

Tayso Silva<sup>1</sup>

Maurício Fernandes Pereira<sup>2</sup>

Luciana Santos Costa Vieira da Silva<sup>3</sup>

## Resumo

A produção científica no campo do planejamento estratégico tradicionalmente, assim como a maior parte dos estudos organizacionais, tem se produzido sob o paradigma funcionalista. Aqui são apresentadas considerações acerca deste paradigma dominante bem como sobre o paradigma emergente (complexidade) como uma alternativa viável para o aprimoramento e produção do conhecimento do campo do planejamento estratégico. Considera-se a construção do campo científico e influências deste na manutenção de privilégios e favorecimentos dentro da comunidade científica. Na sequência é oferecida, por meio de uma breve revisão da literatura, uma análise paradigmática sobre trabalhos de principais autores do planejamento estratégico objetivando evidenciar indícios de uma situação teórica essencialmente oportuna ao desenvolvimento teórico no tocante à construção de um arcabouço condizente com interveniências passíveis de serem abordadas sob a lente do paradigma emergente. Percebe-se por meio das análises apresentadas não só deficiências concernentes a utilização de um paradigma dominante, as quais chamam atenção por caracterizarem-se enquanto fraquezas ou até mesmo ameaças nesta área da ciência. Por outro lado, evidenciam-se também pontos fortes da literatura existente de forma a ser reconhecido respeitosamente o avanço proporcionado até então por meio do acúmulo de conhecimento na área e sua eficiência em registrar e aperfeiçoar práticas administrativas estratégicas contribuindo ao desenvolvimento encontrado na área maior da administração até o presente. Cabe então, salientar novas oportunidades de desenvolvimento teórico como aqui sugerido por meio da observação em determinadas obras referentes a principais atores deste campo com relação principalmente às abordagens por meio do paradigma da complexidade.

Palavras-chave: Paradigma da complexidade, paradigma funcionalista, planejamento estratégico, estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o próprio título apresente uma sequência funcionalista conhecidíssima, não é intuito deste trabalho enaltecer uma determinada corrente dominante. Busca-se, com isso, metaforicamente, chamar atenção para a corrente paradigmática principal produtora de conhecimento acerca do tema planejamento estratégico, revelando a maneira como vem sendo tratada, e também apresentar algumas evidências de como sua própria abordagem têm a fragilizado e, por consequência, a ameaçado no tocante à sua validade da forma como vem

---

<sup>1</sup> [taysosilva@hotmail.com](mailto:taysosilva@hotmail.com)

<sup>2</sup> [mfpcriis@gmail.com](mailto:mfpcriis@gmail.com)

<sup>3</sup> [lucvcosta@gmail.com](mailto:lucvcosta@gmail.com)

# III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

sendo conduzida pelos principais autores da área. Obviamente, o estudo é longe de ser exaustivo e a sua contribuição consiste em um conjunto de observações acerca de uma comparação entre paradigmas no sentido de retratar uma situação epistemológica.

Por meio de revisão da literatura, que será parcialmente exposta aqui, possibilitou-se observar que a exemplo do que vem ocorrendo com os estudos no campo da administração, o conhecimento teorizado sobre planejamento estratégico surgiu e foi tratado por seus autores por meio do paradigma funcionalista. Foram avaliados trabalhos dos principais autores na área, ou seja, autores que são considerados na comunidade científica como aqueles mais influentes no campo por meio de seus trabalhos. A tabela 1, reforça a importância dos 5 autores escolhidos para a presente análise, demonstrando sua frequência de citação em trabalhos publicados no ENANPAD em um determinado período.

**Tabela 1 – Autores mais citados**

Autor	Ano 1997	Ano 1998	Ano 1999	Ano 2000	Ano 2001	Total
Porter	16	28	15	16	15	90
Mintzberg	10	19	9	20	10	68
Hamel e Prahalad	12	7	8	7	6	40
Ansoff	10	11	5	10	2	38
Chandler	2	4	8	7	2	22
Miles e Snow	3	4	8	4	3	22
Kaplan e Norton	1	-	3	7	5	16
Quinn	-	4	2	5	2	13
Drucker	2	3	3	2	1	11
Freeman	1	2	2	4	2	11

Fonte: (BIGNETTI; PAIVA, 2002 p. 117)

Em adição às informações de Bignetti e Paiva (2002), outros levantamentos apontam resultados semelhantes como os efetuados por Rodrigues Filho (2004) que também apontam Porter, Mintzberg, Ansoff, Hammel, Chandler e Prahalad entre os seis autores mais citados na literatura acerca do planejamento estratégico.

Observa-se explicitamente, nesta literatura, esquemas descritivos balizadores de suas teorias de forma reducionista, muitas vezes, sugerindo sequências ou “passos” a serem seguidos como em um manual de conduta para gestores cujo resultado é um tanto quanto determinístico. Tais situações, mesmo sendo um pequeno estrato de uma totalidade homogeneizada, auxiliam na argumentação sobre a necessidade de uma abordagem sob um paradigma diferente ao funcionalista, no intuito de aliviar suas fraquezas e fazer frente a possíveis ameaças deste campo científico.

A utilização da Teoria da Complexidade oferece outra oportunidade para considerar as várias ramificações epistemológicas nos estudos das organizações (MCKELVEY, 1999) e é com base em uma análise sobre ela, parcialmente exposta logo mais, que se objetiva oferecer uma oportunidade para aprimorar o conhecimento científico sobre o planejamento estratégico.

Em uma primeira etapa considera-se a situação do campo científico influente na produção literária. Na sequência serão apresentadas características do paradigma funcionalista e da complexidade, ou seja, de onde vem sendo produzido o conhecimento sobre

planejamento estratégico e para onde se propõe uma migração diferenciando a compreensão do processo como vem ocorrendo. Posteriormente, abordam-se estudos de principais autores sobre planejamento estratégico, observando suas características paradigmáticas e, conjuntamente, são apresentadas considerações acerca do assunto que remetem à ideia da metáfora expressa no título.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAMPO CIENTÍFICO

Ao adentrar no campo científico com discussões paradigmáticas da forma como discutida neste artigo, não se tem a ingenuidade de considerar fácil uma migração paradigmática nos estudos organizacionais. Diferentemente, considera-se toda uma rede de fatores intervenientes e determinantes os quais balizam a produção científica e, com seus recursos, mantêm determinada corrente dominante operando em um processo cíclico. Agora, serão apresentados alguns destes fatores permitindo uma melhor compreensão de parte dos desafios engendrados intrinsecamente no campo científico, sobretudo àqueles pesquisadores com forte intuito inovador.

Há certo reconhecimento dos cientistas para com sua dependência de certas estruturas sociais (MERTON, 1979; MARTIN, 2001), influenciando todo o conteúdo da ciência (MARTIN, 2001) que não é indissociável de lutas externas, refletindo, principalmente, de pressões das classes dominantes (BOURDIEU, 1994). Neste sentido, de debate social da produção de conhecimento, existem pesquisadores com posições políticas e sociais mais fortes que estabelecem os ditames da produção de conhecimento (MARTIN, 2001), estabelecendo-se nesta posição hierárquica por meio de estratégias de conservação da ordem científica da qual compactuam, perpetuando um sistema em conformidade com seus interesses (BOURDIEU, 1994), estabelecendo normas de castas sobrepondo-se a classes julgadas inferiores (MERTON, 1979).

A relação do ambiente e das características sociais é bem evidente. Percebe-se por meio das considerações destes autores, que o campo científico está inserido em um contexto social do qual emergem as pesquisas e, como não poderia deixar de ser, emerge carregando muitas características não apenas conceituais, mas determinantes do modelo estabelecido de se construir ciência. São considerados aspectos fortemente presentes no campo científico que refletem, direta ou indiretamente, a base social da qual emergem. A considerar, primeiramente, o poder de dominação na produção de conhecimento. Em segundo, a credibilidade do campo científico perante a sociedade e, por último o acúmulo do “capital social” decorrente dos avanços na ciência.

