

A globalização vem trazendo novas realidades, percepções e atitudes em praticamente todas as esferas da vida humana e, em particular, no mundo dos negócios. Novas linguagens se estabelecem a partir das relações e interações que estamos construindo no mundo globalizado. Vivemos, por exemplo, a supremacia do uso da imagem e da linguagem visual sobre outras formas de linguagem. Com isso, temos a possibilidade de utilizar mais intensamente o lado direito do hemisfério cerebral, que melhor processa imagens e com o qual melhor expressamos nossa criatividade. Com a linguagem visual, em combinação com a linguagem escrita descritiva, temos agora uma oportunidade rica para expressar melhor nossa imaginação e melhorar a qualidade e a agilidade de nossos pensamentos .

Nesse contexto, podemos desenvolver ainda mais nossa capacidade de pensar e agir estrategicamente. Para lidar, por exemplo, com a volatilidade e a incerteza das decisões que tomamos, precisamos aprender a lidar com o futuro de modo não linear (12). Precisamos compreender as estratégias como a maneira de conviver com o futuro de modo efetivo, em tempo real, reconhecendo nelas o elemento-chave para direcionar a empresa para o futuro, fortalecer a identidade da organização e estabelecer o ritmo e as prioridades empresariais. Para isso, precisamos aprender a lidar com a estratégia como um pensamento complexo e sistêmico, abandonando, o modelo linear e cartesiano de conceber e analisar as coisas. Estamos diante da necessidade de dar um novo significado para o que fazemos, com a possibilidade de desenvolver, na mente dos executivos, aquilo que chamamos de *Consciência Estratégica*. Esta apresentação tem por objetivo propor uma nova maneira de lidar com o pensamento estratégico e desenvolver *Consciência Estratégica*. Abordará dentre outras, as seguintes questões:

- ◆ Como funciona a mente do estrategista num ambiente de negócios complexo, dinâmico e caótico (10)
- ◆ Como lidamos com a mente e os pensamentos em diferentes estágios de consciência e como podemos utilizar esses elementos para melhorar nossa capacidade de construir estratégias competitivas.
- ◆ Como podemos lidar com o pensamento estratégico, desenvolvendo *Consciência Estratégica*.

A NATUREZA DA COMPLEXIDADE

Em meio às turbulências e incertezas nos negócios e em face da abundância de informações que hoje dispomos, precisamos reconhecer a estratégia como um sistema complexo de pensamento. Como ensina *Edgar Morin* (19), o pensamento complexo é aquele que é capaz de contextualizar, de globalizar, mas, ao mesmo tempo, de reconhecer o singular, o individual, o concreto. Nos chamados sistemas complexos, as coisas ou informações emergem simultaneamente e não de maneira linear.

Do modo como as coisas acontecem nos negócios, hoje em dia, as informações surgem quase que simultaneamente em nossa mente, de várias formas e fontes. Temos o hábito de analisar informações, listar as causas e os efeitos dos eventos, listar os pontos fortes e fracos dos players, e costumamos elaborar uma lista de ações a seguir. Mas há sempre uma sucessão de fatos e eventos que ocorrem simultaneamente, que modificam o significado relativo das informações, os quais não podemos desprezar (21). Em condições de mudança e incerteza, é importante sermos capazes de fazer as perguntas certas, questionar a propriedade e as circunstâncias do que estamos fazendo e modificar o rumo das ações que tomamos, levando em conta as novas situações. (18). Quando uma empresa está diante da ameaça de um concorrente, por exemplo, a ameaça em si não é a principal componente da decisão a ser tomada. Todo o contexto e as circunstâncias que envolvem os *players* e seus relacionamentos (17), se tornam mais relevantes para a escolha de uma nova ação.

