

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

OS PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DO PRECURSOR AO SEU PRINCIPAL CRÍTICO

Dyogo Felype Neis;¹
Maurício Fernandes Pereira²

Resumo:

Este artigo tem como objetivo analisar os fundamentos epistemológicos da evolução dos estudos sobre planejamento estratégico. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica qualitativa, no qual se empregou o método de levantamento de fontes secundárias. Inicialmente, estudamos os pressupostos que caracterizam as seguintes correntes epistemológicas: empirismo, racionalismo, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade. Na sequência, analisamos o contexto histórico e as obras de dois autores que são considerados expoentes no campo de conhecimento da estratégia organizacional: Igor Ansoff e Henry Mintzberg. A última etapa desta análise consistiu na identificação de indícios que nos permitiram conceber em quais correntes epistemológicas estes autores se embasam. Nossa análise sugere que, por um lado, as obras de Ansoff, considerado o precursor do planejamento estratégico, são estruturadas pelas características do empirismo, do positivismo, do funcionalismo e do sistemismo; por outro lado, as obras de Mintzberg são fundamentadas pelas premissas do empirismo, do positivismo, da dialética e da complexidade. Embora haja alguns pressupostos similares, em termos gerais podemos indicar que Ansoff se caracteriza por premissas funcionalistas, enquanto Mintzberg se aproxima do paradigma crítico, sobretudo quando se considera especificamente o campo de conhecimento da estratégia organizacional. Por fim, concluímos que estes autores foram fundamentais para termos atualmente o constructo mais consistente da estratégia organizacional, uma vez que com base nos estudos iniciais sobre o planejamento estratégico e considerando as críticas referidas ao processo, este campo de estudos vem evoluindo ao longo do tempo.

Palavras-Chave: Pressupostos Epistemológicos; Estratégia Organizacional; Planejamento Estratégico; Evolução.

¹ dyogoneis@hotmail.com. UFSC.

² mfpcris@gmail.com. UFSC.

1. INTRODUÇÃO

O avanço do conhecimento científico certamente nos ajuda a compreender diversos fenômenos e, conseqüentemente, auxilia a vida da sociedade de modo geral. Entretanto, este conhecimento nunca é neutro e, dependendo de seu embasamento, muitas vezes resultam em teorias que por vezes buscam explicar um mesmo fenômeno a partir de entendimentos diferentes.

O estudo dos pressupostos com base nos quais o conhecimento se desenvolve é o domínio da epistemologia. Na concepção de Japiassu (1991, p. 25) “a epistemologia é a filosofia das ciências, mas com um sentido mais preciso. [...] Essencialmente, a epistemologia é o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências”. O autor afirma que discutir epistemologia nos remete à análise da origem lógica dos saberes, considerando seus valores e seu alcance.

De acordo com o contexto histórico e epistemológico, tais pressupostos podem ser utilizados de modo diferente, resultado, assim, em teorias e explicações distintas. Esta é justamente a conjuntura em que se caracterizam os estudos sobre estratégia organizacional, uma área do conhecimento da administração que visa compreender a relação entre a organização e seu ambiente externo. Atualmente são diversas as linhas de pesquisas sobre o tema, sobretudo porque toda e qualquer organização possui uma estratégia, mesmo que ela esteja incorreta, inconsistente ou informalmente definida (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001).

Existem ao menos duas formas de compreender o processo estratégico. Na primeira, a implementação da estratégia é entendida como a pós-formulação, isto é, o momento de mobilizar os recursos da organização para se colocar àquelas estratégias planejadas em prática. Geralmente esta primeira forma de execução se configura em metodologias de processos deliberados, como o planejamento estratégico, por exemplo. Já na segunda, a implementação da estratégia é vista como um processo emergente, que ocorre à medida que novos elementos surgem e são incorporados no processo estratégico da organização (WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 2004).

Não se pode ignorar a importância de ambas as formas, no entanto, este trabalho pretende aprofundar a análise na primeira forma, haja vista que o planejamento estratégico é reconhecido como o principal precursor dos estudos sobre estratégia organizacional (ESTRADA; ALMEIDA, 2007; FERREIRA et al., 2010). Além disto, mesmo diante de diversas críticas, o planejamento estratégico continua sendo uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas empresas, além de ter o maior índice de satisfação dentre as demais ferramentas (RIGBY; BILODEAU, 2013).

No entanto, o processo de planejamento estratégico vem, ao longo do tempo, passando por uma série de alterações e aperfeiçoamentos advindos do conhecimento científico. Neste sentido, neste artigo temos o objetivo de analisar os fundamentos epistemológicos da evolução dos estudos sobre planejamento estratégico. Para isto, analisamos o contexto histórico e as obras de dois autores considerados expoentes neste campo: Igor Ansoff e Henry Mintzberg. Ansoff (1965) é o precursor dos estudos sobre planejamento estratégico, enquanto Mintzberg (1994) é reconhecido como um dos principais críticos a este processo.