Este é um dos problemas da ciência gerados por ela mesma visto que ela está relacionada às suas condições de surgimento, designando cada pesquisador em função de sua posição nesta luta pela dominação (BOURDIEU, 1994). Este modelo permite uma acumulação de vantagens competitivas para a classe dominante da população, que nem sempre estas vantagens estão vinculadas a capacidade demonstrada, mas que cada vez mais demonstram a supremacia da classe dominante (MERTON, 1979) que monopoliza o capital específico de autoridade científica. Assim, ocasiona-se uma luta desigual, entre partes desigualmente dotadas de capital científico. A classe dominante pode até oferecer certa autonomia a outra parte condicionada a um interesse em aplicações com consequências econômicas que acabem por voltar a reforçar a legitimação de elementos simbólicos de sua dominação (BOURDIEU, 1994).



# III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Nesta questão de dominação, a própria dinâmica de campo é utilizada no sentido de que a produção do conhecimento é a principal forma de ação utilizada no intuito de se controlar as regras de produção do conhecimento (AUDET, 1986). Esta luta pelo poder estabelece a busca pela acumulação de um determinado tipo de capital simbólico (MARTIN, 2001) cujo acúmulo estabelece um status científico de autoridade. Acumular esse capital é construir um nome reconhecido na comunidade científica, distinguindo-o de forma visivelmente diferenciada dos demais indivíduos da sociedade na qual se insere (BOURDIEU, 1994).

Do acúmulo de conhecimento e prestígio depende todo um respaldo que atribuirá notoriedade neste meio. Quando o indivíduo constrói um capital de conhecimento, títulos, conquistas e outros fatores contributivos da notoriedade do pesquisador, o mesmo aumentará sua projeção alternando uma polaridade de desconfiança para uma de credibilidade, destacando-se então, a mecânica de dominação social institucionalizada de forma a constranger o pesquisador a focar a busca deste capital em detrimento das respostas às quais são objetivos da ciência para com a sociedade.

A validação deste poder também é conferida, de certa forma, por meio de um ceticismo observável de forma acentuada em conflitos quando pesquisadores tentam emergir com algum conhecimento novo e este enfrenta barreiras do controle institucionalizado (MERTON, 1979). Os critérios nos quais se baseiam a validade dos conhecimentos produzidos filtram os trabalhos científicos de forma competitiva no sentido de aprimorar sua qualidade (AUDET, 1986). Tal verificação dos resultados, pelos próprios colegas do ramo científico, de forma exigente e rigorosa, confere credibilidade ao campo e aos profissionais da área. Esta integridade do cientista é construída também pelo caráter público e testável que alicerça a construção do conhecimento científico (MERTON, 1979). A exigência com a qual se pesam as avaliações da produção de novos conhecimentos é ainda mais pesada pelo caráter autônomo dos avaliadores, que também são concorrentes no sentido de competirem por publicações, inclinando-os a rejeitarem o reconhecimento de um prestígio científico de um novo estudo (BOURDIEU, 1994).

Quando menciona-se a democratização do conhecimento científico, dada por sua obrigação moral para com a sociedade financiadora de seus estudos, observa-se certo tendenciamento no sentido de favorecer classes dominantes. Sendo emergente de uma determinada sociedade, há forte predominância em pesquisadores que determinam o foco dos esforços científicos, o façam conforme os interesses de uma classe social dominante visto que, na maioria esmagadora dos casos, é de lá que eles provêm. Esta é sua base social. Em um primeiro momento parece uma disfunção democrática considerando-se que a defesa dos interesses da classe dominante irá reforçá-la enquanto tal, contribuindo, desta forma, para a supressão de interesses democráticos. Entretanto, a obrigação moral do pesquisador parece estar atrelada aos interesses da classe que o patrocina, e para a qual deve apresentar resultados. Esta pode ser entendida como sua obrigação moral indissociável de sua atividade primária.

Ainda assim, alijada de obrigações morais, pelo menos com relação à construção social democrática, há uma forte aceitação e reconhecimento aos profissionais da ciência na sociedade. Os conhecimentos são produzidos de forma altamente verificável e inspecionada, podendo, os resultados dos esforços deste campo serem sentidos em todas as camadas da sociedade e não apenas pela classe dominante. Os cientistas, enquanto comprometidos com a construção do conhecimento e conseqüente melhoria da vida humana, são reconhecidamente grandes contribuintes dos benefícios que aprimoram as sociedades. Sendo assim, mesmo muitas vezes tendo os avanços no conhecimento sido direcionados contra a sociedade, como

em guerras, esses ou não são exclusivamente atribuídos aos cientistas que não o fazem com este intuito, ou têm-se que os benefícios apresentados superam em grande magnitude as desvantagens ocasionadas pelos pormenores depreciativos do processo de construção da ciência.

### 3 PARADIGMAS DOMINANTE E EMERGENTE

“*O paradigma é invisível para quem sofre seus efeitos mas é o que há de mais poderoso sobre as suas idéias.*” Com estas palavras Morin (2002, p. 31) chama atenção para a importância do problema da paradigmologia. O autor considera o paradigma uma relação muito forte, podendo ser de conjunção ou disjunção, aparentemente de natureza lógica entre alguns conceitos centrais. Tal tipo de relação determina o curso de todas as teorias e discursos controlados pelo paradigma.

A tradição do paradigma dominante dos estudos das organizações foi desenvolvida por meio de metáforas suportadas pelo paradigma funcionalista e seus pressupostos, ocasionando o desenvolvimento de teorias baseadas em fundamentos praticamente indiscutíveis até os anos 1980 (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Obviamente, planejamento estratégico em organizações é passível de ser pesquisado sob outro paradigma. Entretanto, é útil elencar primeiramente aspectos do paradigma dominante (funcionalista), expondo o tratamento pelo qual se reduz os fenômenos a uma compreensão simplista. Por meio das considerações sobre o paradigma emergente (complexidade) intui-se apresentar uma base mais precisa e menos generalista para estudar planejamento estratégico no campo das organizações com possibilidades mais amplas de análise.

Se por um lado apresentam-se deficiências com relação ao paradigma dominante da forma como é empregado nos estudos da área, por outro pode-se considerar, de certa forma, uma *força* dos estudos no campo do planejamento estratégico a sinergia engendrada quando a maior parte dos autores seguem a mesma corrente paradigmática. Os riscos de uma impropriedade epistemológica são diminuídos quando é possível confrontar diversos conhecimentos produzidos sob uma mesma lente.

Tal situação pode constituir também uma *ameaça* aos estudos no campo do planejamento estratégico por se apresentar de forma cíclica. A sinergia de que se servem os autores, também facilita ou até mesmo encaminha as pesquisas a se apoiarem no mesmo paradigma levando a uma perpetuação desta corrente dominante. Da mesma forma, perpetuam-se os “pontos cegos” do conhecimento na área, ou seja, conhecimentos ignorados ou não passíveis de serem analisados sob a lente funcionalista.

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PARADIGMA DOMINANTE

O funcionalismo tem seu foco em entender a natureza dos fenômenos culturais puramente ditos, ou seja, livres de manipulações especulativas, busca tratar os fatos de forma indutiva para que se possam produzir generalizações válidas. Aceita-se a existência de objetos isolados dos quais partem qualquer análise cultural profunda. Um objeto de estudo, como uma instituição, tem uma estrutura válida universalmente para todos os tipos de unidades (MALINOWSKI, 1970).



### 3.1.1 Dos fatores históricos

Os objetos de estudo são considerados independentemente de sua história. Conforme Evans-Pritchard (1972), o funcionalismo opõe-se a suposições que tentam explicar a vida social por meio da análise de seu passado. Os sistemas sociais devem ser avaliados conforme as técnicas, métodos e objetivos das ciências naturais, as quais diferem dos estudos históricos, que são irrelevantes para o estudo de suas naturezas, e tentar abordar utilizando os dois conjuntamente geraria somente confusão. Para Séguin e Chanlat (1987), trata-se de uma concepção “a-histórica” da organização visto que história de uma organização resume-se aos desdobramentos de variáveis quantitativas. A abordagem funcionalista concentra-se no estudo do presente suprimindo análises do passado das instituições, buscando mostrar como as características organizacionais relacionam-se estreitamente umas com as outras, permitindo a manutenção de um equilíbrio relativamente estável dessas organizações.

