

Referencial Teórico para Estratégia de (Re)Estruturação

José Júlio Martins Tôres

www.juliotorres.ws

juliotorres@juliotorres.ws

blogjuliotorres.blogspot.com

Resumo

Este trabalho apresenta a influência das Visões de Mundo – Mecanicista, Econômica e Complexa – que estão competindo no contexto da atual Mudança de Época, mostrando quais as implicações de cada uma destas Visões de Mundo na atuação dos estrategistas e dando ênfase para a necessidade, cada vez mais premente, da Visão Complexa de Mundo para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de (re)estruturação das organizações.

Palavras chave: Complexidade, Estratégia, Pensamento Complexo, Visão de Mundo.

1 Introdução

Segundo Manuel Castels (APUD DE SOUZA SILVA, 2001), as incontáveis mudanças profundas, velozes e simultâneas nas relações de produção, nas relações de poder, na experiência humana e na cultura que estão acontecendo, já há algum tempo, caracterizam uma **mudança de época** – da época do industrialismo para a época da informação, do conhecimento e comunicação. As turbulências, a instabilidade, a descontinuidade, a desorientação, a incerteza, a insegurança e a vulnerabilidade geradas por uma mudança de época criam uma **crise de percepção**.

Para superar esta crise de percepção temos que compreender as visões de mundo que estão em conflito no contexto da atual mudança de época. Na época do industrialismo predominou a **gerência da eficiência** (mecânica). A partir dos anos 70 do século XX entrou também em ação a **gerência da competitividade** (econômica predatória). Entretanto, há mais de quatro décadas, a relativamente tranqüila gerência da eficiência e da competitividade, vem sendo substituída pela **gerência da competência**, em consequência da turbulência da atual mudança de época na jornada da humanidade rumo à época da informação. Na *gerência da eficiência*, os estrategistas adotam uma **visão mecanicista de mundo** e um **modelo racionalista de gestão** na qual as estratégias são dirigidas para a eficiência (re)produtiva da organização. Na *gerência da competitividade* os estrategistas adotam uma **visão econômica de mundo** e um **modelo econômico de gestão** no qual as estratégias estão associadas ao retorno econômico máximo. Estes modelos racionalista e econômico forjaram uma geração de estrategistas cujas estratégias são “programadas” para uma realidade objetiva, preditível e estável, segundo a influência dos ditames da racionalização: eficiência (mecânica), quantificação, predição e controle, e a partir sabedoria superior do mercado, gerando uma competitividade predatória, o que implica a eliminação de competidores e a apropriação egoísta do máximo benefício para a organização.

Frente às turbulências próprias de uma mudança de época, a arte de desenvolver estratégias está experimentando profundas dificuldades, como consequência da dialética dos interesses em conflito associados às diferentes visões de mundo – **visão mecanicista de mundo**, **visão econômica de mundo** e **visão complexa de mundo** – que competem para prevalecer na nova época. (DE SOUZA SILVA, 2001; TÔRES, 2002).

2 Visão mecanicista de mundo:

- **O conceito de estratégia** está fortemente associado ao conceito de eficiência, implicando a busca da forma mais eficiente para atingir os objetivos institucionais, fazendo com que as estratégias estejam mais associadas aos meios que aos fins.

- **A prática do desenvolvimento de estratégias** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, partindo da premissa comum da estabilidade do contexto, o que implica uma planificação prévia, detalhada, rígida, linear e não negociável de todos os passos a serem realizados de forma disciplinada.
- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem somente no nível hierárquico mais alto, implicando um desenvolvimento de estratégias centradas na *visão mecanicista* das autoridades máximas, que são os únicos estrategistas da organização.

3 Visão econômica de mundo:

- **O conceito de estratégia** está fortemente associado ao conceito de competitividade, implicando a busca da forma mais competitiva para alcançar os objetivos institucionais, fazendo com que as estratégias estejam associadas ao retorno econômico máximo.
- **A prática do desenvolvimento de estratégias** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, a partir da premissa comum da sabedoria superior do mercado, o que implica a eliminação de competidores e a apropriação egoísta do máximo benefício para a organização.
- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem no nível hierárquico mais alto, implicando um desenvolvimento de estratégias centradas na *visão econômica* das autoridades máximas, que são os únicos estrategistas da organização.

