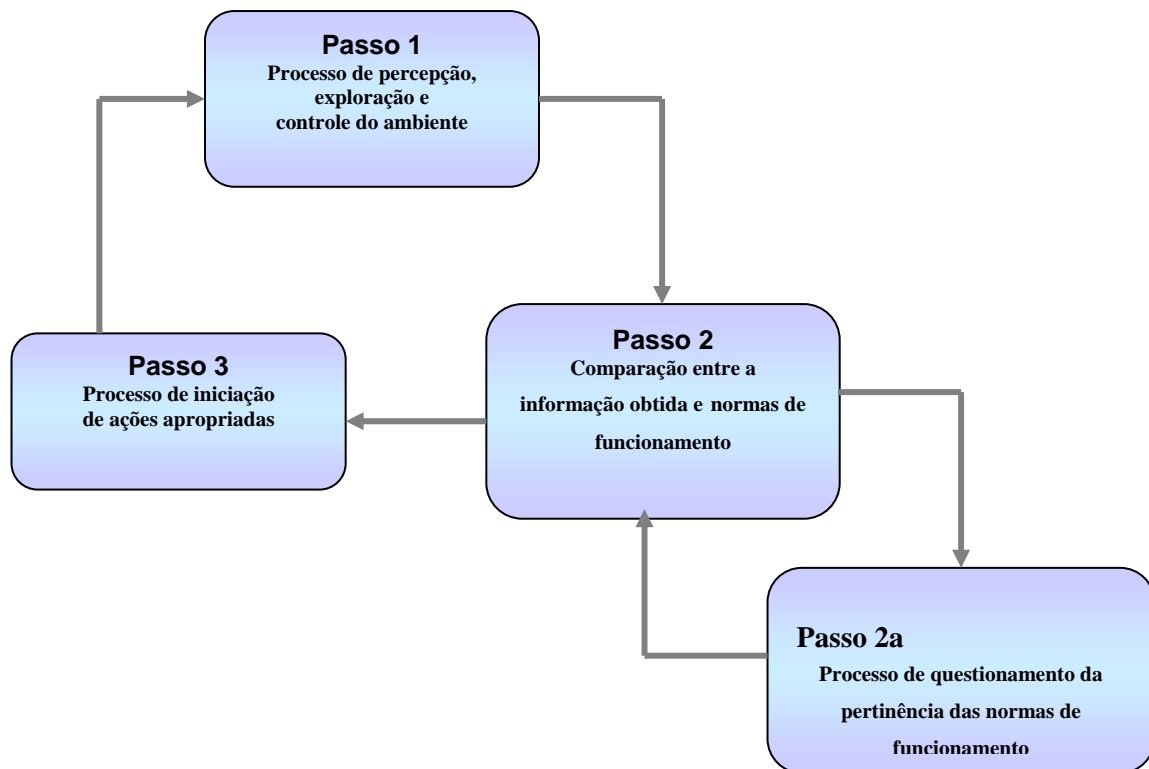


Figura 2 – Aprendizagem em circuito duplo

Fonte: Morgan (1996, p. 92)

Para incentivar a aprendizagem de circuito duplo, é necessário, segundo Morgan (1996, p.96), evitar a imposição de estrutura de ação em ambientes organizados. O autor relaciona esse princípio à importância da ação dirigida para a investigação, argumentando que:

[...] é importante vislumbrar meios em que a inteligência e a direção podem emergir do processo organizacional corrente. Quando metas e objetivos têm um caráter predeterminado, tendem a oferecer estrutura para uma aprendizagem de circuito único, desencorajando a aprendizagem de circuito duplo.

Morgan (1996, p.96) também aponta como uma das diretrizes, para se desenvolver a aprendizagem de circuito duplo, o encorajamento de “um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de vários pontos de vista. Esse princípio ajuda a definir meios de enquadrar e reenquadrar assuntos e problemas de tal forma que eles possam ser focalizados de maneira aberta”.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO E INTERDISCIPLINARIDADE

O processo de planejamento participativo é fortemente influenciado pela experiência prévia em participação e pelo contexto cultural e institucional de cada participante, por isso se faz

necessária uma abordagem que auxilie – os envolvidos no processo – a reconhecer e a respeitar os diversos pontos de vista, bem como a desenvolver uma capacidade crítica integradora. Cada participante vem para o processo com uma representação mental específica e particular da realidade de planejamento, objetivos e metas estratégicas da organização. Explorar e integrar essas representações diversas em uma construção única e coletiva de formulação estratégica é a chave da aprendizagem.