Entretanto, é cabível questionar a desconsideração da história da instituição para sua compreensão. Não que se possa ter uma compreensão da vida social exclusivamente por meio da análise de seu passado, mas tal conhecimento incrementará a compreensão da natureza da vida social no presente. Não se trata de uma mera sucessão de mudanças, mas de um processo de desenvolvimento (EVANS-PRITCHARD, 1972). Ao desconsiderar a história, as análises funcionalistas desprezam fortemente fenômenos de causalidade e de mudança. A história possibilita a identificação de importantes mudanças ocorridas ao longo do tempo nas organizações e frequentemente permite compreender e explicar os acontecimentos internos das organizações (SÉGUIN; CHANLAT, 1987). Apresenta-se então, logo de início, uma *fraqueza* observável na abordagem funcionalista. Considerando-se a afirmação de Evans-Pritchard (1972) de que o futuro contém o presente e este contém o passado, agrava-se a falha da desconsideração histórica devido à própria natureza do planejamento estratégico ser concernente a interesses futuros.

### 3.1.2 Função

Para apresentar uma definição, no sentido empregado neste estudo, *função* relaciona-se à satisfação de alguma necessidade (DURKHEIM, 1978; MALINOWSKI, 1970; RADCLIFFE-BROWN, 1973), demonstrando, em estudos organizacionais, que as instituições humanas e suas atividades intrínsecas relacionam-se necessidades biológicas e culturais as quais são derivadas das primeiras (MALINOWSKI, 1970). O termo *necessidade* quando aplicado às ciências sociais pressupõe a existência de condições necessárias à existência de sociedades humanas bem como uma estrutura constituída por um conjunto de relações entre unidades cujas atividades mantêm a continuidade da estrutura na qual participa (RADCLIFFE-BROWN, 1973).

A palavra função, para Durkheim (1978), está intrinsecamente relacionada a descobrir qual necessidade ela corresponde e, ao se descobrir, pode-se avaliar se esta necessidade é da mesma natureza daquelas correspondentes a outras regras de conduta cujo caráter moral não é levado em consideração.

Especificamente com relação à necessidade organizacional, esta orienta a análise para a relevância interna do comportamento organizacional, mais especificamente com o que diz respeito às ações discricionárias empreendidas por agentes que visam metas formais. Assim, não basta avaliar a necessidade estável da organização, mas também às necessidades do

sistema maior no qual a organização está inserida que influenciam suas condições internas (SELZNICK, 1967).

Acrescenta-se, ainda, no intuito de apresentar neste trabalho subsídios teóricos para a concepção do funcionalismo, as colocações de Radcliffe-Brown (1973, p. 224) acerca do termo função:

**é a contribuição que determinada atividade proporciona à atividade total da qual é parte. A função de determinado costume social é a contribuição que este oferece à vida social total como o funcionamento do sistema social total. Tal modo de ver implica que certo sistema social [...] tem certo tipo de unidade que podemos chamar de unidade funcional.**

O referido autor, ao acrescentar a ideia de costume social, atribui à função uma condição pela qual as partes do sistema social atuam conjuntamente, com suficiente grau de harmonia sem ocasionar conflitos persistentes no ambiente que não possam ser controlados ou solucionados.

Essa ordem, ou harmonia existente na vida social, é condição básica para a satisfação das necessidades mais elementares. Tal ordem, como é concebida, produz-se pela institucionalização ou sistematização das atividades sociais para que determinados indivíduos cumpram determinadas tarefas e para que tais atividades exerçam suas funções na sociedade (EVANS-PRITCHARD, 1972). A determinação dessas atividades, quando planejadas por outras pessoas, levam a um arranjo do qual surgem as organizações (SÉGIN; CHANLAT, 1987). Passa-se, então, a buscar um divisionamento das funções exercidas por trabalhadores em sociedades organizadas, o que leva à apresentação do próximo assunto deste estudo.

O conceito de função, como fora previamente discutido, concerne à noção de uma estrutura constituída por uma série de relações entre entidades individuais cujo processo vital constituído pelas atividades das unidades integrantes a mantêm. A função de suas unidades está relacionada à contribuição proporcionada à atividade total da qual é parte (RADCLIFFE-BROWN, 1973). Neste sentido, para Evans-Pritchard (1972), entende-se que as sociedades também são sistemas naturais formadas por elementos interdependentes, os quais atendem a respectivas necessidades no complexo de relações necessárias à manutenção do conjunto. Um dos pressupostos aceitos por pesquisadores funcionalistas é a possibilidade da vida social ser reduzida a leis científicas, permitindo a previsão (EVANS-PRITCHARD, 1972).

### **3.1.3 A divisão do trabalho e os indivíduos**

Especificamente, com relação à função da divisão do trabalho, vale para os propósitos do presente artigo ressaltar quatro aspectos oferecidos por Durkheim (1978): 1) Ela traz benefícios amplamente conhecidos, pois aumenta a força produtiva e a habilidade do trabalhador, faz parte do processo de desenvolvimento material e intelectual das sociedades e é fonte de civilização; 2) Não atende, nem considera questões morais da sociedade. Os próprios elementos constitutivos das civilizações, sobretudo em sua atividade econômica, a desproveem de caráter moral, além disso, não existe uma dissociação dos benefícios que ela oferece em termos econômicos de seus malefícios morais; 3) É uma importante fonte de solidariedade social. As diferenças entre os indivíduos podem ser encaradas de forma a complementar umas as outras, o partilhamento das funções dentro da divisão do trabalho incita relações de amizade e solidariedade quando eles buscam diferenças que os

complementam; 4) Quanto mais houver atos de solidariedade, mais haverá relações sociais mas em número limitado pelas regras jurídicas. Tais normas regem as relações de forma repressiva ou restitutiva, coagindo ou recompensando os indivíduos em suas relações uns com os outros.

Essas relações sociais que ligam os indivíduos constituindo um todo integrado, quando são organizados dentro de uma estrutura social, formam as organizações (EVANS-PRITCHARD, 1972) as quais, então, são um sistema de esforços coordenados em uma estrutura na qual o conjunto destes esforços proporcionam resultados superiores quando comparados à soma dos esforços individuais (SÉGIN; CHANLAT, 1987), sendo necessária, para tal coordenação uma hierarquização das posições possibilitando a integração administrativa das funções especializadas (SELZNICK, 1967), ou divididas, conforme fora aqui previamente apresentado.

Toda a divisão do trabalho de forma sistemática e voltada ao alcance de objetivos é motivo central da formação das organizações. É em função dos objetivos, conforme Séguin e Chanlat (1987), que as organizações constroem uma estrutura formal, uma tecnologia própria e um sistema mobilizador e controlador dos indivíduos requisitados à sua ação. Estes autores, ao avaliarem o paradigma funcionalista na concepção da organização, consideram que as organizações são sistemas de coordenação das atividades dos indivíduos para a consecução de objetivos comuns. A importância da noção de objetivos e metas está na sua relação com sua presença em quase todas as definições de organização.

Existem ainda divisões condicionadas ao sexo e à idade. Para Malinowski (1970), na sociedade atual, há diferenças em ser um homem ou mulher, acarretando vantagens e desvantagens em cada um dos casos. Entretanto, uma sociedade igualitária entre os gêneros poderia estar mais apta em explorar as vantagens compensar as deficiências de ambos os sexos. A diferenciação por idade define o papel, as potencialidades a natureza dos serviços mais adequados a cada idade, proporcionando recompensas em forma de posição e poder. Com relação a grupos profissionais, caracterizam-se em função da especificidade do serviço e de recompensa adequada.

Entende-se que a organização sobrevive devido à busca de tais objetivos compartilhados. Entretanto, não se especifica em que proporção os objetivos são aceitos pelos membros (SÉGIN; CHANLAT, 1987). Assim, este entendimento de objetivos comuns possui suas ressalvas. Selznick (1967) considera a incompatibilidade das necessidades individuais com o pleno atendimento das metas enunciadas do sistema no qual de incluem. Ao delegar as atividades individuais, referentes a papéis ou funções oficiais, não se considera o indivíduo como tal, gerando dessa maneira, problemas à organização. De fato, o ato de delegar envolve necessariamente indivíduos concretos cujos interesses e metas frequentemente conflitam com as metas da organização, levando à resistência do indivíduo perante às exigências do sistema formal. Tais exigências não têm sido consideradas nos sistemas de coordenação, de modo que, ao ocorrerem, têm sido consideradas imprevisíveis e acidentais.