4 Visão complexa de mundo:

- **O conceito de estratégia** está fortemente associado ao conceito de sustentabilidade, implicando a busca do mais alto grau de sintonia entre a contribuição de uma organização e as realidades, necessidades e aspirações dos atores do seu entorno relevante, pois a realidade é uma construção social; a inovação emerge da interação social.
- **A prática do desenvolvimento de estratégias institucionais** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, a partir da lógica complexa que modela as relações internas e externas que inter-relacionam uma organização com os atores do seu entorno relevante. O processo envolve muitos atores, internos e externos, todos comprometidos com o contexto da aplicação e implicações da estratégia.
- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem na forma de rede de fractais, implicando um desenvolvimento de estratégias focadas no contexto de sua aplicação e implicações, envolvendo a participação de atores internos e externos.

5 Da estratégia programada para a e interativa

Uma mudança de época revela a perda de vigência das regras do jogo que prevaleceram até então, e a necessidade de construir uma nova coerência (novo conjunto de “regras do jogo”) para o desenvolvimento das sociedades, das organizações, das comunidades, dos grupos sociais e dos atores individuais. No caso das organizações, a construção de uma nova coerência para o desenvolvimento das sociedades implica a construção de uma nova **coerência institucional**. Estas organizações necessitam de **estratégias institucionais**, cuja função essencial seja facilitar o processo por meio do qual a organização constrói e mantém uma sintonia entre sua coerência institucional e a coerência contextual representada pelas regras do jogo do desenvolvimento.

São **estrategistas institucionais** todos os que pensam e atuam estrategicamente para estabelecer, aperfeiçoar e manter a **coerência institucional** (o âmbito de suas regras do jogo), a **coerência**

gerencial (o âmbito da dimensão onde se tomam decisões e se formulam políticas) e a **coerência operacional** (o nível da intervenção). Sem dúvida, a **coerência contextual** – no que se refere às regras do jogo do desenvolvimento – é a referência para construir estas coerências internas. Isto implica a existência de muitos **estrategistas institucionais**, com capacidade de desenvolver estratégias de forma interativa, independente de sua alocação funcional dentro da organização.

As **estratégias programadas** por especialistas que atuam isoladamente, sem levar em conta o contexto, têm gerado a nossa vulnerabilidade. A humanidade necessita de estratégias construídas seguindo enfoques de alta sensibilidade teórica e metodológica e com alto conteúdo ético, focadas no contexto e criadas mediante processos de interação social. As **estratégias interativas** implicam a existência de processos interativos, nos quais diferentes atores internos e externos às organizações imaginam, propõem, desenvolvem e transformam estratégias, a partir de elementos orientadores dialogicamente negociados. (DE SOUZA SILVA, 2001).

6 Instituição e organização

Toda **organização de desenvolvimento** é simultaneamente uma organização e uma instituição: tem uma dimensão organizacional e outra institucional que não devem ser confundidas uma com a outra. Com suas “regras (do jogo) do desenvolvimento”, estas organizações transformam a percepção, as decisões e as ações dos que as integram e dos atores sociais do contexto onde atuam.

A dimensão constituída pelas “regras do jogo” corresponde à **dimensão institucional**, que é o lado *soft* (lado mente e espírito) das organizações: o conjunto das “regras” que influenciam a percepção, as decisões e as ações da maioria dos que integram a organização e dos atores sociais do seu contexto relevante. Estas regras, que são formais e informais, incluem valores, crenças, compromissos, princípios, hipóteses, premissas, enfoques, modelos, paradigmas, teorias, políticas, planos, missões, estratégias, prioridades, objetivos, normas, leis etc.

A **dimensão organizacional** corresponde ao lado *hard* (lado corpo) das organizações: sua infraestrutura e recursos materiais, a respectiva distribuição espacial dessa infra-estrutura e recursos materiais, o conjunto dos seres humanos que a integram e a estratificação funcional que associa papéis a estas pessoas no espaço material da organização.