Ao modelar um processo que envolva a equipe no desenvolvimento da missão e objetivos, envolve-se também a memória e o propósito da organização, enquanto as pessoas compartilham o propósito das metas e objetivos por meio de uma discussão de objetivos passados, da história e da identidade da organização. [...] Enquanto os indivíduos agem e refletem em pequenos grupos no processo do planejamento, sua compreensão do relacionamento destes objetivos com o seu trabalho pode ser facilitada por suas discussões com os outros participantes. (CASEY, 2005, p. 140-141).

Os diferentes participantes perceberão o processo total de planejamento através de suas representações mentais individuais, modeladas por fatores, tais como as razões de sua participação, suas áreas de expertise e conhecimento, assim como as experiências específicas vivenciadas que lhes ajudaram a dar forma a estas áreas de conhecimento. Isso requer a habilidade para refletir sobre suposições subjacentes e construir coletivamente uma representação mental que sintetize uma solução única, visível e aceita por todos os envolvidos. Em uma construção como essa, o objetivo deve ser “combinar o conhecimento de diferentes campos e tradições de tal maneira que aumente seu poder de expressão e interpretação. Esta abordagem facilita um pensamento transversal, reconciliando e integrando, discursos, tradições e metodologias díspares”. (STEINER, 2005, p. 880).

A interdisciplinaridade vem responder, conceitualmente, como um facilitador do pensamento transversal citado por Steiner. Segundo Fazenda (2000, p. 77), as experiências particulares dos indivíduos envolvidos em determinados processos, quando analisadas e compartilhadas, suscitam a compreensão de aspectos obscuros, não descritos das práticas individuais. Afirma a autora, ser esse processo, embora lento, a única possibilidade de garantia de construção de uma prática transformadora, interdisciplinar, pois permite desvelar os aspectos teóricos e práticos ainda não explicitados.

Uma vez que “a tônica da interdisciplinaridade é o *diálogo*, e a marca, o *encontro*, a *reciprocidade*” (FAZENDA, 2000, p. 49), ao formular estratégias de maneira participativa, por meio de um processo interdisciplinar, temos a percepção de aspectos organizacionais que passariam



despercebidos em uma análise apenas disciplinar – somente pelo marketing, ou pela tecnologia, ou pelo desempenho empresarial – e que são explicitados em uma nova forma, em uma solução única que perpassa todas as disciplinas envolvidas na complexidade de elaboração de uma estratégia que abarca várias áreas de ação na organização.

Entende-se, assim, que o planejamento participativo, fundado no que Fazenda (2000, p. 84-85) denomina de “parceria”, “consiste numa tentativa de incitar o diálogo com outras formas de conhecimentos a que não estamos habituados, e nessa tentativa a possibilidade de interpenetração delas”. A parceria seria assim a possibilidade de consolidação da intersubjetividade – a possibilidade de que um pensar venha a se complementar no outro.

A aprendizagem organizacional, possibilitada pelo planejamento estratégico participativo, beneficia-se da interdisciplinaridade, pois “nos projetos realmente interdisciplinares, encontramos como caminho constante o pensar, o questionar e o construir”. (FAZENDA, 2000, p. 88).

A interdisciplinaridade conduz os indivíduos a um exercício de conhecimento: o perguntar e o duvidar – base para o aprendizado de circuito duplo e componente essencial de um planejamento estratégico participativo, uma vez que:

[...] alicerça-se no diálogo e na colaboração, funda-se no desejo de inovar, de criar, de ir além [...] não objetivando apenas uma valorização técnico-produtiva ou material, mas possibilitando uma ascense humana, na qual se desenvolva a capacidade criativa de transformar a concreta realidade mundana e histórica[...]. (FAZENDA 2000, p.69).