### **3.1.4 Dos objetivos e da instituição**

Se por um lado os objetivos são entendidos como compartilhados por todos os membros da organização como objetos de aceitação e de expectativas comuns, por outro lado, a organização possui uma função social pelo fato de ela criar uma produção identificável, a qual torna-se um “input” para outro sistema social em seu conjunto ou ainda para um outro subsistema social. Entretanto, os valores seguidos pela organização devem ser congruentes



com os valores mais gerais da sociedade. A organização legitima-se em sua própria existência ao produzir um resultado aceitável para a sociedade na qual se insere (SÉGIN; CHANLAT, 1987).

Existe a idéia de função social da instituição, cujo interesse de seu estudo reside em sociedades particulares, na definição de suas atividades sociais no tocante às suas funções dentro de um sistema social além de comparações de instituições como parte de sistemas sociais. Também é foco de interesse da abordagem funcionalista as relações das instituições com toda a vida social das sociedades das quais são partes integrantes. Neste sentido, entende-se que as instituições funcionam dentro de uma estrutura cuja continuidade é mantida pelo processo da vida social (EVANS-PRITCHARD, 1972). Tais estruturas, resultantes de um processo de interação coordenado, representam uma totalidade adaptável às influências do ambiente externo ao qual se integra (SELZNICK, 1967).

A instituição, ou unidade funcional, Conforme Malinowski (1970), distingue-se de complexo de cultura quando são compostos de elementos sem relação necessária uns com os outros. Com relação à unidade funcional, trata-se de algo concreto, passível de ser observada como um agrupamento social definido. Tem uma estrutura universalmente válida para todos os tipos de unidades, e é uma unidade real enquanto seja impossível de enumerar seus fatores abstratos ou delimitar uma linha em torno dela. O funcionalismo mostra que as instituições humanas e suas atividades parciais intrínsecas são relacionadas à satisfação de necessidades primárias.

### 3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PARADIGMA EMERGENTE

A essência do paradigma da simplificação, condutor da ciência clássica, é o princípio da disjunção e da redução. Assim, determina-se um raciocínio que separa as categorias, as disciplinas, o objeto de seu meio e assim por diante. Atua por meio da redução levando as operações comandadas por este paradigma a serem fundamentalmente unidimensionais e sobretudo disjuntivas e redutoras. O paradigma da simplificação só permite enxergar unidades e diversidades abstratas, ocultando a diversidade na unidade ou a unidade na diversidade (MORIN, 2002).

As operações da ciência clássica, unificaram, quantificaram e dizimaram o distinto de forma reducionista. As simplificações operam por disjunções e por reduções ao invés de confrontar, talvez porque fosse mais trabalhoso. Os objetos foram com frequência isolados de seus contextos e de seus observadores. Quanto às disciplinas, essas são cada vez mais divisionadas, prejudicando, desta forma, o diálogo entre as ciências distintas (DESCAMPS, 1991). A Complexidade emerge como um novo paradigma frente a uma ciência que, após Newton, obstinava-se pela busca da certeza. Apresentavam-se explicações reduzidas a princípios-chave excludentes de incertezas, isolados, por meio de lacunas, de outros fatores intervenientes ao objeto que seria capaz de esgotar-se em um sistema coerente de ideias (MORIN, 1982) no qual negava-se princípios de diversidade e novidade (PRIGOGINE; STENGERS, 1997).

Tal modelo de ciência instaurado considera a organização como a construção de um tipo ideal de eficiência e eficácia (MORIN, 1986; SERVA, 1992) cujo idealismo encerra discutir com múltiplas realidades e outros sistemas de ideias (MORIN, 2002).

Como é sugestionado pela nomenclatura do paradigma, a visão recaída sobre o objeto é complexa porque não é simples. As abstrações excludentes das interveniências dos fenômenos levam à uma simplificação cada vez mais fechada, tentando, reduzir, seccionar a

parte de um todo maior e concentrar as análises por meio de um foco centralizado em características particulares tidas até então como a essência indiscutível, comprovada por meio de um microscópio capaz de gerar fotografias estáticas de cada situação investigada. Ocorre que as realidades, sobretudo nas ciências humanas, não podem ser entendidas como tomos classificáveis por funções isoladas. Trata-se da multidimensionalidade dos objetos, suas relações com interveniências dos fatores contextuais os quais configuram-se constitutivamente no objeto.

A consideração de tais *fraquezas* no estudo do campo organizacional, incluindo planejamento estratégico, proporciona a necessidade da busca de novas *oportunidades* para análises de forma a sanar tais deficiências.

O trabalho de Foester apresenta em 1956, pela primeira vez, características do Paradigma da Complexidade como a causalidade circular, consideração do acaso e auto-referência, na área da biologia, posteriormente sendo empregado na área humana (SERVA, 1992), a qual é a portadora da “*maior complexidade que podemos conceber até agora*”. Ele é complexo em comparação a um universo biológico do qual ele faz parte que também é complexo. Neste entendimento, a complexidade diz respeito ao humano da mesma maneira que o faz do biológico, não levando tal problemática ao reducionismo. Pelo contrário, traz complexidade (MORIN, 1982, p. 223).

Ainda considerando fatores humanos por meio da complexidade, pode-se considerar certas características de desordem que se reconstruem em uma ordem. Morin (1986) menciona a rede informal. Segundo o autor, ela consiste em coalizões engendradas por meio das relações de interesses e amizades. Neste sentido, existem grupos associados a determinados chefes, tanto quanto rivalidades entre chefes e subchefes acarretando tais relações em um fenômeno amplamente maior levando as pessoas a gastarem mais tempo pensando em como sobreporem-se aos colegas do que gastam na realização das atividades de suas responsabilidades regimental na organização. Avaliando este comportamento dos indivíduos, percebe-se o produto do comportamento humano como egocentrismo, artimanhas, ambições e assim por diante. Entretanto, as redes funcionam graças também às relações informais de amizade, erotismo e companheirismo que proporcionam uma comunicação entre diversos âmbitos da organização os quais não deveriam se comunicar.

Neste entendimento de complexidade, pesquisas passaram a ir além da circunscrição do objeto como fenômeno isolado considerando ligações da parte e o todo avaliando suas interações (MORIN, 1982; MORIN, 2002; SERVA 1992) e o que é familiar para cada situação, incluindo nas análises científicas o embasamento social e histórico de cada situação (PRIGOGINE; STENGERS, 1997). Além destas questões, outras particularidades da complexidade serão ora apresentadas.

### 3.2.1 Ordem e desordem

Na noção de estrutura, a idéia de ordem remete a idéia da organização. A ordem particular de um determinado sistema pode ser concebida como a estrutura que o organiza. Indubitavelmente, uma organização consiste num sistema visto que ela não pode ser reduzida a uma simples ordem. A organização é, além disso, um conjunto mais amplo de coações próprias e comporta a retroação das qualidades do todo sobre as partes (MORIN, 1982).

Conjuntamente à ordem nas estruturas, atenta-se para a desordem, o ruído, as falhas, o aleatório, enfim, acontecimentos não previstos (DESCAMPS 1991; MORIN, 1982; MORIN, 2002; PRIGOGINE; STENGERS, 1997; SERVA, 1992), no sentido de que tais

acontecimentos os quais fogem à ordem de forma imprevisível constituem informações fundamentais para o entendimento das ciências (DESCAMPS, 1991; MORIN, 2002) que sentiram necessidade de trabalhar com o acaso, o indeterminismo e a incerteza (DESCAMPS, 1991) e, conforme Serva (1992), os sistemas com a maior capacidade de assimilar estes eventos são os sistemas mais complexos e afastam-se, desta forma, do determinismo. Para Morin (1982, p. 239), deve-se enfrentar as incertezas e contradições ignoradas pelo pensamento simplificador e considerar a sequência antagonista ordem-desordem-organização, “*é desintegrando-se que o universo se ordena e se organiza*”.

Diferentemente da desordem, o equilíbrio pode ser considerado um estado estacionário, de repouso, que é necessário um fluxo constante de energia para a regeneração de um determinado organismo para que o mesmo não degenerere. O antídoto para a degenerescência é a regeneração permanente por meio da aptidão do organismo ou da organização de se regenerar e se reorganizar enfrentando todas as causas de degeneração (MORIN, 1986).