O pensamento complexo requer portanto inspiração e percepção aguçadas. Para compreendê-lo, podemos observar padrões gerais e lidar com as questões complexas, examinando e categorizando tais padrões gerais de comportamento (9). A capacidade de identificar, reconhecer e determinar padrões de comportamento estratégico é, portanto, mais importante para a construção das estratégias do que a quantidade de informações e números que possamos reunir e analisar para tomar decisões.

Diante da complexidade, nossa maneira de raciocinar requer agora um pouco mais de abstração do que no passado (32). Podemos dar adeus ao modelo cartesiano de decompor o todo em partes. Nosso desafio é colocar essa miríade de informações de que dispomos em um *contexto* que nos faça sentido (21). Para isso, precisamos lidar com padrões e descartar informações que não fazem sentido, nas circunstâncias (9).

Usamos *contextos* para correlacionar fatos, dados, percepções e hipóteses com a situação que estamos vivendo no presente (13). Podemos visualizar também situações em um momento futuro e correlacioná-

las com o que estamos fazendo no presente. Na psicologia chama-se de *gestalt* (26) essa percepção de contexto global. Por esse conceito, notabilizado por *Frederick S. Pearls*, (30) a percepção ocorre por um conjunto de imagens que formam um contexto particular, percebido de maneira diferente pelos indivíduos. Queremos dizer portanto que lidar com *contextos* significa despertar a consciência e a atenção para fatos, dados e percepções que tenham um significado particular para cada empresa (8). O mais interessante é que a maioria dos executivos faz isso mesmo, de uma maneira ou de outra, intuitivamente ou não. Estamos propondo apenas que isso seja feito com atenção plena, numa atitude consciente.

Vamos examinar agora como acontecem os pensamentos, na forma de *insight*, como as informações geralmente são processadas e interpretadas pela mente do estrategista e os modelos mentais que se configuram a partir disso.

MODELOS DE PENSAMENTO PARA UM CONTEXTO DE INCERTEZAS

Muitos pensadores no campo da gestão e em outras disciplinas, nos têm dado a perceber que muito do que somos e do que fazemos é resultado dos modelos mentais que criamos. *Peter Senge* (28) ensina que todo processo de aprendizagem está condicionado ou determinado pelos modelos de pensamento que utilizamos. Senge não é o primeiro e único a dizer isso. Na prática da Neurolinguística (2) por exemplo, aprendemos que podemos de certa forma “programar” nosso cérebro para construir imagens e pensamentos que nos são mais convenientes e nos permitem obter mais facilmente os resultados que pretendemos na vida.

Vamos agora examinar uma idéia interessante, proposta por *Edward De Bono* (4). Ele conta, fruto de inúmeras pesquisas, que o pensamento, para tomar forma em nossa mente, se desenvolve em dois estágios. O primeiro estágio é o que *De Bono* chama do estágio da percepção, do sentido, do humor. O segundo estágio é o do processamento da informação. Noutras palavras, antes de processarmos em nossa mente um conjunto de informações que nos revela uma situação qualquer, ocorre antes disso uma percepção instantânea, algo semelhante ao que na psicologia se chama de *insight*. Podemos entender melhor isso quando estamos em situações engraçadas, diante do humor: antes de processarmos o que está acontecendo, ou o que está sendo dito, achamos graça. O pensamento do segundo estágio, que diz respeito ao processamento da informação vem depois da percepção. No mundo dos negócios, quando lidamos com informações sobre os concorrentes, por exemplo, acontece algo semelhante. Reunimos uma infinidade de dados e fatos sobre o que o concorrente fez, está fazendo ou pode vir a fazer. Mas o que vale mesmo é nossa percepção desses fatos e dados e o que vamos fazer com isso. Toda vez que prestamos real atenção nos movimentos da concorrência, antes mesmo de digerirmos informações, nos vem a percepção do significado dos fatos correlacionados.