À medida que o mundo e as organizações se tornam mais complexos, produzem problemas e situações novos, que o conhecimento especializado e fragmentado não tem capacidade de explicar, nem a ação setorial a capacidade de resolver (AKERMAN, 1998, apud FEUERWERKER; COSTA, 2000, p. 27). A compreensão desse mundo, e das organizações nele inseridas, exige uma visão da realidade que transcenda os limites disciplinares. As disciplinas isoladamente não dão conta de produzir as respostas necessárias a um mundo que é composto de uma multiplicidade de fatores que não são mutuamente excludentes e sim explicados uns em relação aos outros. (FEUERWERKER et al. 2000, p. 53)

A prática da interdisciplinaridade pode ser vista como uma estratégia de superação da fragmentação de conhecimentos e estruturas nas organizações. A agregação ao processo de planejamento de distintos saberes e visões traz a possibilidade de integralidade, em uma nova

forma de trabalhar e de gerenciar, que tem suas bases no resgate da subjetividade, da possibilidade de ser sujeito, de ser solidário e de participar da construção do mundo e do futuro. (FEUERWERKER; COSTA, 2000, p. 17).

Segundo Feuerwerker e Sena (1999 apud FEUERWERKER et al, 2000, p. 53), a interdisciplinaridade propõe uma orientação para o estabelecimento da síntese dos conhecimentos; se não chegando a um conhecimento humano em sua integridade, pelo menos levando a uma perspectiva de convergência e de interação dialética dos conhecimentos específicos.

Sob essa ótica, o processo de planejamento estratégico revela-se um espaço para o exercício da interdisciplinaridade como método para chegar a uma formulação estratégica integrada e a uma prática multifuncional por meio de um trabalho em equipe, de forma participativa, sobre temas comuns em novos cenários.

### **3 METODOLOGIA**

O artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental, referente aos dados internos sobre os ciclos de planejamento da Instituição Financeira Pública estudada, doravante denominada Instituição “A”.

#### **A evolução do processo de planejamento estratégico na instituição “A”**

A instituição estudada é um banco estatal que atua como o principal agente das políticas públicas sociais do governo federal, e é o maior banco público da América Latina. Possui uma base de clientes de 33,6 milhões de pessoas e uma rede de atendimento que abrange todos os 5.561 municípios brasileiros, com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes bancários. É vinculada ao Ministério da Fazenda e está sujeita às decisões, à disciplina normativa e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

Sua Missão é “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos,

programas e serviços de caráter social”, realizada através do trabalho cotidiano de aproximadamente 67.000 empregados.

Em novembro de 1992, a presidência da instituição publicou um documento intitulado “A Instituição “A” em Primeiro Lugar” que reuniu as políticas e diretrizes da empresa, formuladas a partir de sugestões de grupo de trabalho composto por representantes das Superintendências Regionais (que à época, constituíam as representações nos Estados) e Matriz. O documento foi resultado das discussões ocorridas em Seminário realizado em Brasília, com a participação dos principais executivos da empresa, no qual foram definidas as ações básicas que deram corpo ao plano de trabalho da administração vigente. Foi o primeiro esboço de planejamento explícito na empresa, feito nos moldes tradicionais de uma estrutura hierarquizada e comunicada aos demais empregados por meio de uma cartilha.

Em 1995, instituiu-se o Programa de Racionalização e Competitividade (PRC) que trouxe, para a agenda estratégica da instituição, conceitos e práticas de Qualidade Total, Indicadores de Performance e Rede de Processos. O foco estratégico voltou-se para a eficiência e eficácia dos processos produtivos, gerando produtos e serviços com conformação mais próxima das reais necessidades dos clientes. No entanto, a estrutura básica de apontar um sentido estratégico, desenvolvendo missão e visão, conduzindo análises e ajustes de objetivos e indicadores, ainda não havia sido realizada formalmente.

Em 1999, a presidência da empresa publicou um documento intitulado “Gestão por Resultados” onde se materializou a rede de processos adotada como filosofia de gestão, que tinha como um de seus objetivos permitir o contínuo redirecionamento das ações da Empresa para os resultados esperados. Utilizando trechos do livro “A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard”, de Robert Kaplan e David Norton (1997), aludia-se, no texto publicado, ao compartilhamento de objetivos estratégicos por todos os empregados, embora eles continuassem a ser traçados apenas pelos executivos da instituição, liderados pela Gerência de Área de Desenvolvimento Empresarial e pela Gerência Executiva de Modelo e Gestão.

Mas, certamente, a partir do momento em que os objetivos estratégicos da Instituição forem compartilhados por todos os empregados, as mudanças, hoje incorporadas à rotina empresarial, serão transformadas em oportunidades de crescimento e aprendizado.

Fonte: Instituição financeira estudada. Documento interno: Cartilha Gestão por Resultados, 1999, p. 2.

