

# IMPLICAÇÕES DO CARÁTER PROPRIAMENTE HUMANO DA EXPERIÊNCIA NO APRENDIZADO ESTRATÉGICO

L. A. A. TERRA<sup>1</sup> e J.L. PASSADOR<sup>2</sup>

Sessão Temática C

Visão sistêmica dos negócios

[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/artigos\\_8cbs\\_2012.html](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html)

## RESUMO

Diante das pressões transformadoras do contexto contemporâneo, a estratégia tem vivenciado um momento de necessidade de revisão de seus princípios mais elementares. Neste contexto, as perspectivas defendidas pelo filósofo Luigi Guissani se mostram promissoras, já que se tratam de uma revolucionária abordagem para a compreensão do caráter propriamente humano da experiência. Assim, o presente esforço de pesquisa buscou analisar as contribuições que o pensamento de Luigi Guissani pode apresentar para o aprendizado nas organizações. Dentre outras questões, concluiu-se que diante desta moderna perspectiva filosófica, a liderança precisaria agir como um agente de abertura, provocando os indivíduos para facilitar a formação de juízos sólidos acerca dos fenômenos organizacionais.

Palavras Chave: Aprendizado, Experiência Elementar, Valores, Liderança, Estratégia Emergente.

## 1 Introdução

Conforme ressaltam Prahalad e Hamel (1994) e Drucker (2003), as transformações do contexto econômico-social, pós década de 1980, têm pressionado o pensamento estratégico e administrativo rumo a uma ruptura com as abordagens clássicas de gestão. Neste sentido, as escolas de pensamento, baseadas no aprendizado, se mostram como alternativas proeminentes para lidar com a transitoriedade dos cenários contemporâneos. Diante destas concepções, a organização aprende por meio da experiência, a partir de

<sup>1</sup> Leonardo Augusto Amaral Terra, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP, leoterra@usp.br

<sup>2</sup> João Luís Passador, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP, jlpassador@usp.br

feedback que, em última instância, pode promover a emergência de novos padrões de conduta, capazes de produzir respostas adequadas às rápidas transformações do ambiente socioeconômico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Diante de tais perspectivas, a organização não é de todo obediente ao executivo principal, a estratégia deve ser vista como um processo incremental e contínuo de aprendizado, onde a experiência e os padrões de comportamento, dela emergentes, se transformam em componentes fundamentais para o processo estratégico nas organizações (HAMEL, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Todavia, há de se ressaltar que, no mundo administrativo, a aprendizagem é constantemente confundida com o conhecimento. A aprendizagem, como elemento capaz de produzir a criatividade revolucionária, tem origem nas experiências e nas relações significativas (BORGES, 2008), ela:

[...] tem relação íntima com o que significa ser humano. É pela aprendizagem que nos recriamos. A aprendizagem é que nos torna capazes de fazer o que antes não conseguíamos fazer; com ela, adquirimos nova visão do mundo e da nossa relação com ele, aumentamos nossa capacidade de criar. (BORGES, 2008, p.97)

Destarte, as organizações submetidas a cenários de alta complexidade não podem limitar seu conceito de aprendizagem à mera assimilação de informações. Neste contexto, a aprendizagem, capaz de gerar vantagem para as organizações, é aquela que transcende os conceitos clássicos de apreensão do conhecimento. Por meio dela, os indivíduos devem adquirir a capacidade de descobrir, sonhar, revolucionar e criar. (HAMEL, 1996). Nesta relação íntima entre o aprendizado e a criatividade o caráter propriamente humano da experiência se manifesta. “Nesse sentido, as contribuições trazidas pela Fenomenologia e a proposta conceitual de Experiência Elementar possibilitam o reconhecimento de um critério interno e constituinte com o qual se pode julgar a própria experiência” (GASPAR; MAHFOUD, 2006, p.9)

O conceito da experiência elementar, proposto pelo filósofo italiano Luigi Giussani, explicita o fenômeno da experiência humana, suas características e implicações de maneira ímpar e tem despertado interesse da comunidade científica, especialmente nas áreas de psicologia e pedagogia. Uma vez que tais conceitos apresentam-se como possibilidades ímpares para descrever o caráter humano da experiência, tão importante para a obtenção do aprendizado no sentido estrito do termo, então é de se esperar que elas também possam auxiliar na construção de instrumentos adequados para lidar com o aprendizado nas organizações, tido hoje como um importante elemento da estratégia.

A perspectiva de Luigi Giussani também trás uma visão conciliadora sobre antigos problemas epistemológicos. Isso porque, a experiência elementar permite “a superação de reducionismos tão frequentes na maneira como o homem tem encarado o mundo e a si mesmo.” (GASPAR; MAHFOUD, 2006, p.9) Portanto, este revolucionário conceito também se mostra apto para oferecer novas contribuições importantes, para as já consagradas abordagens acerca do aprendizado nas organizações, conforme

sugerem Prahalad e Hamel (1994).