A partir desta compreensão, a **mudança institucional** implica mudanças no conjunto das “regras do jogo”; a **inovação institucional** implica mudanças inovadoras nas “regras do jogo”; a **capacidade institucional** está associada à habilidade conceitual, metodológica e cultural da comunidade de profissionais de uma organização para criar, aperfeiçoar, negociar, reconfigurar e mudar suas “regras do jogo”; e a **sustentabilidade institucional** se refere à vigência – legitimidade, credibilidade e pertinência – do conjunto de “regras do jogo” de uma organização no tempo, e não a sua simples existência física ou sobrevivência material. Portanto, quando nos referimos à **vulnerabilidade institucional**, nos referimos à **perda de vigência** das “regras do jogo” das organizações, frente à sociedade em geral e frente aos atores do seu contexto relevante em particular. Isto implica a perda drástica de credibilidade, legitimidade, reconhecimento e, portanto, de apoio político, institucional e financeiro.

No âmbito mais amplo do processo de desenvolvimento, a dimensão institucional está constituída pelas “**regras (do jogo) do desenvolvimento**” que a fazem mais sustentável ou mais vulnerável. As visões mecanicista e econômica de mundo nos brindaram com as **regras da vulnerabilidade** e agora necessitamos imaginar, negociar, e construir as **regras da sustentabilidade**, que devem modelar um novo sistema de idéias, um novo sistema de técnicas e uma nova institucionalidade, que possibilitem um futuro diferente e melhor para todas as formas de vida no Planeta. (DE SOUZA SILVA, 2001).

7 A importância dos conceitos

Conceitualizar é mais importante do que definir. Uma definição é sempre insuficiente para gerar compreensão; as definições geralmente funcionam como uma receita limitada cuja utilidade está restringida aos que não estão interessados em *compreender para transformar*, mas apenas em *memorizar para replicar*. Adicionalmente, a maioria das definições incorpora os valores e os interesses dos que as formulam, ou daqueles que patrocinam sua formulação e legitimação. Finalmente, uma definição raramente consegue satisfazer a todos os interessados.

Nós necessitamos é de uma conceitualização que clarifique quais são os elementos essenciais de qualquer estratégia e que jogue luz sobre a interação entre esses elementos.

Toda estratégia envolve pelo menos os seguintes elementos: propósito, princípios, participantes (contexto, atores, fatores), conceito organizacional, estrutura (constituição) e práticas (ações).

Pode-se conceitualizar **estratégia institucional** como um processo de interação social, orientado por uma configuração dinâmica, com múltiplas possibilidades de momentos e macropassos, em que interagem atores, fatores e ações, constituídos segundo um conceito organizacional para a realização de um propósito institucional, segundo princípios estabelecidos, em um determinado contexto. Este processo afeta a estratégia institucional e o propósito e, por sua vez, é por eles afetado.

Dependendo da interação social, o desenvolvimento de uma estratégia é principalmente um processo político, antes de ser técnico, orientado, essencialmente, por princípios éticos, antes que por instrumentos. Apesar de sua contribuição, os instrumentos não fazem os estrategistas. Saber pensar estrategicamente continua sendo mais importante que somente saber formular planos estratégicos carentes de intuição e imaginação. (DE SOUZA SILVA, 2001).

8 A natureza autotransformadora do desenvolvimento de estratégias

No contexto da atual mudança de época, o desenvolvimento de estratégias, assim como qualquer outra prática cuja essência seja a geração de conhecimento, experimenta mudanças qualitativas e simultâneas em suas dimensões ontológica, epistemológica, metodológica e axiológica.

Uma mudança de época implica mudança na forma de perceber a realidade, exigindo novas **premissas ontológicas**; mudança na percepção sobre a natureza do conhecimento, exigindo novas **premissas epistemológicas**; mudança na forma de gerar conhecimento, exigindo novas **premissas metodológicas**; mudança de valores com conseqüências para o processo de desenvolvimento, para a vida em sociedade e para as práticas das mais diferentes atividades, exigindo novas **premissas axiológicas**. (DE SOUZA SILVA, 2001).