Em 2002, em um Seminário realizado em Gravatá, Pernambuco, com a presença dos executivos da empresa, foi apresentado o documento “Ciclo de Planejamento 2002 – Aspectos Relevantes” e, pelo cronograma de eventos apresentado abaixo, pode-se avaliar que o planejamento da Instituição “A” mantinha sua formulação estratégica no âmbito da Matriz (Brasília), cabendo aos gestores apenas a discussão operacional de metas que eram comunicadas às unidades ditas “de ponta” – agências bancárias.

Cronograma de eventos do Ciclo de Planejamento 2002:

- Discussão inicial com Diretores
- Reunião com Presidente para definir objetivos e metodologia
- Reunião com Diretores para definir diretrizes
- Áreas enviam planos de ação e atualizam orçamento/iniciativas
- Áreas enviam projeções
- Apresentação do Plano ao Conselho de Administração
- Discussão preliminar de metas operacionais junto aos Gestores
- Validação do Plano junto aos Diretores
- Finalização de metas rede
- Comunicação de metas aos EN e SN
- Finalização da atualização do orçamento

Fonte: Instituição financeira estudada. Documento interno: Apresentação realizada pela Superintendência Nacional de Desempenho Empresarial, em 18/04/2002, Gravatá, PE.

A Instituição “A” iniciou, em 2002, uma caminhada rumo a uma formulação estratégica, que se pretendia amplamente compartilhada, na busca do comprometimento de todos os níveis de gestão e empregados, com a consciência de que não se tratava de tarefa fácil, principalmente pela ausência de uma cultura de planejamento implantada e pela inexistência, nesse processo, de experiência participativa prévia, por parte da quase totalidade dos empregados.

Mudar um sistema de planejamento é tarefa hercúlea. A mudança, para deixar raízes profundas, tem que se dar primeiro nas mentalidades. E mudar *cabeças* não é fácil. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2000, p.39).

Shrivastava (1983 apud ENDLICH, 2001, p.6) argumenta que a estratégia não determina somente os objetivos e metas e o alcance das ações utilizadas para realizar a estratégia, ela influencia também a aprendizagem, fornecendo um limite para o processo decisório e criando um *momentum* para a aprendizagem organizacional. As organizações eficazes são aquelas em que os empregados têm a capacidade de aprender a prever mudanças em seus ambientes, de identificar a influência de tais mudanças e procurar estratégias apropriadas para lidar com elas.

Embora o discurso da alta direção refletisse a intenção participativa, na prática a empresa persistiu no aprendizado de circuito único nos ciclos de 2003 e 2004, sem questionar em

profundidade os porquês da não efetividade dos planejamentos anuais ocorridos, mais preocupada em institucionalizar o “fazer” do processo de planejamento, do que com a compreensão do processo, seu alinhamento com a missão da empresa e a construção de uma visão de futuro, que até então não existia.

Em abril de 2003, a Instituição “A” publicou um documento denominado “Novo Modelo de Gestão”, onde explicitou suas principais estratégias, “em sintonia com as Políticas do Governo Federal e buscando consolidar, cada vez mais, sua importância no mercado”.

- Cumprir sua missão como Empresa Pública;
- Sedimentar sua atuação como maior banco de varejo do País;
- Ampliar sua atuação no mercado de crédito;
- Promover a bancarização;
- Ampliar a capacidade de sua Rede de Distribuição;
- Tornar-se um banco completo para Estados e Municípios.

Fonte: Instituição financeira estudada. Documento interno: Cartilha “Novo Modelo de Gestão da Instituição”, abril – 2003.

Com base nessas estratégias, e seguindo as tendências do mercado, a Instituição “A” implementou, então, um novo modelo de gestão para a rede de agências, baseado nas premissas do *Balanced Scorecard* (BSC). Sua implementação permitiu uma visão integrada da empresa, promovendo o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, metas e plano de ação e fazendo com que o instrumento de avaliação de gestão refletisse as estratégias da Empresa.