Assim, o presente esforço de pesquisa assume como objetivo analisar como o pensamento de Luigi Giussani pode contribuir para a compreensão do aprendizado nas organizações, tendo por base a linha de pensamento estratégico denominada por Mintzberg Ahlstrand e Lampel (1998) de escola do aprendizado. Tal estudo se justifica pelas palavras de Faria (2005) e Prahalad e Hamel (1994) para quem os pesquisadores da área devem transcender os limites das abordagens cartesianas e buscar novos métodos, novas abordagens e novas perspectivas epistemológicas para lidar com o problema da estratégia nos complexos e integrados cenários contemporâneos.

## 2 Do planejamento ao aprendizado

A estratégia, como matéria de gestão, teve sua origem em 1912, quando a Harvard Business School introduziu em seu currículo uma disciplina denominada “Política de negócios”. O objetivo desta disciplina era integrar as diversas áreas de conhecimento em administração, mas até então os aspectos externos ainda eram pouco explorados pela área.

Durante a década de 1960, as abordagens militares, desenvolvidas na segunda guerra mundial, e a análise de cenários externos, foram adicionadas aos aspectos internos estudados pela “Política de Negócios”. (ANSOFF; HAYES, 1981; HUNGER; WHEELLEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). A influência militar impactou diretamente as definições de autores clássicos do ambiente de gestão como Porter (1990; 1996; 1999), Ansoff (1973), Wright, Kroll e Parnell (2007), Almeida (2001) e Hunguer e Wheelen (2002), fazendo com que a estratégia fosse tratada como um programa para guiar a organização por uma determinada rota, capaz de propiciar estabilidade e vantagem competitiva.

Contudo, Drucker (1994; 2003) lembra que durante a década de 1980 as ações de grandes líderes mundiais promoveram uma ruptura na dicotomia da ordem política, social e econômica, estabelecida após a segunda guerra mundial. Tal ação provocou um aumento do número de variáveis, decorrentes da globalização, que tornou o ambiente demasiadamente dinâmico e complexo para ser previsto (PETERS, 1989, p.9).

Diante deste novo cenário, o planejamento estratégico teve que se adaptar para permanecer aderente ao ambiente (VALLE et al., 2007). O primeiro grande salto nesta direção foi dado pela obra de Ansoff, Declerck e Hayes (1981), na qual os autores construíram um conceito capaz de abranger o processo contínuo de planejamento, monitoramento e controle das estratégias, denominado pelos autores de “Administração Estratégica”.

Nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2007), a “Administração Estratégica” incorpora o:

[...] processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias

apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p.45)

Aqueles que defendem a visão da estratégia como um plano, argumentam que o processo de “Administração Estratégica” e seus ciclos bem estruturados de mensuração e controle, seriam suficiente para suprir as dificuldades do planejamento de longo prazo, diante de cenários transitórios. Para os adeptos desta visão, esta concepção de gestão contínua dos planos seria capaz sustentar o planejamento diante das transformações do ambiente, já que contemplariam os aspectos dinâmicos necessários para que este conjunto de planos possa ser constantemente adaptado à situação.

Contudo, Kaplan e Norton (1997, p.17) ressaltam que “a estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais.” Mesmo Ansoff e Hayes (1981), pensadores originários da concepção de administração estratégica, admitem que o pensamento fortemente analítico e cartesiano desta abordagem, implica em limitações, já que o planejamento, por si só, não é provocador de ações e mudanças na organização.

Apesar da concepção de estratégia como um plano ainda ser um ponto de vista fortemente enraizado nos meios de gestão, Mintzberg (1987a; 2003a) desenvolveu uma concepção de estratégia sustentada tanto na ideia do planejamento e controle deliberados, como em seu antagônico, a emergência de comportamentos espontâneos na própria operação das organizações. Em essência, o autor defende que a “estratégia é um padrão, isto é, consistência no comportamento ao longo do tempo.”<sup>3</sup> (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p.9, tradução nossa)

Diante de tal concepção, não importa se a estratégia foi deliberada a partir de um plano ou simplesmente deriva de um comportamento adotado de maneira natural pela organização. Na concepção de estratégia como um padrão é possível afirmar que uma organização pode ter estratégias que emergem durante a sua própria operação. Nas estratégias emergentes “[...] os agentes agiriam improvisando em função das circunstâncias.” (BETHLEM, 2001, p.19; MINTZBERG, 1987a) Com o passar do tempo estas “ações simplesmente se convertem em padrões”<sup>4</sup> que, em última instância, se associam com as estratégias deliberadas e compõem a estratégia realizada pela organização – ver figura 1 (MINTZBERG, 2003a, p.69, tradução nossa).