9 Pensamento Complexo aplicado aos processos sociotécnicos (Dialógicos Complexos)

- **Pensar contextualmente:** as explicações sobre Processos Dialógicos Complexos são explicações contextuais. As relações dos atores do contexto são a essência do pensamento complexo, pois acontecem nas redes de relações que fazem emergir a dinâmica dos relacionamentos do todo complexo. Assim, o contexto oferece sempre as melhores pistas para compreender porque um problema ocorre na forma como ocorre, e para imaginar qual a alternativa de solução é mais apropriada para solucionar o problema em harmonia com a realidade local. Neste sentido, é mais fácil compreender um problema estudando-o em seu próprio contexto do que isoladamente, longe das interações que o geraram.

- **Pensar diferencialmente:** no âmbito dos Processos Dialógicos Complexos, âmbitos processuais diferentes correspondem a graus diferentes de complexidade. Um processo complexo é sempre constituído por subprocessos mais simples, ao mesmo tempo em que está conectado a outros supraprocessos de maior complexidade. Os diferentes âmbitos de processos articulam conjuntos de relações quantitativa e qualitativamente diferentes.
- **Pensar epistemologicamente:** os Processos Dialógicos Complexos são concepções mentais socialmente construídas. Como a epistemologia se preocupa pelo processo da geração individual e coletiva do conhecimento, é necessário pensar epistemologicamente, para compreender como os diferentes grupos sociais geram suas distintas percepções das Unidades organizacionais a que pertencem e do contexto em que atuam.
- **Pensar intencionalmente:** nos Processos Dialógicos Complexos há sempre propósitos e princípios. Todo processo existe em relação a um propósito. Os processos sociotécnicos têm um propósito especial, cuja identidade revela um conjunto de valores, explícitos e implícitos, com relação aos quais se estabelecem várias premissas, como intermediárias entre tais valores e os compromissos que permitem realizar o propósito do processo. Além disso, os processos sociotécnicos incorporam outros propósitos não necessariamente convergentes com seus propósitos superiores, o que resulta na geração de conflitos e contradições.
- **Pensar não só linearmente:** a complexidade implica multicausalidade, proporcionalidade variada, periodicidade variada, temporalidade variada e, também, a não linearidade. Nos processos complexos a monocausalidade é uma impossibilidade. As múltiplas redes de relações estão interconectadas, fazendo com que diferentes fatores exerçam diferentes graus de influência sobre distintos micro-fenômenos que ocorrem dentro dos diversos subprocessos do processo, e entre o processo e outros supraprocessos.
- **Pensar processualmente:** as estruturas são geradas a partir dos processos e dos relacionamentos. A estrutura de poder em uma organização não é definida por sua arquitetura física, mas pelos processos e relacionamentos mediante os quais se formam as redes formais e informais pelas quais fluem diferentes tipos de poder.
- **Pensar dialogicamente:** os Processos Dialógicos Complexos dependem do diálogo. Sem diálogo, os processos não existem. Se os processos de diálogo falham, a própria existência do processo está comprometida. A expressão “Processos Dialógicos Complexos” traduz a capacidade dos processos para, juntos, se transformarem continuamente, a partir de seus processos de diálogo. A interação neguentrópica do diálogo reforça o processo de transformação sempre para níveis de maior complexidade.
- **Pensar relacionalmente:** os Processos Dialógicos Complexos dependem das redes de relações. Em um processo complexo nada ocorre fora de uma rede de relações; não existem ações absolutamente desconectadas. Inclusive certas ações que geram desordem em um processo (e que por isso pareceriam não pertencer a ele) estão articuladas a uma rede de fluxos emergentes, que surgem para transformar sua dinâmica, quando esta está perdendo sua vigência.
- **Pensar fractalmente:** do todo para as partes; das partes para as partes; das partes para o todo. Um todo se relaciona e está contido em cada parte que o compõe. Na realidade, um todo não é composto de partes, mas de outros todos com as características potenciais do todo primordial. Deve-se pensar o todo e todos os seus componentes; os relacionamentos entre o todo e todos os seus componentes; os relacionamentos do todo consigo mesmo, com outros todos e com os componentes de outros todos; os relacionamentos dos componentes de um todo consigo mesmos, com todos os componentes do todo, com outros todos e com os componentes de outros todos.