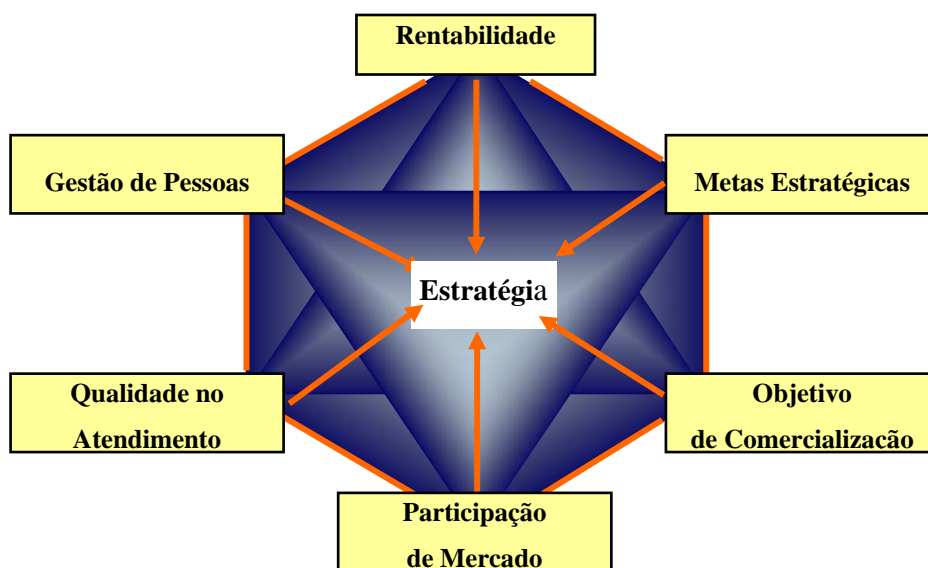


Figura 3 – Modelo *Balanced Scorecard*– Instituição “A” (2003)

Fonte: Intranet Instituição “A”. Acesso em 07/10/2003.

O modelo de BSC da Instituição “A” só foi implementado na Rede de Escritórios de Negócios e Agências Bancárias, ou seja, foi parcialmente realizado, com prioridade para as unidades de ponta, o que resultou em uma visão distorcida do modelo, por parte dos empregados dessas unidades, uma vez que as áreas de filiais e matriz não estavam sujeitas à mensuração de indicadores de desempenho. Ainda assim, o documento de comunicação do novo modelo de gestão trazia o discurso participativo, mais uma vez alijado da prática, e dessa vez com uma visível fragmentação na mensuração de performance empresarial, uma vez que apenas as “unidades de ponta” tinham seu desempenho aferido.

**Vantagens do novo modelo de gestão para você e para a Instituição “A”**

- Demonstrar a importância do trabalho de cada um para os objetivos estratégicos da Empresa;
- Qualificar os resultados empresariais de modo a garantir a sustentabilidade da empresa no médio e longo prazo;
- Garantir um ambiente de trabalho mais harmônico e saudável;
- Integrar os esforços individuais com os resultados organizacionais, potencializando o espírito de equipe;
- Reforçar para os colaboradores o significado da sua participação efetiva na execução das políticas sociais da Empresa e do País;

Fonte: Instituição financeira estudada. Documento interno: Cartilha “Novo Modelo de Gestão” – abril 2003

Um dos objetivos do novo modelo – “Converter a estratégia em processo contínuo por meio do aprendizado e de revisões permanentes”, explicitava para toda a empresa a relação desejada entre estratégia, como processo contínuo, e aprendizagem, aqui ainda conceituada como aprendizado de circuito único, por meio de “revisões” anuais dos planos estratégicos.

Um marco em termos de gestão foi a inserção, no modelo de BSC da Instituição “A”, da dimensão “Gestão de Pessoas” que permitiu, desde então, acompanhar o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das atribuições de gestão. Gestão de Pessoas passou a ser um componente estratégico na geração de resultados positivos para a organização.

Em um documento interno da Superintendência de Desempenho Empresarial, em fevereiro de 2003, cujo tema era: *Metodologia para o desenvolvimento do processo orçamentário do Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2003 – 2007 e Iniciativas Prioritárias*, relatava-se que as Vice-Presidências propuseram 870 ações relacionadas às estratégias definidas, das quais 225

foram identificadas como possuidoras de alta aderência com o Planejamento Estratégico da empresa e passíveis de viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

À época, a Instituição “A” ainda não possuía um sistema de acompanhamento da realização e efetividade das ações planejadas, limitando-se ao controle da alocação dos recursos orçamentários, uma vez que o alto número de ações, que nas áreas eram decompostas em planos operacionais e projetos, e a falta de integração entre as mesmas dificultavam o acompanhamento, efetuado por controles manuais, em planilhas eletrônicas.