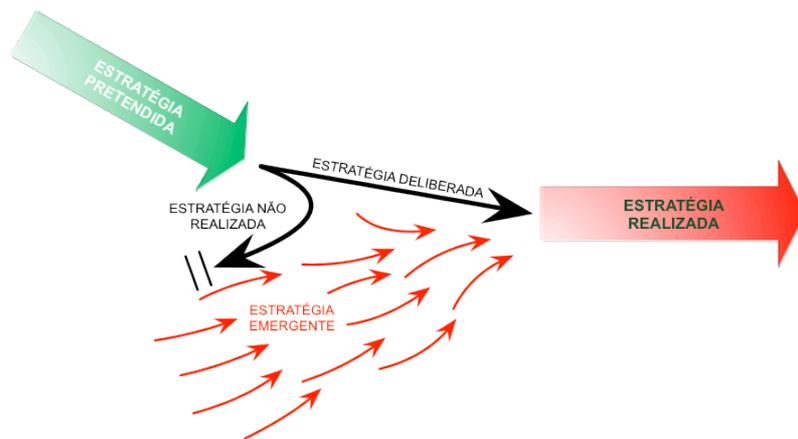
Como ilustrado na figura, as mudanças no ambiente interno e externo podem levar as estratégias pretendidas e deliberadas a não serem realizadas, enquanto padrões de comportamento emergem constituindo um padrão para a organização que é fruto, tanto do que persiste da estratégia deliberada, como dos padrões de comportamento emergentes (MINTZBERG, 1987a; 1987b; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Neste contexto, “uma organização pode ter um padrão

---

<sup>3</sup> Do inglês: “Strategy is a pattern, that is consistency in behavior over time.

<sup>4</sup> Do inglês: “Actions simple converge into patterns.”

(ou estratégia realizada) sem saber que o tem.”<sup>5</sup> (MINTZBERG, 2003a, p.67, tradução nossa)



**Figura 1 – Dinâmica que origina as estratégias realizadas pela organização.**  
**Fonte: Mintzberg (2003b, p.14, tradução nossa).**

Vale ressaltar que Mintzberg (2003a) não nega o planejamento como um fator importante do processo estratégico, mas incorpora a este o componente emergente da estratégia, que tira parte da responsabilidade pela estratégia das mãos do estrategista e o entrega à cultura e ao aprendizado organizacional. Assim, “o chamado planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio, não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada - para trabalhar com suas implicações formalmente.”<sup>6</sup> (MINTZBERG, 2003a, p.73, tradução nossa)

Tal visão diferente significativamente das visões prescritivas, das escolas clássicas de gestão. No extremo os defensores da estratégia emergente se apegam àquilo, que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) denominaram de escola do aprendizado. Esta abordagem incorpora aspectos da teoria do caos, onde o aprendizado emerge a partir de perturbações. Sob esta perspectiva, os gerentes devem assumir, não o papel de deliberar aprendizado, mas de inserir instabilidades nas organizações, de forma a buscar um estado de revolução permanente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Via de regra, há uma concordância ampla no meio acadêmico contemporâneo de que “a organização que aprende é flexível e aberta” o que torna o aprendizado vital para o sucesso competitivo na economia global (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; JAAFARI, 2003, p.50).

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) ressaltam que a emergência de novos comportamentos, por si só, não se configura em aprendizado. O aprendizado deve transcender a experimentação e incluir também um processo de reflexão e compreensão da experiência passada, por parte dos agentes que vivenciaram a experiência. Portanto, a escola do aprendizado vai muito além da ideia de aprendizado deliberado, proposta por autores cuja obra se concentra no conceito de estratégia

<sup>5</sup> Do inglês: “An organization can have a pattern (or realized strategy) without knowing it [...]”

<sup>6</sup> Do inglês: “So-called strategic planning must be recognized for what it is: a means, not to create strategy, but to program a strategy already created – to work out its implications formally.”

planejada, como Ansoff, Declerck e Hayes (1981) e Kaplan e Norton (1997).

