

## Olhar Pra Frente e Pra Trás

Os administradores precisam aprender com o passado e imaginar o futuro. Esse é um fato corriqueiro na vida organizacional. Gavetti & Levinthal (2000) procuram analisar a lógica de escolha e ação disponível para as empresas a partir de duas razões: olhar para trás através do aprendizado estímulo/resposta e olhar para frente através das possíveis conseqüências das ações. Ações inteligentes são guiadas tanto pelo entendimento do mundo, quanto por respostas adaptativas a experiências anteriores. O entendimento é limitado pela representação mental do mundo, enquanto as experiências são limitadas *per se*. Alguns fenômenos estão entre essas duas lógicas e somente podem ser acessados se ambas forem consideradas em conjunto.

Nesse sentido, a representação cognitiva exerce um papel preponderante em semear e/ou restringir o processo de aprendizado experiencial. Esse papel é acentuado quando a paisagem de adequação (*fitting landscape*, dada pela relação entre as alternativas de políticas estratégicas disponíveis para a empresa e os custos dessas escolhas) é mais complexa ou "enrugada", fazendo com que o processo de buscas experienciais não leve a regiões menos atrativas. Em outras palavras, isso gera a armadilha da competência em que mudanças incrementais degradam a performance, enquanto mudanças mais substantivas poderiam gerar um posicionamento superior na paisagem de adequação.

Outro importante resultado da pesquisa é o efeito da mudança das representações cognitivas do problema. Essas mudanças podem refletir uma fraqueza da representação anterior ou uma mudança no ambiente. Além disso, uma mudança entre representações igualmente válidas aumenta a adaptação da empresa às suas demandas ambientais.

Por outro lado, a mudança organizacional proposta por uma mudança da representação cognitiva é custosa já que há uma enorme perda de sabedoria experiencial. Riscos em reorganizar e mudanças estratégicas podem, assim, ser mais bem avaliados.

**Referência:**

GAVETTI, Giovanni & LEVINTHAL, Daniel; Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search; **Administrative Science Quarterly**, n. 45; 2000; pp. 113-137.