Observando os dois estágios de pensamento de *Edward De Bono*, podemos notar que, nos dias de hoje, o computador assume a função do pensamento do segundo estágio a que ele se refere. O processamento nesse estágio admite dois tipos de resposta : Sim e Não. Nos computadores, trata-se do processamento binário 0-1. Acontece que a o modelo Sim-Não é adequado para a linguagem escrita, que requer precisão e certeza. Nos dias de hoje onde predomina a linguagem visual, o modelo Sim-Não deixou de ser eficiente para nós, pois os computadores podem cumprir essa função, melhor do que o cérebro humano. O mais interessante é que no pensamento do primeiro estágio pode ser necessário passar por uma idéia errada, para chegar à solução. Mais ou menos como acontece com a criança, quando está em processo de descoberta. O pensamento do primeiro estágio requer imagens, podendo gerar idéias vagas e até mesmo obscuras.

Bem, mas o que podemos aprender com o pensamento do primeiro estágio de *Edward De Bono* (4) e com a *gestalt* de *Frederick S. Pearls* (30) para criarmos estratégias de negócio ? Muito simples. Devemos passar a entender a *estratégia* como uma expressão do pensamento no primeiro estágio e como uma *gestalt*. Antes de tudo, a estratégia é uma percepção que está inserida em um contexto geralmente incompleto em nossa mente. Envolve portanto, raciocínio e intuição (23).

A NATUREZA DO PENSAMENTO ESTRATEGICO

Assumindo que a estratégia é um pensamento complexo, por natureza, envolvendo percepção e intuição, podemos então aceitar que a estratégia acontece em nossa mente, antes de desenvolvermos todo o processamento analítico e sistemático do planejamento, comumente chamado de planejamento estratégico. Um processo no qual as informações nem sempre são precisas, às vezes são abundantes, outras vezes indisponíveis (29).

Embora agora possamos compreender melhor esse processo, estas não são idéias novas. Observando mais atentamente as idéias de *Igor Ansoff* (1), podemos entender melhor o que ele nos ensinou há mais de vinte

anos. *Ansoff* dizia justamente que o planejamento linear e estático não era capaz de responder às incertezas e às turbulências do ambiente de negócios e que, para isso, era necessário administrar estrategicamente. Por administrar estrategicamente, *Ansoff* queria se referir a pensar estrategicamente, planejar e agir estrategicamente. Uma proposta interessante de *Ansoff* (1) para lidarmos com a estratégia no contexto de incertezas e turbulências é nos colocarmos diante de dois sistemas complementares: os sistemas de posicionamento (planos de longo prazo, planejamento estratégico propriamente dito) e os sistemas em tempo real (“*strong signal issues*”, “*weak signals issue*”, “*surprise management*”).

As considerações de *Ansoff* (1) para lidarmos com a estratégia em tempo real embutem muitas das idéias que aqui expressamos. Lidar com as surpresas do contexto de incertezas e turbulências, para ele, implica em considerar que, nesse contexto, os eventos estratégicos ocorrem de forma surpreendente para os executivos, de modo não preditivo. Nessas situações, a experiência anterior em situações até semelhantes não servem como resposta (14).

Sabemos, também, que a *estratégia* é uma idéia abstrata. *Kenichi Ohmae* (22), diz que a mente do estrategista tem que ser abstrata, pela complexidade do pensamento estratégico. Essa habilidade é que nos permite lidar com as incertezas e turbulências e compreender os “*weak signals*” a que se refere *Ansoff*, por exemplo.