De acordo com Hamel (2002), para que as organizações vivenciem um aprendizado real, os estrategistas devem se preocupar com as precondições para o surgimento do mesmo, os princípios que o originam e, por consequência, as condutas que podem levar até ele. Neste sentido, Senge et al. (2008, p.4, tradução nossa) destacam que “o aprendizado reativo é regido por uma carga de maneiras habituais de pensar e ver o mundo dentro de categorias familiares e confortáveis.”<sup>7</sup> Desse modo, para os defensores da escola do Aprendizado, a organização aprende por meio da experiência, a partir de feedback que, em última instância, pode promover a emergência de novos padrões de conduta. Contudo, a emergência de novos comportamentos, por si só, não se configura em aprendizado. O aprendizado deve incluir a reflexão e a compreensão da experiência passada, por parte dos agentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Neste ponto vale ressaltar que, apesar do engajamento que Mintzberg Ahlstrand e Lampel (1998) possuem com a ideia da estratégia emergente, os autores mostraram em seus estudos que a prática aponta para uma condição onde a maioria das organizações possui como estratégia realizada, um balanço harmônico entre o que é pretendido pela organização e o que emerge do próprio aprendizado da mesma. Para os autores a adoção indiscriminada de qualquer um dos extremos seria prejudicial para as organizações, já que estratégias puramente deliberadas significariam aprendizado zero, enquanto estratégias puramente emergentes significariam controle zero – ver figura 2 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).



**Figura 2 – Estratégia como padrão e as implicações de seus extremos polares.**  
**Fonte: Terra (2010)**

Hamel (1996) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) ainda ressaltam que o controle tem sua contribuição para a ordem da organização, mas a capacidade transformadora e adaptativa das mesmas depende, em última instância, de processos baseados no aprendizado, que emerge de indivíduos criativos. Neste sentido, os autores afirmam que a adoção exclusiva do conceito de planejamento formal e controlado, como elemento central da organização, pode criar metodologias e dispositivos que inibem a criatividade e a capacidade de adaptação da organização, levando-a à estagnação. Neste contexto, Hamel (1996) lembra que o estrategista deve, então, buscar zelar pelo aprendizado da organização, por meio da busca por novas pessoas, novas visões que, como um novo código genético, trazem novas ideias, novas

<sup>7</sup> Do inglês: “Reactive learning is governed by downloading habitual ways of thinking, seeing the world within familiar and comfortable categories.”

conversas entre as partes e novos apegos por certas oportunidades.

Desse modo, a estratégia como um padrão supera o ideal convencional de controle racional e destaca a importância do aprendizado individual e coletivo na estratégia das organizações. Sob este ponto de vista pode-se dizer que a busca pela estratégia da organização deve se dar em um ponto de equilíbrio entre o planejamento ordenado e controlado e um cuidadoso processo de aprendizado organizacional, capaz de produzir estratégias emergentes que garantam a sobrevivência e a revolução das organizações.

### **3 A experiência ementar de Luigi Giussani e o aprendizado nas organizações**

Luigi Giussani foi um sacerdote e educador, nascido na Itália em 1922, que dedicou grande parte de sua vida ao ensino de jovens e adultos (SANTOS, 2009). Além de suas contribuições importantes na área da educação de jovens católicos, Giussani também é o idealizador de um importante constructo para a compreensão da experiência humana, com significativas implicações epistemológicas e para a própria compreensão da dinâmica do aprendizado.

O pensamento original de Giussani (2009) emergiu da necessidade de se entender o componente propriamente humano da experiência, para conseguir explicar a experiência religiosa. Apesar de sua base fortemente católica, e sua apropriação inicial para o ensino de cunho religioso (PEDE, 2011), tão contrastantes com o ideal de ciência do século XX, a obra do autor tem despertado interesse de pesquisadores área de educação, psicologia e, até mesmo, na área de negócios, como na obra de Cornuel, Habisch e Kletz (2010). Tal fato se deve ao sucesso da abordagem de Giussani ao explicar a importância e as implicações dos valores pessoais e da ética na experiência humana e, por consequência, no aprendizado.

Apesar de sua origem, o pensamento de Giussani também precisou passar pelo desenvolvimento de uma sofisticada base filosófica, que possibilitasse a compreensão da experiência humana e, por consequência, da própria razão. No âmbito das organizações a percepção de experiência de Giussani se mostra proeminente, pois concilia os componentes propriamente humanos da experiência, com o materialismo e a razão. Portanto, tal abordagem acaba se mostrando fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional, do comportamento social e até mesmo do conceito de responsabilidade social na organizações (CORNUEL; HABISCH; KLETZ, 2010)

Essencialmente o trabalho de Luigi Giussani se estrutura em uma tríplice premissa. O realismo, a razoabilidade e a incidência da moralidade sobre a dinâmica do conhecimento (GIUSSANI, 2009). Para tal, Giussani (2009) parte do pressuposto que a razão é o que define o homem e o permite enfrentar a realidade.