Em 2004, a Superintendência de Desempenho Empresarial apresentou um planejamento para o período 2004-2006, com foco nas ações para 2004. O documento de apresentação apontava as características do planejamento, considerado, entre outras, como “flexível, integrado e participativo”. O documento apresentou a elaboração do planejamento como a primeira fase de um ciclo que se caracterizava por ser realizado “de forma participativa e integrada, buscando o compromisso e a co-responsabilidade pelos resultados e em aderência às “Diretrizes Estratégicas da Instituição A”. No entanto, a prática mais uma vez contrariou o discurso e a apresentação trouxe, como já deliberadas, as 15 Diretrizes Estratégicas e as 61 Ações Estruturantes da Instituição.

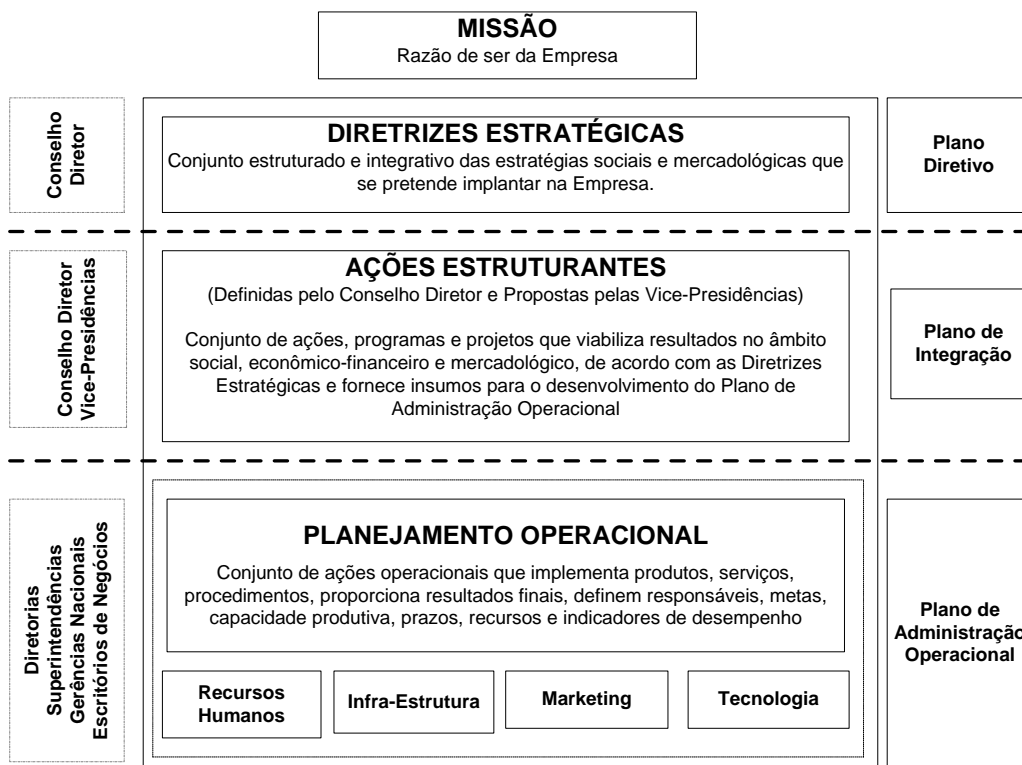


Figura 4 – Modelo de Planejamento da Instituição A – Período 2004-2006

Fonte: Intranet da Instituição "A". Acesso em 07/10/2003.

Pode-se notar, na Figura 4 que, apesar do discurso participativo, todo o processo de planejamento do ciclo 2004-2006 foi elaborado pelos executivos da Matriz, sendo estes da área de Rede de Agências (Superintendentes de Negócios), envolvidos apenas no Planejamento Operacional.

No planejamento do ciclo 2004-2006, a Instituição "A" implementou um sistema automatizado de registro e acompanhamento das diretrizes, ações estruturantes e ações operacionais. Denominou-se "participação", nesse ciclo, à definição, pelos executivos das áreas da matriz, das ações operacionais, de forma não integrada, o que resultou na inserção de 1.175 ações no sistema de planejamento. Quatro áreas da empresa foram definidas como suporte para o planejamento operacional: Recurso Humano, Infra-Estrutura, Marketing e Tecnologia. Cada uma dessas áreas participou do planejamento fazendo a precificação das ações operacionais definidas pelos gestores. O número altíssimo de ações inseridas, por absoluta falta de integração, tornou a experiência de planejamento proposta, no ciclo 2004-2006, inviável em termos orçamentários e de execução.