Uma vez que a estratégia é uma idéia abstrata e acontece como uma *gestalt* ou uma percepção em nossa mente, ficamos naturalmente limitados à nossa capacidade real de reter e compreender idéias complexas em nossa mente, para construirmos o pensamento estratégico. Há uma razão provável para esse limite. Alguns estudos sobre o funcionamento da mente humana como o mencionado pelo psicólogo *George Miller* (16), da Universidade de Búfalo, nos dão conta de que nossa mente é capaz de reter somente 7 +/- 2 idéias complexas em nossa memória de curto prazo. Com a memória de curto prazo é que conseguimos construir e definir uma *gestalt* ou compreender um contexto complexo. Curiosamente, é por essa razão que tendemos a categorizar as coisas importantes da vida utilizando o poderoso arquétipo do número 7. São 7 as cores do arco-íris, embora, haja de fato muitas mais. São 7 as notas musicais, os dias da semana, as maravilhas do mundo, os pecados capitais, as vidas do gato e assim por diante. Essa constatação prática é de extraordinária utilidade para concebermos estratégias. Já que estamos diante de pensamentos complexos, do primeiro estágio, onde a percepção ocorre antes do processamento da informação, precisamos desenvolver a capacidade de síntese para lidar com categorias de pensamentos que possam compor uma *gestalt* em nossa mente. Durante vários anos trabalhando com executivos com distintos perfis psicológicos e estilos gerenciais, verificamos que a possibilidade de fazê-los pensar em 7 +/- 2 categorias aos construirmos a estratégia é de extraordinário valor para a percepção da estratégia e para o desenvolvimento do pensamento estratégico. Noutros termos, estamos dizendo que estratégia é a síntese.

A PRODUÇÃO DO PENSAMENTO

Vamos agora examinar como os pensamentos em geral acontecem conosco falando sobre o cérebro, a mente e a consciência. Muito do que se sabe sobre o funcionamento do cérebro e da mente é fruto de pesquisas recentes no campo da neurociência, da plasticidade cerebral e dos comportamentos psicológicos que agora compreendemos melhor (7). O cérebro, na verdade, é o ambiente físico onde se produz e se processam pensamentos. Podemos, inclusive, usar o cérebro como uma metáfora para entender a própria natureza das organizações, como sugere *Gareth Morgan* (18). Podemos então compará-lo com uma rede de produção física de pensamentos. Pensamentos são formados por impulsos elétricos, energia que se transmite através dos chamados neurotransmissores. Os neurotransmissores, como elemento físico são os responsáveis pela combinação dos impulsos elétricos que processam o pensamento e distribuem a informação pelo corpo. Esse complexo emaranhado de interconexões de impulsos elétricos que se processam no cérebro é chamado de *sinapse*.(7) Hoje sabemos que a capacidade de pensar está associada não à quantidade de neurônios de que dispomos, mas de nossa capacidade de realizar um número cada vez maior de sinapses. Sem dúvida, uma maneira de ampliarmos nossa capacidade de criar estratégias é treinar o cérebro para fazer um número de sinapses cada vez maior.

Mas existem outras maneiras mais simples de estimular a atividade cerebral que são consagradas milenarmente (23). A apreciação da música e a sua utilização durante os momentos de reflexão estratégica podem contribuir de maneira importante para colocar o cérebro em um estado vibracional propício para pensar estrategicamente. Em termos práticos, basta imaginar a diferença entre ouvir uma música barroca ou música clássica de qualquer natureza e ouvir o som de um rock ou mesmo o barulho incômodo do trânsito das grandes cidades ou ainda o burburinho de um escritório agitado, com várias pessoas falando ao mesmo tempo. Fica fácil identificar o ambiente mais propício ao pensamento sutil de natureza estratégica. Do mesmo modo, atividades de concentração, relaxamento e meditação podem levar o cérebro a um estado de conforto muito propício para lidar com estratégias. Artigo da *HBR*-

Harvard Business Review, (15) traz o relato de experiências desse tipo nas empresas. De qualquer modo, práticas como essa são mais difíceis de aceitar no mundo ocidental e no ambiente de negócios que nos acostumamos, mas são utilizadas há mais de 5.000 anos por chineses, indianos, enfim, povos de cultura oriental.