Contudo, o autor aponta em seus textos, que a concepção moderna da razão se constitui em um retrato incompleto da mesma. Nas palavras do autor “a mentalidade moderna reduz a razão a um conjunto de categorias nas quais a realidade é obrigada a entrar.” (GIUSSANI, 2009, p.17) Visando ampliar esta perspectiva reduzida, o autor desenvolveu uma percepção singular, onde:

[...] a razão é como um olho arregalado para a realidade, bebe a realidade com avidez, grava os seus nexos, as suas implicações, discorre sobre ela, corre dentro do real, de uma coisa à outra, conservando-as todas dentro da memória e tende a abraçar tudo. (GIUSSANI, 2009, p.17)

Baseado nesta premissa, Giussani (2009) conclui que cada objeto de interesse deve ser tratado de acordo com suas particularidades, sendo que os fenômenos propriamente humanos carecem de explicações dadas por modos que lhes são particulares, diferentes dos métodos adotados para o estudo de fenômenos naturais. Para atacar a necessidade de um método com tais particularidades, Giussani propôs um mecanismo de avaliação da experiência propriamente humana, com fortes implicações para as concepções de aprendizado.

Para Giussani “A experiência coincide, certamente, com “provar” alguma coisa, mas coincide sobretudo com o juízo dado a respeito daquilo que se prova.” (GIUSSANI, 2009, p.23) Assim, a experiência implica em emitir juízos acerca dos resultados da investigação sobre o indivíduo. “[...] Sem uma capacidade de avaliação, o homem não pode fazer nenhuma experiência.” (GIUSSANI, 2009, p.23) Portanto, a experiência consiste em dar sentido àquilo que se experimenta.

Diante desta realidade, a premissa da razoabilidade se destaca como um elemento fundamental para se estabelecer o juízo sobre o que se experimenta nas organizações. De acordo com Giussani (2009), ser razoável é deixar que o propósito daquilo que se experimenta determine o método, portanto o razoável se manifesta por meio de “[...] razões adequadas”. (GIUSSANI, 2009, p.33) Desse modo a razão vai além do demonstrável e do lógico. Ela consiste em uma realização da abertura do agente para o meio. Este aspecto está a serviço de um bem maior que é a aderência do homem à realidade que o cerca. Portanto, para Giussani (2009) a razão é uma capacidade de nos darmos conta do real, uma abertura para a realidade que nos cerca que nos possibilita “[...] afirma-la na totalidade de seus fatores.” (GIUSSANI, 2009, p.36)

Uma vez que uma pessoa é “[...] dotada de história, [carrega] hipóteses sobre os acontecimentos e [aprende] certa maneira de relacionar-se com o mundo, com os ambientes e com as pessoas [...], precisamos estar atentos para os aspectos da tradição [individual].”(ASSIS, 2008, p.62) Tradição que para Giussani trata-se daquele “[...] dado originário, com toda a estrutura de valores e de significados em que [a pessoa] nasceu”. (GIUSSANI, 2004, p.49) Sem cargas prévias de conhecimento e valores, capazes de auxiliar na construção dos sentidos, os agentes da organização não podem criar juízos sólidos sobre aquilo que experimentam no seu dia a dia. Tal perspectiva carrega a experiência e, por consequência o aprendizado, de um forte caráter humano.

No âmbito da escola do aprendizado, apresentada anteriormente, esta contribuição se mostra especialmente instigante, já que abre um amplo universo de possibilidades para a experiência dentro das organizações. Diante desta perspectiva, a estratégia razoável não seria aquela oriunda de posturas racionais, tampouco uma estratégia oriunda somente da criatividade, dos valores e do sentimento. A visão

de Giussani (2009) acerca da razão é conciliadora. Nela, a estratégia razoável é fruto da abertura em busca da completude por parte daqueles que a formulam e constituem. Desse modo, a estratégia razoável remete tanto ao aspecto racional, quanto ao aspecto humano relacionado àqueles que a geram.

Destarte, é importante para a perspectiva dos estudos em estratégia, destacar que, normalmente, a mentalidade comum é sustentada por quem detém o poder, ou seja, pela idealização de controle que, por meio de imposições “[...] altera a evidência daqueles critérios e significados primeiros.” (GIUSSANI, 2009, p.29) Diante disso, Giussani (2009) lembra que para atingir a experiência elementar “é preciso perfurar sempre tais imagens induzidas pelo clima cultural no qual estamos imersos, tomar nas mãos as nossas exigências e evidências originais e, com base nelas, julgar e avaliar cada proposta, cada sugestão existencial.” (GIUSSANI, 2009, p.30)

Neste contexto, os próprios esquemas mentais são prejudiciais à formação de um juízo, já que, de acordo com Giussani (2009), estes apenas alienam o indivíduo. Diante da concepção de experiência elementar, só é possível construir um juízo sólido por meio de uma abertura desprovida de modelos que busquem enquadrar a realidade. Portanto, a busca pelo aprendizado passa pela experiência elementar que, em última instância, trata-se de uma busca pelo ímpeto original, uma abertura, uma busca por aquilo que corresponde ao indivíduo, seus valores e sua essência.