As áreas de suporte ficaram impossibilitadas de efetivar a precificação de tal volume de ações; os gestores foram orientados a redefinir suas ações operacionais e, ainda assim, ao final de 2004, constatou-se que um grande número de ações, em torno de 30% delas, tinha um percentual de execução abaixo de 20%, e algumas sequer haviam sido iniciadas. A prática cotidiana terminou por definir prioridades de execução, e o planejamento se tornou quase que totalmente uma estratégia apenas no papel.

Nesse momento, a área de planejamento estratégico da empresa decidiu abandonar o aprendizado de circuito único e empreender uma nova experiência de planejamento estratégico participativo, integrado, flexível, que fosse realmente passível de execução e obtivesse os resultados esperados. Primeiro tornou-se evidente a necessidade de responder aos questionamentos que emergiram e reunir o conhecimento criado e acumulado nos ciclos de planejamento, desde 1992.

Segundo Moresi (2001, p. 38), a aprendizagem organizacional ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, e a mudança fica bloqueada, a



menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança. Efetivou-se, assim, o aprendizado de circuito duplo, no ciclo de planejamento estratégico da Instituição “A”, que ocorre “quando a correção do erro requer a modificação das próprias normas organizacionais, além da reestruturação de estratégias e pressupostos associados a estas normas”. (MORESI, 2001, p. 40).

O processo de planejamento estratégico participativo do ciclo 2005-2007 iniciou pelo debate, em Oficinas e Seminários de construção do planejamento estratégico, realizados primeiramente com a alta direção da empresa e depois em seminários regionais, com a participação de representantes de todos os cargos da instituição, em proporção de gênero. A Missão da empresa foi validada, os valores foram debatidos e definidos. Resultou dos debates a construção coletiva de uma Visão de Futuro para 2015: *A Instituição “A” será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.*

As 15 diretrizes estratégicas anteriores deram lugar a 7 Desafios Estratégicos que se desdobraram em 76 ações estratégicas. A construção de cada ação estratégica foi feita de maneira participativa e interdisciplinar. Reuniões presenciais entre todos os envolvidos em cada ação estratégica foram realizadas, para definir os termos, a descrição, a forma de execução, a viabilidade da ação. Foi um árduo e longo processo de aprendizado interdisciplinar, aqui entendido como “uma integração mais ampla entre conceitos, epistemologias e metodologias, presente na constatação da inter-relação existente entre as diferentes áreas de conhecimento, proporcionando uma nova maneira de compreender os fenômenos”. (ALONSO, 2005, p.252).

A oportunidade de aprendizagem está na compreensão de que a formulação de cada ação estratégica perpassa todas as áreas envolvidas. A questão a ser respondida e exercitada é: como fazer uma ação estratégica para, por exemplo, elevação do nível de microcrédito, levando-se em conta as visões das áreas de produtos, a base tecnológica existente, os recursos de infra-estrutura, os canais e os especialistas envolvidos? Não basta uma abordagem multidisciplinar, onde cada área contribui com sua visão e sua opinião técnica, é preciso que todos os envolvidos definam e elaborem juntos a ação, viabilizem sua criação de maneira interligada, pois a solução dessa questão é coletiva e abarca todas as áreas; está na intersecção das disciplinas, dos conhecimentos.