Neste sentido, a ordem na forma de estabilidade e constância complexificou levando à necessidade de confrontar a ordem e a desordem, aparentemente contraditórias. Porém, considerar a existência somente de uma delas seria uma divisão ingenuamente impossível da realidade. Havia a necessidade de uma nova lógica, considerando a contradição em todos os fenômenos com um papel generativo, ou seja, a superação é uma negação da negação. A lógica da complexidade implica na união de termos contraditórios (MORIN, 1982). Especialmente para uma análise organizacional é necessário considerar fatores como conflitos, ambivalência e o fato da organização da organização não ser um fenômeno claro, objetivo e simples (SERVA, 1992).

A desordem, assim como os demais aspectos observáveis por meio da complexidade, deve ser considerada em sua totalidade. Indubitavelmente a desordem apresenta um caráter destruidor em alguns casos. A causa dos excessos de desordem é certamente a ordem excessiva. Como exemplo, a administração de um estado ou de uma grande empresa baseia-se em um grande conjunto de ordens, constituindo, desta forma, um sistema caracteristicamente programático no qual a hierarquia se faz presente para disseminar as ordens. Em tal sistema, o *feedback* não cumpre o seu papel intrínseco pois não é aplicado para mudança do sistema (MORIN, 1986).

Ao deparar com tais informações acerca do Paradigma da Complexidade pode-se identificar novos mecanismos de análises que, se por um lado revelam o caráter insuficiente, muitas vezes errôneo, das percepções determinísticas, por outro apresentam subsídios para uma melhor compreensão do objeto de estudo científico. Fica bem claro que não se trata de uma crítica reticente, apresentando-se alternativas para as deficiências elencadas no âmbito científico como a visão unidimensional, a ausência de subjetividade nas análises, as aparentes contradições ordem-desordem, a busca por verdades absolutas, o idealismo, entre outros freios do avanço do conhecimento.

### 3.2.2 Auto-organização

Na biologia, a capacidade de responder às perturbações aleatórias do ambiente, desorganizando-se e reorganizando-se internamente assimilando as causas da perturbação, é entendida como auto-organização, o conceito central da complexidade. No campo da cibernética, o tema da auto-organização foi gerador dos primeiros estudos da complexidade, mas é no campo da biologia que o conceito se intensifica. Foi nos estudos dos sistemas vivos

# III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

que aprofundou-se o conceito de auto-organização, apresentando-se nesses sistemas como resultado da sua capacidade de fazer face às pressões aleatórias do ambiente (SERVA, 1992), capaz de suportar as pressões do ambiente estabelecendo sua própria constância, ordem e estabilidade (MORIN, 1982). Para Morin (1982; 1986), tais pressões auxiliam na renovação dos componentes internos da auto-organização sendo que esta renovação traz também inovação, ou seja, as pressões são positivas no sentido de levar as auto-organizações a inovarem.

A complexidade reúne as partes separadas pela ciência tradicional (MORIN, 1982). Desta forma, pode-se compreender a vida como autoprodução agindo dentro e sobre um meio. Somente o existente pode aproveitar-se do aparecimento de uma desordem para reorganizá-la de uma forma nova e complexa (DESCAMPS, 1991).

Em princípio, a “biologia fundamental do conhecimento” entende primeiramente que o ser vivo é um ser auto-organizador: ele mesmo se organiza e possui simultaneamente necessidade de extrair do ambiente materiais, organização e informações. Assim, esta organização possui característica informacional e computacional, ou seja, é um ser vivo com características de máquina. Há necessidade de extrair consequência lógica dessa concepção e promover avaliações do ser vivo auto-organizador a idéia de computação. Deste ponto inicial, parte-se para a estratégia do conhecimento dado por meio do desenvolvimento neurocerebral do ser auto-organizador. Tal estratégia extrai informações de indícios esparsos, fragmentos provenientes do ruído. Permite representar possibilidades, acontecimentos, riscos e oportunidades. Esta estratégia atua por meio da ordem e do ruído, reduzindo a incerteza sem desconsiderar a complexidade (MORIN, 2002).

A idéia de auto-organização ou a autonomia organizadora de todo o ser vivo remete ao paradoxo, como mencionado por Foester, considerando que quanto mais autônomo, mais dependente de seu ambiente. O ser unicelular tem necessidade de alimentar-se para, desta forma, renovar sua composição, além de depender de informações do meio externo para pautar seu comportamento. A autonomia intelectual dos humanos depende de um ambiente cultural e de uma educação para se desenvolver (MORIN, 1982).

Assim, acrescenta-se que, para Serva (1992, p.29), “a auto-organização pode ser concebida como um conjunto de comportamentos que são característicos das unidades autônomas.” Conforme o autor, as idéias de organização e de sistema são provedoras do conceito de autonomia, que é engendrada por meio de uma lógica paradoxal que não considera como condições excludentes a autonomia e a dependência. Considerando que o sistema é, em parte, dependente do ambiente, nunca haverá autonomia absoluta. O pensamento emergente da complexidade assume este paradoxo assimilando simultaneamente a dependência e a autonomia pretendendo dar conta do complexo.

Com um olhar para as organizações sociais no decorrer da história sob o paradigma da complexidade, percebe-se a coerente menção da subjetividade na construção de tais organizações. O Ser humano enquanto constitutivo das organizações contribui para a criação do novo, do processo generativo, da auto-organização por meio de sua resiliência e capacidade criativa quem imprimem na organização características singulares e, muitas vezes, a levam a apresentar uma forma única. Os conflitos enfrentados pelas organizações em um determinado momento, sob determinadas circunstâncias, inegavelmente as extinguem, entretanto, o fruto da auto-produção acumulado pelas organizações são refletidos no ambiente influenciando a evolução do mesmo o qual volta a afetar as organizações em um processo cíclico, também influenciado por processos subjetivos.



## 3.2.3 O evento

O paradigma da complexidade busca afastar-se do determinismo, até então dominante na ciência, por meio da noção de acontecimento, ou evento, estreitamente ligado à noção de acaso. Os pesquisadores da complexidade, com base em uma perspectiva fenomenológica das realidades físicas, antropossociais e biológicas, buscam resgatar a importância do evento nos campos científicos. “O evento designa, evoca o que é improvável, acidental, aleatório, singular, concreto e histórico.” Desta maneira, é possível perceber que o evento está presente em vários conceitos concernentes à complexidade (SERVA, 1992, p. 29). A complexidade alimenta-se da inconstância. Da mesma forma que a vida alimenta-se de impurezas, o desenvolvimento e a realização da ciência, do pensamento, da lógica tem necessidade de inconstâncias (MORIN, 2002).

O evento, a imprevisibilidade, os indeterminismos, a ambivalência e tudo o que gera desorganização, advindo interna ou externamente, faz parte especialmente do sistema complexo. A organização choca-se com a desorganização e o aparente antagonismo apresentado leva a uma nova forma de organização. As estruturas deparam-se com o ruído e o assimilam, absorvem os problemas entendendo suas causas e, por meio de mecanismos de auto-superação não só driblam a adversidade como desenvolvem-se com ela quando são fortalecidas durante o empenho da transposição das dificuldades impostas pelo problema. Este processo de confrontação sequenciado pela superação é generativo quando são apresentadas evoluções no objeto readequado a um novo patamar de forma mais harmoniosa, lapidado, desenvolvido e constrangido a buscar soluções, muitas vezes inovadoras, cujos resultados oferecem novas potencialidades agregadas.

Indubitavelmente, um modelo de ordem, equilibrado e harmonioso, que faça tudo automaticamente, sem ruídos seria muito econômico. Entretanto, estrategicamente deve-se ter em consideração situações aleatórias, elementos diversos e até mesmo adversários. O planejamento estratégico deve-se modificar conforme as informações que vão surgindo ao longo do percurso das atividades das organizações, exigindo das mesmas flexibilidade para lidar com tais acasos. Para que a organização aplique um planejamento estratégico, é necessário que a mesma não seja pautada em uma programação engessada, mas deve conter elementos aptos a contribuir para a elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico (MORIN, 1986).