Este fato apreendido pela experiência propriamente humana, conduz à integração daquilo que se experimenta, uma vez que a própria experiência leva o indivíduo a uma busca pela complementariedade (GIUSSANI, 2009). Destarte, o efeito particular da abertura é a vivência de uma experiência totalizante, tão almejada pelos pensadores holísticos e sistêmicos na área de administração. Diante de tal concepção o planejamento “engessado” acaba por ser limitante, fecha a experiência e impossibilita a totalização da mesma, uma vez que acaba por se tornar um esquema mental para os indivíduos.

Tal percepção mostra uma necessidade de ruptura com o ideal de aprendizado controlado, como aquele proposto por Ansoff e Hayes (1981), pois diante desta concepção, o juízo pode não se formar devido à imposição de um esquema pré-definido de experimentação, imposto de maneira a enquadrar os valores e a essência dos indivíduos. Portanto, ao planejar, mesmo o aprendizado, o gestor nega a vivência de uma experiência totalizante por parte dos colaboradores. Neste sentido, a abertura do gestor para a abertura dos agentes se faz fundamental para que haja experiência por parte dos mesmos e, por consequência, aprendizado.

Diferente do que se pode imaginar em um primeiro momento, a individualidade do juízo, proposta por esta ideia, trata-se de um elemento poderoso na produção de alinhamento e unidade nas organizações. “Para Giussani, o que une a todos é a “experiência elementar”, a existência de um mesmo coração – entendido aqui como a síntese de todas as exigências e de toda a busca humana, apesar da variedade de culturas nas quais estão inseridos.” (SANTOS, 2009, p.184) Diante do conceito da experiência elementar, algo pode corresponder a indivíduos com valores e essências distintas e esta correspondência

em comum (elementar) pode ser utilizada como fator de ligação e sinergia (GIUSSANI, 2009).

Esta elementaridade da experiência, pode produzir nas organizações um senso de alinhamento oriundo dos interesses comuns, ao mesmo tempo em abre espaço para a diversidade de pontos de vista e a variação dos esquemas mentais disponíveis. Tal percepção resolve o problema da associação entre uma abertura para o aprendizado e o alinhamento e a ordem nas organizações.

Neste contexto, a experiência elementar ajuda a resolver o clássico problema entre aprendizado criativo e alinhamento. Diante desta perspectiva, a produção de uma estratégia criativa precisa ir além da visão de Hamel (1996), de busca por diversidade, e deve contemplar a seleção de agentes diversos, cuja experiência elementar convirja para um alinhamento de interesses com os demais indivíduos que compõem a organização.

Devido ao requisito inexorável da abertura para a vivência da experiência, a confiança também se torna um elemento chave para a vivência daquilo que Giussani (2009) denominou de lado propriamente humano da experiência. De acordo com o autor “quanto mais alguém é realmente homem, mais é capaz de confiar, porque intui os motivos adequados para crer no outro.” (GIUSSANI, 2009, p.42) Este conceito deriva do fato de que o homem dotado de grande humanidade consegue determinar até que ponto determinado elemento lhe corresponde e, por isso, é capaz de definir qual é o limite até o qual pode confiar.

Tal percepção de Giussani (2009), permite explicar a constatação de Terra (2010) de que os constructos de gestão baseados na competição, acabam por ser menos eficazes do que aqueles baseados na lógica da cooperação. Além destes esquemas, em sua maioria, objetivarem a construção de modelos mentais, estes também são contrários a lógica da confiança, tão necessária para a realização da abertura. Portanto, para aprender e desenvolver padrões de comportamento eficazes no decorrer do tempo, a organização deve pautar suas relações internas e externas na confiança. Para tal, Giussani (2009) defende que é preciso favorecer o posicionamento dos agentes para que a confiança se instale e, assim, a abertura necessária para compreender a realidade que cerca a organização possa ser atingida.

Para alcançar esta expectativa de juízo sobre a realidade, Giussani (2009) expressa a necessidade de os indivíduos se posicionarem frente ao sentimento, o que ele chama de moralidade. Portanto, a liderança estratégica, que visa o aprendizado da organização, deve se concentrar em uma liderança para a constante busca pelo posicionamento dos agentes, um posicionamento pessoal e não uma postura imposta pela sociedade, pelo líder ou por modelos mentais. Para se obter este posicionamento, exige-se do indivíduo uma irrenunciável busca por questionamentos que, em última instância, obrigam o indivíduo a se posicionar diante de tais questões, explicitando seus valores.