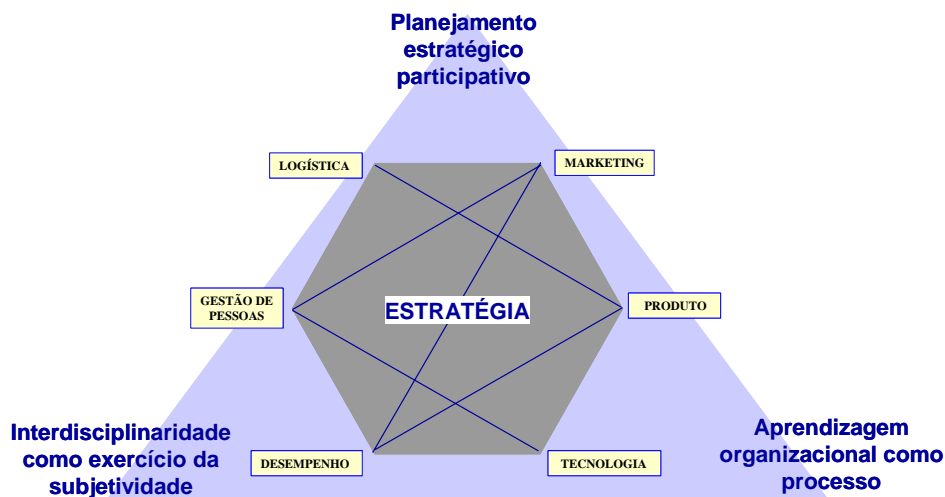


Figura 5 – Representação da Interdisciplinaridade no Planejamento Estratégico da Instituição “A”  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

#### 4 CONCLUSÃO

Pretendeu-se mostrar, neste artigo, o processo de aprendizagem organizacional ocorrido nos ciclos de planejamento estratégico da Instituição “A”, de 1992 a 2005, suportado pelos conceitos e práticas interdisciplinares.

Ainda não se tem uma avaliação do ciclo de planejamento 2005-2007, mas o permanente questionamento sobre o processo de planejamento e o papel de cada empregado nesse processo, bem como uma aprendizagem organizacional contínua, baseada no exercício da interdisciplinaridade, estão sendo exercitados na formulação participativa das ações estratégicas, criando um movimento real de participação e comprometimento que exige, certamente, aperfeiçoamentos e ajustes, em sua evolução, mas trouxe à empresa a compreensão de que a mudança pretendida envolve a internalização de uma concepção mais ampla de participação e integração na busca de estratégias eficazes.

Essa eficácia está relacionada ao comprometimento dos envolvidos nas ações, a partir da aprendizagem sobre o respeito e compreensão do ponto de vista dos outros, que possibilita uma

expansão do modelo mental de cada indivíduo e lhe proporciona o entendimento de como seus temas de interesse afetam e são afetados pelo todo do qual fazem parte.

## ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE CYCLES OF STRATEGIC PLANNING OF A BRAZILIAN PUBLIC FINANCIAL INSTITUTION

### ABSTRACT

The organizations need to respond with agility to the complexity of problems generated in constantly changing environments. The strategic planning is the way to combine individual and organizational knowledge and abilities to create strategies that really create sustainable results and guarantee company competitiveness. The companies those are capable to renew themselves continuously by the creation of innovative strategies related to a constant process of organizational learning, in dialog and interdisciplinary, will get huge competitive advantages. This article based on those premises shows the evolution of organizational learning in the strategic planning cycles of an public financial institution. The study was done between 1992 and 2005, under a participative view, based in interdisciplinary concepts and practices.

Key words: **Strategic planning. Learning organization. Interdisciplinary.**

### REFERÊNCIAS

- ALONSO, Luiza Klein. Conhecer: um ato de transformação. In: FRIAÇA, Amâncio; ALONSO, Luiza Klein; LACOMBE, Mariana; BARROS, Vitória Mendonça de. (Org.) **Educação e transdisciplinidade**. São Paulo: TRIOM, 2005. v. III, p. 243-270.
- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: APRENDIZAGEM organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p. 51-76.
- CASEY, Andréa. Enhancing individual and organizational learning: a sociological model. **Management Learning**, v. 36, n. 2, p. 131-147. 2005. Disponível em: <<http://mlq.sagepub.com>> Acesso em: 15/06/2006.
- ENDLICH, Norman A. **An investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning**. 2001. 186 f. Dissertation -- Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001.
- FAZENDA, Irani C. Arantes. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2000.
- FEUERWERKER, Laura C. M.; COSTA, Heloniza. A Intersetorialidade na Rede UNIDA. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 55, p. 25-35, maio/ago. 2000.
- FEUERWERKER, Laura C. M. et al. A construção de modelos inovadores de ensino-aprendizagem - as lições aprendidas pela Rede UNIDA. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 55, p. 49-62, maio/ago. 2000.
- Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008

LEAL FILHO, José G. Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicase. 2002. 245 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LOBATO, David M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal. **Plano Plurianual 2000/2003**, p. 39.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, Michael E. ; MONTGOMERY, Cynthia (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MORESI, Eduardo A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

STEINER, Gerald; POSCH, Alfred. Higher education for sustainability by means of transdisciplinary case studies: an innovative approach for solving complex, real-world problems. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, p. 877-890. 2006.