## 4 CONSIDERAÇÕES PARADIGMÁTICAS SOBRE ESTUDOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As suposições na área de planejamento estratégico demonstram um entendimento consensual a respeito da dinâmica dos sistemas organizacionais. Neste consentimento, as relações entre as organizações e seu ambiente são guiadas por meio de um *feedback* negativo de um processo de adaptação ao ambiente metodicamente previsível. Assim, considera-se uma dinâmica de funcionamento tendencialmente equilibrada, regular, estável e previsível. Tais pressupostos são atualmente questionados e os estudos destes sistemas têm revelado a dissociação do equilíbrio com a inovação. A transformação das organizações é um processo interno e espontâneo ente os agentes de um sistema, provocado por instabilidades que levam à organização novamente, eliminando, por meio da competição, os elementos constituintes incapazes de ajustarem-se espontaneamente (STACEY, 1995).



#### 4.1 INDÍCIOS DA CORRENTE DOMINANTE EM IMPORTANTES OBRAS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aqui, em uma breve análise, apresentam-se no quadro 1, algumas considerações iniciais epistemológicas referentes à área do planejamento estratégico na coluna da esquerda, acompanhadas pelas especificações de quem são seus autores na coluna da esquerda. Para tanto, serão consideradas obras de Michael E. Porter, Henry Mintzberg, C. K. Prahalad, Gary Hamel e Igor Ansoff, os principais autores sobre o tema.

A literatura corrente da história da ciência demonstra que nenhuma teoria busca representar ou explicar a total complexidade de algum fenômeno (MCKELVEY, 1999, p.14), entretanto, a abordagem funcionalista observada nas principais definições de estratégia, comprovam-se por sua tentativa de resumir esta complexidade como pode ser observado no quadro 1, no qual estão expostas algumas considerações funcionalistas acerca do tema e seus respectivos autores.

Diversas características do paradigma funcionalista podem ser observadas no quadro 1. Obviamente, por motivos temporais, não se pretende comentar exaustivamente todas elas. Pelo menos por hora, entretanto, serão destacadas algumas a título de ilustração. Primeiramente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estabelecem que a estratégia é um padrão, ou seja, segue uma determinada linha de atuação no decorrer do tempo de forma específica. Prahalad e Hamel (2005) expõem claramente o termo *funcionalidades* enquanto seu emprego na formatação de uma arquitetura estratégica, enquanto Porter (1989) considera a limitação das unidades empresariais algo advindo do escopo competitivo e da cadeia de valores. Em outras palavras, estes limites afastam as unidades empresariais de uma perspectiva sistêmica.

Autores	Considerações
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 25)	Estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.
Prahalad e Hamel (2005, p. 122)	A arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes.
Ansoff (1977, p. 94)	[...] a estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade.
Porter (1989, p. 52)	A relação entre escopo competitivo e a cadeia de valores fornece a base para a definição dos limites relevantes das unidades empresariais. Unidades empresariais estrategicamente distintas são isoladas, pesando-se os benefícios da integração e da desintegração [...].

**Quadro 1 – Considerações sobre estratégia**

Percebe-se uma persistência dos principais autores do planejamento estratégico em atuarem sua produção sob o paradigma dominante. Já no terceiro milênio do tempo cristão, Gosling e Mintzberg (2003) apresentam um estudo categorizando a mente do executivo, metaforicamente, em cinco diferentes potencialidades. Tais potencialidades mentais (reflexiva, analítica, cosmopolita, colaborativa e da ação) estabelecem todas elas, em si mesmas, suas funções passíveis de serem empregadas na atuação de um indivíduo inserido em um contexto organizacional.

Também em uma de suas obras mais atuais, Porter (2002) em seu artigo intitulado “Estratégia e Internet” considera que mesmo com a onipresente cobertura da ampla rede mundial de computadores proporcionando uma melhor plataforma tecnológica do que as gerações anteriores a tal tecnologia, não se exige uma abordagem completamente nova aos negócios, mas exige, sim, que sejam adotados os princípios comprovados da estratégia.

Pode-ser observado em um trabalho de base quantitativa a objetividade funcionalista no tratamento e análise dos resultados. Tal objetividade pode ser observada no trabalho de Prahalad e Hart (2002) intitulado *The fortune at the bottom of the pyramid*, no qual sugere-se que mercados estrangeiros de baixa renda, sobretudo de grupos de países emergentes, apresentam grandes oportunidades para as empresas mais ricas do mundo, entre elas, as corporações multinacionais.

No referido trabalho, são expostas informações quantitativas dessas populações como renda per capita, número de pessoas desses mercados, crescimento da economia informal, população economicamente ativa. Também são considerados nos estudos dados quantitativos pertinentes às corporações com relação, por exemplo, ao ranqueamento das mais ricas do mundo, aumento do *market share*, em determinados mercados. Pelo motivo desses dados terem sido fornecidos por instituições de pesquisa e bancos de dados aos quais pode-se atribuir credibilidade permite-se um grau de confiabilidade dos resultados que neles são embasados.

Parece ser um *ponto forte* da abordagem funcionalista a objetividade com relação às avaliações quantitativas. Conforme mencionado por Malinowski (1970), o funcionalismo tem seu foco em entender a natureza de fenômenos puramente ditos, ou seja, livres de manipulações especulativas, busca tratar os fatos de forma indutiva para que se possam produzir generalizações válidas. Desta forma, Prahalad e Hart (2002) puderam chegar a resultados comprováveis identificando necessidades a serem atendidas, as quais se traduzem em oportunidades de negócios para as grandes corporações.

## 4.2 CONSIDERAÇÕES PARA UMA MIGRAÇÃO PARADIGMÁTICA

Assume-se que as organizações em seus ambientes são sistemas com ligações explícitas entre causas específicas e efeitos específicos. O comportamento irregular deste sistema pode ocorrer quando o ambiente proporciona eventos não antevistos pelos agentes das organizações, ou estes não conseguem vencer as dificuldades impostas por estes eventos, sendo assim, a desordem considerada uma consequência da ignorância, comodismo ou incompetência (STACEY, 1995). Entretanto, a complexidade, como fora exposta anteriormente, apresenta uma nova oportunidade para compreender estas situações.

Para uma implementação mais eficaz desta migração paradigmática, vale considerar o fato das práticas administrativas são especialmente suscetíveis a modismos devido a pressões de gestores na busca de novas abordagens e o entusiasmo pelo qual consultores costumam aplicar novas ideias em prática. Da mesma forma, a Teoria da Complexidade deve ser cautelosamente tratada no sentido de não entrar neste ciclo de modismos observado no campo organizacional, considerando, por exemplo, a eminência da Teoria da Complexidade enquanto importante acréscimo aos estudos organizacionais e sua já disseminada aplicação em uma crescente indústria editorial e em empresas de consultoria (MCKELVEY, 1999).

## Quadro 2 – Pressupostos fundamentais em sistemas dinâmicos organizados em diferentes perspectivas no processo de estratégia

Adaptação através de escolha	Adaptação através de seleção competitiva	Perspectivas alternativas
Relações causa-efeito delineadas – previsibilidade	Relações causa-efeito delineadas – previsibilidade	Relações causa-efeito delineadas – mas circulares, levando a resultados inesperados
Organizações buscam equilíbrio adaptativo intencionalmente	Organizações são selecionadas conforme critério de equilíbrio adaptativo	Organizações são sistemas desequilibrados com dinâmicas desordenadas
Resultados a longo prazo são intencionais e escolhidos	Resultados a longo prazo determinados pelo ambiente e inércia da organização	Resultados a longo prazo são parcialmente emergentes e parcialmente intencionais
<i>Feedback</i> negativo direciona o sistema, ou seja, organização individual.	<i>Feedback</i> negativo direciona o sistema, ou seja, população de organizações	Sistemas complexos não-lineares com <i>feedbacks</i> positivo e negativo. Auto-organização espontânea e destruição criativa.

Fonte: (STACEY, 1995, p. 481)

No quadro 2, oferecem-se pontos de vistas alternativos com relação à evolução das organizações. Em uma nova perspectiva, o futuro dos sistemas complexos, os quais não conseguem prever os rumos dos acontecimentos, emerge especificamente das interações entre os agentes em condições de desequilíbrio e desordem. Nesta situação, o livre-arbítrio individual exerce uma importante influência na evolução do sistema (STACEY, 1995).