Vamos agora examinar a natureza da mente, que embute um conceito ainda mais abstrato. A mente é o processo da vida, nos ensina o renomado físico *Fritjof Capra* (5). Em termos práticos, podemos entender a mente como um processo que determina e registra informações que ocorrem fisicamente no cérebro. A mente e o processo mental de cognição estão presentes em todos os elementos da vida no planeta. Desse modo, a mente pode ser considerada o processo da vida, o cérebro a estrutura de produção, os pensamentos podem ser entendidos como sendo a própria produção, enquanto a consciência, como veremos, seria o resultado de todo esse processo.

Nos seres humanos, a real função da mente é trazer-nos em estado de consciência plena. A espécie humana é a única que tem plena consciência de si mesmo, do mesmo modo que o cérebro é o único órgão a ter consciência de si mesmo. Estar consciente, vale dizer, estar *com ciência*, significa estar ciente. O processo de cognição é, então, o processo de conhecer, de gerar conhecimento. Todos os seres vivos desenvolvem, o processo de cognição, independentemente do nível de consciência de que disponha o indivíduo. Na espécie humana, quando desenvolvemos a consciência, podemos compreender as conseqüências dos eventos que ocorrem e dos atos que praticamos (7). Podemos assim correlacionar essa percepção com nossas experiências presentes e passadas, podendo ainda fazer inferências sobre o futuro. Apenas para os seres humanos, porém, estar consciente é um processo que envolve a percepção do futuro como possibilidade. Portanto, em resumo, a mente nos traz ao estado de *gestalt* (30), do *aqui e agora*, que vimos anteriormente. Podemos então considerar a *consciência* como o resultado de um processo de informação e cognição que ocorre na mente.

Com tudo isso, queremos expressar uma idéia mais ou menos evidente: nossa capacidade de lidar com o pensamento estratégico está de alguma forma associada com nossa habilidade de utilizar a mente, desenvolver a plasticidade e a capacidade do cérebro, realizar interconexões complexas (sinapses) e de estarmos conscientes desse processo e de suas conseqüências. A consciência desse processo permite que nossa visão de futuro tome forma, que as metas que estabelecemos fiquem claras e que nosso conhecimento se volte para cumpri-las, compreendendo o que é verdadeiramente importante e tem real valor para a organização (31). Chamamos a esse processo de *Consciência Estratégica* que, em suma, consiste na capacidade de lidarmos com o pensamento e transformá-lo em ação estratégica, de modo consciente.

CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA

Para criarmos *Consciência Estratégica*, precisamos desenvolver competências e habilidades para ampliar nossa visão de negócios, melhorar nossa percepção de posicionamento competitivo, aprimorar o raciocínio analítico e abstrato, desenvolver a capacidade de síntese e assertividade e praticar uma liderança responsável. Vamos examinar um pouco esses cinco elementos que, em nosso entender, determinam o grau de *Consciência Estratégica* que adquirimos.

1. Visão de Negócios:

Compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências (20) e padrões de comportamento do mercado, interpretar as turbulências e incertezas do ambiente, correlacionando tudo isso com o contexto específico da empresa. Implica também em compreender paradigmas (3), barreiras e fatores de risco do negócio. Evidente que essa competência pressupõe um conhecimento das regras de funcionamento e operação do negócio, no contexto de um certo segmento de mercado ou indústria. Pressupõe também a habilidade de correlacionar o conhecimento dessas regras com as práticas adotadas no setor, comparando com as práticas já adotadas na empresa e especulando sobre as possibilidades e condições de operação dos negócios no futuro, sua geração de valor (6), e assim por diante. A visão de negócios está relacionada também com a capacidade de estabelecer uma visão de futuro para a empresa (27), ainda que de modo intuitivo. A visão de futuro é uma componente essencial para determinar uma direção estratégica bem-definida (11). Essa direção é igualmente importante para consolidar o sentido de identidade e propósito da organização e sincronizar o ritmo das mudanças, formulando então um composto coerente entre direção, identidade e ritmo que, a nosso ver, constitui uma das finalidades da estratégia.