Em decorrência disso Giussani (2009) alerta para o risco de que, se mal administrados, os questionamentos dos indivíduos se esvaziem. Para manter a busca pela formação de um juízo totalizante, o filósofo argumenta que não se deve negar a pergunta em termos práticos ou teóricos, tampouco

transformar as perguntas em afirmações voluntaristas que permitam o indivíduo se afirmar frente a sociedade.

No âmbito das organizações, o esvaziamento da pergunta assume papel importante, pois é corriqueiramente usado por aqueles que detém o controle. Enquanto as negações práticas e teóricas são usualmente fomentadas pela própria dinâmica social da organização, a substituição voluntarista é um dispositivo amplamente utilizado para se adequar aos instrumentos coercitivos dos líderes da mesma. Ora, sendo a pergunta fundamental para a experiência e, por consequência para o aprendizado, não se pode chegar a uma estratégia realmente livre e fruto de um aprendizado coerente, em organizações onde o esvaziamento da pergunta não seja amplamente evitado, tanto pelas lideranças, como pela cultura enraizada na organização.

Giussani (2009) ainda alerta que as pressões do meio também favorecem que se substitua a busca estruturada de nossas respostas, por esquemas mentais socialmente aceitos. Além deste tipo de substituição se constituir em uma agressão ao sujeito, ele também não é produtivo em termos de aprendizado organizacional, já que leva ao fechamento da experiência e, por consequência, a um empobrecimento do aprendizado individual e organizacional.

Por fim Giussani (2009) amplia sua contribuição ao descrever as atitudes que considera razoáveis diante da interrogação que paira sobre o sujeito. Para o autor o indivíduo deve buscar uma totalização do juízo, onde o sentimento é atrelado ao mesmo e não o pilar do questionamento. O indivíduo também não deve se prender a uma interrogação que se renova continuamente ou conceber a realidade como uma ilusão, precisa assumir o que é dado como evidente e aceitar que a experiência possui uma essência que difere do nada.

Diante disso, a empresa que deseja ter no aprendizado a base de suas estratégias deve se pautar em estímulos a estas atitudes e às explicitações dos valores individuais que pautam as decisões dos agentes, evitando aquilo que possa se mostrar contrário a elas. A privação desta abertura pode levar o sujeito a vivenciar consequências que, segundo Giussani (2009), vão desde a ruptura com o passado até a incomunicabilidade e a solidão. Consequências estas que rompem com a abertura para a experiência, com a possibilidade de formação de um juízo e levam à alienação dos agentes e ao engessamento das organizações em esquemas sociais previamente estabelecidos.

#### **4 Considerações finais**

Nesta época conturbada, onde o aprendizado assume importância crucial para a sobrevivência e o desempenho das organizações, os preceitos apresentados pela filosofia e pela pedagogia de Luigi Giussani se mostram bastante pertinentes para o ambiente de gestão. Eles apresentam uma abordagem moderna e sofisticada para lidar com o problema do aprendizado, por meio da compreensão do caráter propriamente humano da conciliação dos aspectos materialistas da razão com aqueles de caráter essencialmente

humanos.

Diante das concepções de Giussani, o aprendizado nas organizações poderia ser melhorado e beneficiado pela abertura para aquilo que corresponde a cada um dos indivíduos que as compõem. Portanto, diante desta moderna perspectiva filosófica, o gestor, como agente provocador de aprendizado, precisa agir como um facilitador da formação de juízo, por meio da compreensão dos valores e experiências daqueles que compõem a organização.

Para se chegar ao conhecimento totalizante, requerido pela estratégia, o agente precisa se mostrar como um ente autônomo, capaz de se auto afirmar para vivenciar sua experiência e dela ser capaz de formar um juízo. Para tal é preciso dar a cada indivíduo uma ampla abertura para que este viva as suas experiências e possa conhecer melhor a realidade associada à organização e a relação da mesma com seus valores. Somente diante desta estrutura se formará a abertura necessária para que a criatividade possa aflorar por meio da experiência, consolidando a união entre os ideais de aprendizado espontâneo, proposto pela escola do aprendizado, e a estrutura necessária para a manutenção do alinhamento estratégico da organização.

Portanto, a busca pelo aprendizado deve se dar pela dialética entre posições, que ao serem confrontadas com a experiência cotidiana evoluem e progridem em forma de aprendizado. Esta proposta do autor, possibilita uma reflexão sobre a necessidade de abertura e compreensão dos valores individuais para que as empresas, por meio dos sujeitos, possam aprender e se relacionar de maneira mais eficiente com o ambiente.