Conforme o autor desta tabela, as “perspectivas alternativas” nela constantes são referentes a aspectos da dinâmica de sistemas de *feedbacks*, nos quais indubitavelmente se enquadram as organizações. A ciência da complexidade provê um quadro teórico combinando estas “perspectivas alternativas” em uma perspectiva coerente do processo de planejamento estratégico de uma forma mais aceitável em comparação às perspectivas dominantes sobre as organizações.

Entretanto, cabe ainda quando da ampliação da utilização da complexidade em teorias organizacionais, pode ter que se considerar, em muitos casos, a sua sofisticação mais elevada considerando as características intrínsecas, as quais interferirão na validade das pesquisas. Conforme McKelvey (1999), as ciências organizacionais tendem a deparar-se com maiores dificuldades com relação à validade dos instrumentos em comparação com as ciências naturais. É mais fácil isolar e idealizar os sistemas físicos das ciências naturais e seus custos para proporcionar a validade das pesquisas, comparados aos sistemas socioeconômicos, são menores. Experimentos em laboratórios tendem a apresentar uma representatividade mais

acurada considerando-se que se trata de sistemas fechados levando à sua alta validade instrumental, diferentemente dos sistemas abertos tal como os sistemas socioeconômicos.

#### 4.3 A INCERTEZA NA LITERATURA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A incerteza, o acaso, ou o evento não planejado, é entendido na literatura sobre planejamento estratégico como circunstâncias indesejáveis as quais devem ser evitadas, contornadas ou, em alguns casos, ignoradas. Entretanto, como fora revisado anteriormente, sob o paradigma da complexidade, tais circunstâncias podem ser revertidas em benefícios à instituição.

No entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o planejamento estratégico é fracassado quando a formalização fracassa em não prever discontinuidades, quando as programações apertadas não respondem aos fatores dinâmicos. Ainda nesta obra, é entendido que o ambiente de uma organização pode apresentar variações de instabilidade. Mudanças inesperadas podem acontecer com frequência e os problemas reais são considerados causados por mudanças que ocorrem ao acaso, para as quais nenhum padrão pode ser reconhecido antecipadamente.

A incerteza também é algo entendido como negativo às empresas no entendimento de Ansoff (1977). Para este autor, existem problemas a serem enfrentados com relação ao horizonte de tempo que, para muitas empresas, é muito distante, teoricamente infinito. Por outro lado, existe um período para o qual é possível realizar estimativas razoavelmente fiéis, evitando-se incertezas que pode variar de três a dez anos. Entretanto, quando são realizadas projeções superiores a cinco anos, estas tornam-se inseguras devido às inúmeras incertezas em relação à participação da empresa no mercado, ao estado futuro da tecnologia, às habilidades administrativas futuras, ao clima político e às condições econômicas em geral.

#### 4.4 OBSERVÂNCIA DE FUNÇÕES NA LITERATURA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com relação à função enquanto centro de análise do paradigma funcionalista, observa-se diversas correlações entre funções que atendem a necessidades específicas na literatura sobre planejamento estratégico. Intuindo elencar evidências capazes de reforçar a corrente paradigmática principal utilizada neste campo da administração, serão apresentadas funções observáveis em conhecimentos teorizados pelos principais autores de planejamento estratégico.

Primeiramente, no artigo *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, de Porter e Kramer (2006) observa-se a preocupação com as consequências sociais das atividades das empresas. Inúmeras organizações ranqueiam as empresas conforme a performance de sua responsabilidade social corporativa e, apesar de algumas metodologias questionáveis, tais ranques atraem publicidade considerável. Muitas empresas têm realizado muito esforço no sentido de melhorar as consequências sociais e ambientais de suas atividades. Percebe-se, então, uma primeira função relacionada a uma necessidade que leva a outra, ou seja, a preocupação da sociedade em optar por empresas ou evitá-las conforme seu *output* para o ambiente no qual se insere no sentido de atender a responsabilidade social tem consequências nos esforços das empresas em aproveitar oportunidades publicitárias e mercadológicas. É em função da percepção do mercado

consumidor e sua resposta em termos de preferência às empresas socialmente responsáveis que se engendram ações para o atendimento das necessidades sociais.

Por outro lado, conforme Radcliffe-Brown (1973) concebe a função como sendo uma contribuição que determinada atividade proporciona à uma atividade maior da qual faz parte, as empresas apresentam intrinsecamente uma função na sociedade. No artigo em questão, Porter e Kramer (2006) mencionam que a coisa mais importante que uma empresa pode fazer para a sociedade da qual faz parte, e para qualquer comunidade, é contribuir para a prosperidade econômica.

Em Ansoff (1977) o conceito de função é também explicitado quanto à escolha das estratégias. O texto apresenta que para tomar tal decisão, deve-se formar carteiras de produtos ou serviços alternativas de entradas em mercados suficientemente grandes para assim dar condições competitivas à empresa. Tais carteiras devem estar interligadas e seus custos devem estar em conformidade com os recursos disponíveis para a empresa.

Se, conforme Morin (2002), o desenvolvimento tem necessidade de inconstâncias, talvez então resida nessa aversão à imprevisibilidade de eventos ocasionados ao acaso, descritos conforme exemplificado na literatura acerca do planejamento estratégico em Ansoff (1997) e em Porter e Kramer (2006), *oportunidades* para discussões científicas no sentido da geração de novos conhecimentos úteis à epistemologia da administração.

#### 4.5 CONSIDERAÇÃO DO INDIVÍDUO NA LITERATURA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um modelo apresentado por Mintzberg (1997) pode-se avaliar o tratamento, ou a maneira como os indivíduos são tratados por autores do planejamento estratégico. Em tal modelo, o autor estabelece duas considerações acerca da natureza do trabalho gerencial. Primeiramente, relacionando-se à essência existem três esferas concêntricas que representam três níveis pelos quais o trabalho gerencial pode ser caracterizado, sendo eles: informações, pessoas e ações. A sequência é iniciada de dentro para fora, começando pelo nível mais abstrato, um gestor pode processar informações com o intuito de que com isso poderá guiar as pessoas à ação. Mais concretamente, o gestor pode trabalhar os indivíduos encorajando-os a agirem. No nível mais concreto o gestor pode agir mais ou menos diretamente. Segundamente, o autor considera a possibilidade de o esforço gerencial ser dirigido dentro da unidade gerenciada por ele ou fora dela no sentido de englobar toda a organização ou ainda abrangendo o contexto externo à organização.

Observa-se, então, que a proposta do autor, trata tanto o gestor quanto as pessoas a ele subordinadas de uma forma reducionista. Tal esquema considera que o gestor atuará em uma destas três esferas, obrigatoriamente seguindo os ditames intrinsecamente relacionados a cada uma delas. Ocorre que a simplificação do trabalho gerencial em apenas três esferas pode ser uma *ameaça* para a construção deste conhecimento necessário à compreensão da natureza do trabalho gerencial se for considerada a ampla gama de situações envolvidas na condução de pessoas em uma organização. Em adição, observando-se a simplicidade com que os indivíduos subordinados aos gestores são tratados, pode-se concluir que há uma *oportunidade* para esta literatura aprofundar sua perspectiva neste sentido dada a magnitude das características humanas, pois, conforme é apresentado em (MORIN, 1982, p. 223), o ser humano é portador da maior complexidade de todas as conhecidas até então.

Neste sentido, pensa-se que uma organização deve ser tão mais racional quanto mais aproximar-se de um modelo de ordem, com um equilíbrio total e sem desperdício, eliminando



os antagonismos e os conflitos. Este entendimento assume que as pessoas sejam absolutamente sérias, obedientes e regulares, isentas de paixões ou neuroses. Seria a organização uma máquina trilhada por regras de eficácia, hierarquia e divisão do trabalho, podendo ser assim simplesmente programada (MORIN, 1986). Desta forma, poderia ser considerada uma *força* tal modelo apresentado por Mintzberg (1997) se não fosse diversidade das características do ser humano.