- **Pensar nas propriedades emergentes e potenciais** do todo, das partes, dos relacionamentos do todo com as partes, dos relacionamentos das partes com as outras partes e das partes com o todo. Nos Processos Dialógicos Complexos, propriedades emergem da interação entre as partes, e da interação entre as partes e o todo. Entretanto estas propriedades não se manifestam em nenhuma parte isoladamente. (DE SOUZA SILVA, 2001; HOCK, 2001; TÔRRES, 2002).

No enfoque complexo a metodologia para o desenvolvimento e implementação de estratégia deve ser construída com a participação dos atores que dela necessitam. Este enfoque deve ser sempre intensivo de sensibilidade teórica e metodológica, o que permite a negociação dialogada permanente entre os que interatuam para negociar a realidade que necessitam compreender para transformar.

10 Momentos metodológicos de um enfoque complexo para o desenvolvimento e implementação de estratégia:

10.1 Propósito:

10.1.2 Negociação dialogada das características de Visão de Mundo mais relevantes para a estratégia que será desenvolvida e implementada.

As características de Visão de Mundo adotadas por uma equipe de estrategistas influenciam fortemente a natureza, o rumo e as prioridades de uma estratégia. Esta deve ser a negociação mais cuidadosa que se tem de realizar, porque os resultados desta praticamente impactam em todas as demais negociações.

10.1.2 Negociação dialogada do Propósito da Estratégia. Negociação de uma afirmação de intenções clara e simples, que identifica e une os componentes da Unidade para algo que vale a pena buscar. É uma expressão inequívoca do que as pessoas, em conjunto, querem se tornar. Deve falar a elas de maneira tão poderosa que todas digam com convicção: "Se *nós* pudéssemos fazer isso, *nossa* vida teria significado". Somente um propósito claro permite identificar e caracterizar o contexto – interno e externo – no qual atuarão os estrategistas para aportar sua contribuição. Isto permite identificar os fatores do contexto que terão um efeito impulsionador ou restritivo para a realização do propósito. Com isto fica mais fácil identificar os atores e fatores (co-fatores e eco-fatores) relevantes para a estratégia que será proposta para a realização do propósito. Somente quando uma equipe de estrategistas tem bem caracterizadas as atitudes dos atores e o estado dos fatores, em relação com o propósito que se quer realizar, ela pode propor as ações capazes de articulá-los para o êxito da realização do propósito. O propósito de uma estratégia deve ser muito bem dialogado e negociado no início da iniciativa, e (re)negociado ao longo de todo o processo de desenvolvimento e implementação de tal estratégia.

10.2 Princípios:

10.2.1 Negociação dialogada dos Princípios orientadores da estratégia. Negociação das aspirações dos componentes da Unidade no âmbito do comportamento, uma afirmação inequívoca de uma crença essencial sobre como a Unidade e todos os componentes pretendem se conduzir para a realização do propósito. Um princípio é um preceito pelo qual todas as estruturas, decisões, ações e resultados serão julgados. Um princípio *sempre* tem conteúdo ético e moral. Ele nunca *prescreve* a estrutura nem o comportamento: ele só os *descreve*. Os princípios em geral pertencem a uma de duas categorias: princípios de

estrutura e princípios de prática. São um conjunto vivo de crenças capazes de evoluir com a participação e o consentimento de todos. No todo, propósito e princípios devem constituir um conjunto de crenças coerente e coeso, embora seja inevitável que um princípio entre em conflito com outro. Quando há conflito, a decisão deve ser harmônica para que nenhum princípio seja sacrificado por outro.