Tal perspectiva também trás sustentação para uma abordagem de liderança que contraria os ideais de controle, motivação e instrução, adotados pelas escolas de gestão clássicas, e eleva o líder ao papel de provocador. Diante da filosofia proposta por Giussani (2009), liderar a estratégia deixa de ser programar, deliberar, motivar e ensinar. Liderar a estratégia passa a ser instigar, provocar a abertura e produzir a dialética do posicionamento, onde os valores e experiências individuais se transformam em um poderoso instrumento perceptivo, capaz de proporcionar as experiências necessárias para que o aprendizado e a criatividade possam aflorar.

### **Referências Bibliográficas**

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

ANSOFF, H. I. The next twenty years in management education Thirty-Sixth Annual Conference of the Graduate Library School, 1973. The university of Chicago Press, Apr. 9-10. p.293-328.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. I.;DECLERCK, R. P. e HAYES, R. L. (Ed.). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. cap. Transformação da atitude estratégica, p.48-90.

ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. Evolução do problema estratégico. In: ANSOFF, H. I.;DECLERCK, R. P. e HAYES, R. L. (Ed.). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. cap. Introdução, p.15-18.

ASSIS, R. M. D. A pessoa, a tradição e o percurso educativo. In: OLIVEIRA, N. e CAPITANIO, G. (Ed.). Vida e trabalho: O risco de educar

. 1. Belo Horizonte: AVSI, v.I, 2008. cap. 3, p.55-68. (Juventude e educação e trabalho - itinerário para educadores).

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica. 3. São Paulo: Atlas, 2001.

BORGES, P. F. Mestre e autoridade. In: OLIVEIRA, N. e CAPITANIO, G. (Ed.). Vida e trabalho: O risco de educar. 1. Belo Horizonte: AVSI, v.I, 2008. cap. 5, p.95-100. (Juventude e educação e trabalho - itinerário para educadores).

CORNUEL, E.; HABISCH, A.; KLETZ, P. The practical wisdom of the catholic social teachings. Journal of Management Development, v. 29, n. 7/8, p. 747-754, 2010.

DRUCKER, P. F. The age of social transformation. The atlantic monthly, v. 274, n. 5, p. 53-80, Nov 1994.

\_\_\_\_\_. The new realities. Revised. New Brunswick: Transaction Publishers, 2003. 262.

FARIA, A. Realismo crítico em pesquisa estratégica. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Ed.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p.45-69.

GASPAR, Y. E.; MAHFOUD, M. Uma leitura histórica do conceito de experiência e uma proposta de compreensão do ser humano em seu caráter essencial: Experiência elementar e suas implicações para a psicologia. III Seminário internacional de pesquisa e estudos qualitativos & V encontro de fenomenologia e análise do existir. São Paulo: Editora SE&PQ 2006.

GIUSSANI, L. Educar é um risco? Bauru: EDUSC, 2004.

\_\_\_\_\_. O senso religioso. Brasília: Universa, 2009. 236.

HAMEL, G. Strategy as revolution. Harvard Business Review, v. 74, n. 4, p. 69-82, 1996.

\_\_\_\_\_. Inovação estratégica e busca do valor. In: CUSUMANO, M. A. e MARKIDES, C. C. (Ed.). Pensamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 8, p.181-195.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: Competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 550.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. Gestão estratégica: Princípios e prática. 2. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 272.

JAAFARI, A. Project management in the age of complexity and change. Project management journal, v. 34, n. 4, p. 47-57, Dez/2003 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced scorecard. 13. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987a.

\_\_\_\_\_. The strategy concept i: Five ps for strategy. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987b.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J., et al (Ed.). The strategy process: Concepts, contexts, cases. 4. Upper Saddle River: Pearson, 2003a. cap. 5.1, p.141-149.

\_\_\_\_\_. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, H.;LAMPEL, J., et al (Ed.). The strategy process: Concepts, contexts, cases. 4. Upper Saddle River: Pearson, 2003b. cap. 1.1, p.3-9.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998. 406.

PEDE, R. J. D. Luigi giussani: A teacher in dialogue with modernity. 2011. (PhD). Divinity School, The University of Edinburgh, Edinburgh.

PETERS, T. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 1989. 483.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512.

\_\_\_\_\_. What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 362.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? Strategic Management Journal, v. 15, p. 5-16, 1994.

SANTOS, J. E. F. Se educar é um risco, o que significa educar? Considerações pedagógicas a partir de luigi giussani. Revista Pedagógica, n. 23, p. 180-202, Jul/Dez. 2009.

SENGE, P. M. et al. Alternative future. Leadership Excellence, v. 25, n. 2, p. 3-4, 2008.

TERRA, L. A. A. Dinâmica simbiótica: O problema estratégico visto sob a perspectiva da complexidade. 2010. 190 Dissertação (Mestrado em ciências no programa de administração de organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

VALLE, A. B. D. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 170.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.