Com relação à divisão do trabalho, em Prahalad e Hamel (2005) percebe-se uma nítida hierarquização funcional imprescindível conforme é demonstrado na própria necessidade dos cargos dos trabalhos especializados de cada função. Nesta obra, há menção de níveis de funcionários (terceiro ou quarto níveis) que possuem idéias vagas de onde se quer chegar como empresa ou dos objetivos operacionais de curto prazo e necessitam de um direcionamento determinado por funcionários de níveis superiores com atribuições de chefia, com uma qualificação mais específica para cargos de liderança. Entretanto, há uma constatação de disfuncionalidade nas organizações por parte dos autores quanto à real carência de habilidades específicas necessárias em determinados cargos quando ao alegarem que a liderança ainda não cumpre seu papel intrínseco por falta de habilidade dos trabalhadores.

Neste sentido, o funcionalismo como em exposto por Durkheim (1978) não vem sendo colocado em prática da forma como foi concebido, o que é admitido pelos próprios autores do campo do planejamento estratégico. Não se está acusando aqui nenhuma deficiência irrevogável por parte de determinadas teorias ou paradigmas visto que não depende exclusivamente da ciência o desenvolvimento prático das organizações. Ocorre que a forma como são trabalhadas questões como estas talvez seus resultados práticos justifiquem novas tentativas do campo científico no sentido de experimentar uma nova abordagem paradigmática para estudar determinados fenômenos explicitamente ainda não abrangidos pela ciência atual.

## 5 CONCLUSÃO

Retornando à questão da metáfora, como mencionado na introdução, não fora aqui apresentada uma análise do tipo “SWOT” de forma categórica, sequencial e determinística da maneira como ela é tratada sob o paradigma funcionalista. Obviamente, não fora este mesmo o intuito primário do trabalho. Entretanto, apresentaram-se indícios de uma situação teórica essencialmente deficitária no tocante à construção de um arcabouço condizente com interveniências passíveis de serem abordadas pelo paradigma emergente. Tais indícios são corroborados quando da não utilização daquela referida análise funcionalista e, ainda assim, houve a provocação de uma inquietação mediante a necessidade eminente de um panorama teórico, indicando a possibilidade de novas discussões neste sentido.

Percebe-se por meio das análises apresentadas não só deficiências concernentes a utilização de um paradigma dominante, as quais chamam atenção por caracterizarem-se enquanto fraquezas ou até mesmo ameaças nesta área da ciência. Por outro lado, evidenciam-se também pontos fortes da literatura existente de forma a ser reconhecido respeitosamente o avanço proporcionado até então por meio do acúmulo de conhecimento na área e sua eficiência em registrar e aperfeiçoar práticas administrativas estratégicas contribuindo ao desenvolvimento encontrado na área maior da administração até o presente.

Cabe então, salientar novas oportunidades de desenvolvimento teórico como aqui sugerido por meio da observação em determinadas obras referentes a principais atores deste



# III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

campo com relação principalmente às abordagens por meio do paradigma da complexidade. Considera-se com as análises efetuadas neste trabalho possibilidades plausíveis de um desenvolvimento teórico voltado para uma compreensão mais abrangente dos fenômenos no campo do planejamento estratégico tendo em conta diversos outros fatores ainda não explorados, mas que indubitavelmente interferem no exercício das práticas administrativas e por consequência em todo o contexto concernente.

Considerando-se as informações contidas no corpo deste trabalho, cumpre-se o intuito inicial do mesmo no sentido de chamar atenção para a corrente funcionalista, principal produtora de conhecimento acerca do tema estratégia, revelando a maneira como vem sendo tratada. Também foram relacionadas evidências de como sua própria abordagem têm a fragilizado e, por consequência, a ameaçado no tocante à sua validade da forma como vem sendo conduzida pelos principais autores da área.

Obviamente, tendo em conta as considerações acerca do funcionamento do campo científico aqui expostas, percebe-se a estrutura mantenedora de toda uma situação dominante no sentido cíclico com a qual ela é construída. Se existe uma corrente paradigmática dominante homogeneamente presente na maior parte dos trabalhos acerca do planejamento estratégico, é em função de todo um arcabouço de influências que vem se consolidando o uso de uma exclusiva lente para análise e discussão nesta área. Assim sendo, o reconhecimento de trabalhos advindos de uma nova corrente paradigmática tendem a enfrentar barreiras no tocante ao seu reconhecimento e também em termos de escassez de pares dentro da comunidade científica para aprofundamento nas discussões neste sentido. Ocorre que é justamente nos fenômenos deficientemente resolvidos ou ignorados pelos estudos focalizados pela lente funcionalista que residem oportunidades de se trazer uma nova forma de abordagem.

Estudos futuros poderiam abordar a exploração de oportunidades por empreendedores os quais as identificam em um processo de enfrentamento de desordem no planejamento estratégico. Considerando-se a característica inovação emergente dos desarranjos organizacionais, existe a possibilidade que, em um processo de busca de alternativas para reorganização do sistema, o empreendedor identifique novas oportunidades de negócio imprevistas no planejamento estratégico e, muitas vezes, inimaginadas pelos empreendedores, porém, subsidiadas em algum grau pelas estratégias estabelecidas previamente. Existe também a possibilidade de um aprofundamento no tocante à análise epistemológica dos trabalhos dos principais autores na área como fora iniciado por hora.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AUDET, Michel. *Le prôces des connaissances de l'administration*. In: AUDET, M. e MALOUIN, J.-L. (orgs.) **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Quebec : Les Presses de l'Université Laval, 1986.

BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Ora (Direis) **Ouvir Estrelas!**: Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 105-125.

# III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (org.) **Pierre Bourdieu: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1994.

DESCAMPS, Christian. **As idéias filosóficas contemporâneas na França: (1960 – 1985)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

DURKHEIM, Émile. As regras do método sociológico (cap. primeiro); Da divisão do trabalho social (livro I, cap. 1), in **Durkheim, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

EVANS-PRITCHARD, E. Desenvolvimento teórico posterior, in **Antropologia social**. Lisboa: Edições 70, 1972.

GOSLING, Jonathan; MINTZBERG, Henry. As cinco mentes de um executivo. *Harvard Business Review*. v. 81, p. 40-49, Novembro, 2003.

MALINOWSKI, B. A teoria funcional, in **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro : Zahar, 1970.

MARTIN, O. La construction sociale des sciences, in **Sciences Humaines**, hors-série n° 31, décembre 2000/janvier 2001.

MCKELVEY, Bill. *Complexity Theory in Organizational Science: Seizing the promise or becoming a fad?* **Emergence**. v. 1, n. 1, 1999.

MERTON, R. K. Os imperativos institucionais da ciência. In: DEUS, J. D. (org.) **A crítica da ciência: sociologia e ideologia da ciência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MINTZBERG, Henry. *Managing on the edges*. *International Journal of Public Sector Management*. v. 10, n. 3 p. 131-153. 1997.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Lisboa : Europa-América, 1982.

\_\_\_\_\_. *Complexité et organisation*, in Audet, M. e Malouin, J.-L., **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

\_\_\_\_\_. **O Problema epistemológico da Complexidade**. Lisboa : Europa-América, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia e internet**. In: Planejamento Estratégico: on advances in strategy. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e mantendo um desempenho superior**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 23 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_ ; HART, Stuart L. *The fortune at the bottom of the pyramid*. **Strategy & Business**. n. 26 Jan/abr. 2002.

\_\_\_\_\_ ; KRAMER, Mark R. *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. **Harvard Business Review**, Dec. 2006.

PRIGOGINE, Ilya; STENGERS, Isabelle. **A nova aliança**: metamorfose da ciência. 3 ed. Brasília: UNB, 1997.

RADCLIFFE-BROWN, A. Sobre o conceito de função em ciências sociais, in **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **Revista de Administração Eletrônica**. v. 3, n. 2, jul/dez. 2004.

SÉGUIN, Francine; CHANLAT, Jean-François. *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*. v. 1, p. 33-36. Montréal: Gaëtan Morin, 1987.

SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização, in Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional, in **Revista de Administração de Empresas**, 32(2): 26-35, abr/jun 1992.

\_\_\_\_\_ ; DIAS, Taisa ; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 50, n. 3, jul/set. 2010.

STACEY, Ralph D. *The Science of Complexity: an alternative perspective for strategic change process*. **Strategic Management Journal**. v. 16, p. 477-495, 1995.