10.3 Participantes:

10.3.1 Negociação dialogada dos Contextos interno e externo. Negociação das dimensões, aspectos e elementos dos contextos interno e externo especialmente relevantes para a realização do propósito. A análise do contexto – interno e externo – de uma organização revelará a existência de determinados atores que são chave para o desempenho da estratégia.

10.3.2 Negociação dialogada – no Contexto – dos atores (pessoas e organizações) relevantes para o êxito da definição e implementação da estratégia. Negociar que atores participarão efetivamente do processo. Para isso é necessário conhecer o grau de informação, sensibilização, motivação e capacitação em que se encontram os indivíduos e/ou grupos de atores antes de envolvê-los no desenvolvimento e implementação da estratégia.

10.3.3 Negociação dialogada – no Contexto – dos fatores (co-fatores e eco-fatores) relevantes para o êxito da estratégia. Alguns fatores são mais relevantes que outros, seja por seu caráter impulsionador ou por seu efeito restritivo. Quais são os fatores que a estratégia necessita articular para que o propósito seja realizado com êxito? Qual é o estado atual de cada um deles em relação com o propósito que se deseja realizar? O que representa para a realização do propósito o estado atual de cada um dos fatores identificados como relevantes?

10.4 Conceito (organizacional):

10.4.1 Negociação dialogada do Enfoque Teórico (conceitos) para orientar o desenvolvimento e a implementação da estratégia. Diferentes enfoques teóricos geram distintas interpretações e forjam diferentes formas de atuação. Devem ser negociadas as premissas, as vantagens e as desvantagens dos conceitos disponíveis e possíveis de ser aplicados, para negociar aqueles cujo conteúdo ético e conseqüências práticas sejam aceitáveis pela equipe de estrategistas e por aqueles que patrocinam a estratégia. É a definição de como os participantes se relacionam no processo organizacional. A visão de mundo, o propósito e os princípios praticamente determinam os conceitos correspondentes.

10.5 Estrutura (Constituição):

10.5.1 Negociação dialogada da Estrutura (Constituição) da organização como uma entidade legal. É um contrato civil entre os participantes da organização que esclarece os seus direitos e responsabilidades, estabelecendo os atos iniciais de tomada de decisão e os grupos de governança e fornece uma estrutura de crescimento auto-organizado e evolução da organização que venham a ocorrer.

10.6 Processos (Práticas):

10.6.1 Negociação dialogada das (macro) ações para articular os atores e os fatores relevantes. No enfoque do pensamento complexo, as ações propostas numa estratégia devem ser uma função da atitude dos atores e do estado dos fatores relevantes para a

realização do propósito. Isto é o contrário do que geralmente ocorre em muitos projetos nos quais primeiro se propõem as ações que devem ser desenvolvidas para a realização do propósito e somente depois se definem os atores que têm que se envolver e os fatores críticos para o êxito das ações – não do propósito. Deve-se propor uma ação, se esta articula um ou mais atores com um ou mais fatores relevantes para a realização do propósito. Por isso, não é possível antecipar as ações que devem se desenrolar até que se tenha analisado o estado atual desses atores e fatores.

10.6.2 Negociação dialogada da coerência entre a natureza das ações, as atitudes dos atores e o estado atual dos fatores (coerência interna). A contribuição de uma ação para o êxito da estratégia e para realização do propósito depende, em grande parte, da congruência existente entre o estado atual dos atores e o estado atual dos fatores articulados por tal ação. O estado atual dos atores e fatores é o único critério disponível para os estrategistas que permite verificar a contribuição potencial de ambos para o êxito da estratégia e a realização do propósito.

10.6.3 Negociação dialogada de configurações – alternativas e flexíveis – de macropassos para realizar grupos de ações afins. O desafio à imaginação e intuição da equipe está em propor uma ou mais configurações para articular os diferentes grupos de ações convergentes para a realização do propósito. Uma configuração é um arranjo particular e alternativo de macropassos que articula atores, fatores e ações. Este é um momento muito singular que requer da equipe de estrategistas muita capacidade para identificar conexões entre coisas aparentemente desconectadas.