2. Percepção do Posicionamento Competitivo:

Significa a capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais players do negócio tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Implica em

identificar padrões de comportamento dos players e escolher uma posição distintiva para competir (25). Não estamos falando apenas de market-share, mas também do contexto e correlação de forças competitivas descritas e notabilizadas por Michael Porter (24). Estamos tratando do posicionamento da empresa no setor e da interpretação das próprias condições de atratividade e competitividade da indústria. Combinada com a Visão de Negócios, a Percepção do Posicionamento Competitivo é fundamental para a Consciência Estratégica no que tange aos aspectos intrínsecos de um determinado setor, de um certo segmento de indústria. Os demais aspectos que descreveremos a seguir são inerentes ao desenvolvimento das competências dos executivos para lidar com essa Visão e Percepção.

3. Raciocínio Analítico e Abstrato:

Representa a capacidade de estabelecermos reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e o contexto específico dos negócios, da gestão e dos relacionamentos da empresa com o ambiente. Como vimos, a estratégia é um pensamento de natureza abstrata que requer a habilidade de lidar com padrões complexos. O desenvolvimento dessa competência representa portanto a pré-condição para a estratégia existir como pensamento e posteriormente como ação gerencial.

4. Capacidade de Síntese e Assertividade:

Trata-se da competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão. Compreende a habilidade de estabelecer e implementar ações práticas a partir de idéias-síntese expressas em uma estratégia bem-definida. A capacidade de reter o essencial e transformar o seu conteúdo em uma direção para os negócios e para a empresa significa poder trabalhar em tempo real, com a mente auto-centrada e produtiva. Além disso, a capacidade de síntese é que nos permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente e correlacioná-los em um contexto que possa ser melhor compreendido. Permite igualmente, compartilharmos nossas percepções e interpretações com outros executivos, de modo a criar aprendizagem coletiva.

5. Liderança Responsável:

Refere-se à competência e à habilidade para decodificar a visão de futuro e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-los com tendências e padrões de comportamento do mercado (27), entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção convergente e um ritmo de trabalho sincronizado. Finalmente, a percepção das conseqüências dos atos e decisões estratégicas, por parte dos líderes que as formulam é fundamental para uma atitude estratégica consciente.

Em suma, podemos dizer que ao desenvolvermos os cinco elementos da *Consciência Estratégica* que aqui descrevemos, podemos lidar com o *pensamento estratégico* de modo mais produtivo e eficiente. Podemos com isso, criar *estratégias* mais coerentes, consistentes e convergentes. Guiados por um senso de *direção, identidade, e ritmo* podemos caminhar de modo mais seguro, orientados para a evolução e para o futuro. Como resultado, poderemos gerar mais valor ao negócio (6) e aumentar o potencial criativo da empresa.

CONCLUSÃO

Argumentamos que o pensamento estratégico se reveste de características especiais que o distinguem de outras formas de pensamento que ocorrem na mente dos executivos. Verificamos, também, que a *estratégia*, antes de tudo é uma idéia abstrata, um pensamento que pode ser consciente. Um pensamento abstrato e complexo que requer uma certa dose de intuição, uma experiência real no âmbito dos negócios e uma boa capacidade de síntese. Implica também em medirmos as conseqüências de nossos atos, antes de implementarmos decisões.

Atualmente, por razões históricas, sociais e antropológicas, estamos diante da possibilidade de melhor utilizar o cérebro e a mente, aprendendo a lidar com os pensamentos de modo mais produtivo. Portanto, a habilidade de lidar com o pensamento estratégico pode ser desenvolvida em vários aspectos da vida prática que vão desde o treinamento do cérebro para lidar com tais estruturas e padrões complexos de pensamento, ao compartilhamento das informações e das percepções entre os executivos encarregados de construir as estratégias, de modo a tecer uma rede de pensamentos estratégicos convergentes. Tecer essa rede de pensamentos e relacionamentos compartilhados é a tarefa das lideranças empresariais, no âmbito das estratégias competitivas.

-X-X-X-X-X-