Os estrategistas necessitam propor critérios de agregação para agrupar certas ações que são convergentes, por sua natureza e/ou por seu objetivo.

Observar que embora uma configuração tenha uma direcionalidade temporal – a direção para a realização do propósito no tempo –, esta nunca será uma seqüência linear e mecânica de passos.

10.6.4 Negociação dialogada de uma configuração de macropassos que seja técnica, política, econômica, institucional e eticamente mais pertinente. A seleção de uma das alternativas de configuração possíveis é uma decisão multidimensional e sempre política. O momento desta negociação exige uma grande capacidade de fazer conexões entre aspectos aparentemente desconectados. Informação e intuição se mesclam para permitir descobrir as implicações positivas e negativas associadas a cada um dos detalhes que diferenciam as diferentes configurações propostas. O propósito que se deseja realizar, o contexto em que este será realizado, e o estado atual dos atores e fatores relevantes oferecem as pistas mais críticas para descobrir as conexões que permitirão tomar a decisão pertinente.

10.6.5 Negociação dialogada de implicações e antecipações de necessidades imaginadas a partir das ações propostas. Além de produzir compreensão e aportar coerência a uma iniciativa para a realização de um propósito, uma estratégia permite uma análise *ex-ante* das implicações derivadas de sua implementação e a antecipação do que será necessário para desenvolver cada um dos macropassos propostos. Na dimensão ética, é necessário verificar a magnitude e a natureza das influências da estratégia sobre os atores que serão afetados – positiva e negativamente – por ela. Na dimensão prática, é necessário ter uma idéia antecipada dos insumos e das micro-ações que serão necessários para a implementação de cada um dos macropassos propostos.

10.6.6 Implementação dialogada da configuração dos macropassos propostos. Um dos fatores críticos que acarretam o fracasso de muitas estratégias é a ausência de coragem política e de determinação gerencial para levar adiante o desenvolvimento das ações propostas para viabilizá-las. A única forma de provar a consistência de uma estratégia é submetê-la à

“prova da realidade”. A dinâmica de sua implementação sugerirá ou não a necessidade de ajustes.

10.6.7 Negociação dialogada contínua de ajustes (ou transformação parcial ou integral) na estratégia, no contexto de sua aplicação e implicações. A estratégia perfeita não existe. Toda estratégia desenvolvida para contextos complexos só pode ser aperfeiçoada no contexto de sua aplicação e implicações mediante a interação. Somente a dinâmica do processo de implementação de uma estratégia pode revelar o que necessita ser melhorado, cancelado, adicionado ou substituído. Quando as ações de um passo da estratégia estão sendo implementadas, a equipe de estrategistas deve revisar a consistência dos passos subsequentes, a partir da aprendizagem gerada até o momento, antes de desenvolver a estratégia específica para a implementação das ações do próximo passo previsto. (DE SOUZA SILVA, 2001; HOCK, 2001; TÔRRES, 2002).

É óbvio que estes momentos do desenvolvimento e implementação de estratégias institucionais são apenas indicativos; cada contexto e a dinâmica de cada processo podem indicar a fusão de alguns deles ou o descarte de outros em momentos mais específicos, impossíveis de antecipar. O importante é a mensagem explícita da expressão “negociação dialogada” que está presente em todos os momentos do processo. Esta é a regra crítica dos processos interativos. Sem negociação dialogada não há participação, sem participação não há interação, sem interação não há inovação. Sem dúvida, o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias institucionais é intensivo de inovação. Portanto, o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias é intensivo de negociação dialogada.

Referências

DE SOUZA SILVA, José; CHEAZ, Juan; SANTAMARÍA, Julio; MATO, María Adriana; LEÓN, Alicia. **La dimensión de estrategia em la construcción de la sostenibilidad institucional.** *Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional.* San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR Nuevo Paradigma. 2001.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica.** São Paulo: Cultrix, 2001.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Visões de mundo e estratégia.** Trabalho apresentado na XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração – CLADEA 2002. Porto Alegre – 22 a 25 de outubro/2002.