Para isto, o trabalho se estrutura em quatro capítulos, além desta introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico sobre as principais correntes do pensamento científico e do planejamento estratégico. O terceiro capítulo concebe a metodologia empregada. O quarto

expõe a análise dos pressupostos epistemológicos de Ansoff e Mintzberg. Por fim, o quinto capítulo expressa nossas conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em duas seções principais. A primeira seção se destina a apresentar os pressupostos epistemológicos e as principais correntes do pensamento científico. Enquanto a segunda seção concebe o tema que será analisado, ou seja, o planejamento estratégico.

2.1 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

Esta seção busca desenvolver um breve relato das principais correntes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo cartesiano, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade.

2.2.1 Noções do empirismo, racionalismo e criticismo

Em meados do século XV, a partir das contribuições de Bacon e Descartes, a ciência começa a se estruturar de modo mais consistente. No berço do renascimento e em tempos no qual o poder estava a cargo da Igreja Católica, estes dois estudiosos abriram as discussões sobre ciência até hoje presente no campo científico (SANTOS, 1988).

Ainda neste contexto, novas descobertas passam a receber mais atenção do povo Europeu, sobretudo por meio das grandes navegações. Além de constatar novas terras, novos povos e estilos de vida, os navegadores começam a levar questionários para identificar novos conhecimentos, surgindo, assim, os antropólogos. Como consequência, novas artes, músicas e culturas são reconhecidas. Não obstante, a invenção da impressão gráfica impulsiona os estudos e as leituras por parte da sociedade (SANTOS, 1988).

A religião, por si só, já não conseguia mais explicar todos os fenômenos e, assim, a Igreja perde suas razões e argumentos explicativos. Contudo, a busca de uma verdade única continua em aberto e, sobretudo em decorrência da invenção da impressão gráfica, os estudiosos passam a fazer parte das discussões teóricas (SANTOS, 1988). É justamente neste contexto que emerge o empirismo e o racionalismo.

Capitaneado por Francis Bacon (1562-1626), o empirismo parte do pressuposto que novas certezas são resultados da experimentação, da comprovação. Bacon (1979) desenvolveu uma das primeiras classificações rigorosas das ciências: “*Novum Organum* ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza”. Esta obra, originalmente chamada de *Novum Organum Scientiarum*, expõe o método experimental para interpretação de dados. O método experimental de Bacon é composto por duas partes. Inicialmente é necessário afastar os erros comuns, como o subjetivismo e a linguagem imperfeita. Já na segunda etapa, Bacon (1979) concebe as regras para observar a natureza por meio das tabelas de presença, ausência e grau dos fenômenos.

Para Bacon (1979), seria impossível conhecer a natureza de forma completa e quem não concordasse com esta tese estaria infligindo o caráter da filosofia e das ciências, pois estaria considerando a sua opinião em detrimento as investigações. Neste sentido, o saber não é absolutamente seguro e, portanto, os pesquisadores devem seguir seus objetivos e não se afastarem da busca dos segredos da natureza. Nos pressupostos da corrente empírica fica nítida a valorização da hipótese, haja vista que o experimento é fundamental para a geração do conhecimento. Bacon (1979) também formulou a tese que a partir de um número de dados

limitado seria possível identificar propriedades de um conjunto mais amplo, ou seja, foi formulou o princípio da indução.

Em contrapartida, o racionalismo cartesiano, capitaneado por René Descartes (1596-1650), defende o conhecimento por intermédio da razão, da mente. Descartes (1979) concebe o humanismo filosófico, ou seja, compreende o homem como centro do universo. Nesta linha de raciocínio, o juízo dos indivíduos não seria tão puro caso utilizassem intensivamente sua razão desde o nascimento, ou seja, o ser humano geralmente é contaminado por costumes e opiniões alheias, opiniões que podem constar, inclusive, em livros. Assim, na mesma época que Francis Bacon, Descartes (1979) busca construir um terreno próprio e concebe um método para produzir o conhecimento.

O método de Descartes é embasado na filosofia, principalmente na lógica, e na matemática, principalmente na análise dos geômetras. O autor utiliza quatro princípios da lógica, a saber: não acolher alguma coisa como verdadeira se não for evidentemente reconhecida como tal; dividir cada dificuldade examinada no maior número de parcelas possíveis e necessárias; conduzir os pensamentos por ordem, iniciando pelos objetos mais simples e fáceis de conhecer; e, por fim, fazer enumerações completas e revisões gerais que garanta a certeza de nenhuma omissão. Além disto, se embasa na álgebra para, segundo Descartes (1979), facilitar o conhecimento e para permitir aplicá-lo a outros objetos.

Esclarecendo sua concepção racionalista, Descartes (1979, p. 40) relata que: “o que me contentava mais nesse método era o fato de que, por ele, estava seguro de usar em tudo minha razão, se não perfeitamente, ao menos o melhor que eu pudesse”.

Portanto, o empirismo de Francis Bacon acredita que o conhecimento é produto da experiência, enquanto o racionalismo cartesiano de René Descartes defende que o conhecimento é resultado da razão. Diante deste contexto, emerge o criticismo.

Em meados do século XVII, período no qual a industrialização estava se firmando, o capitalismo ascendendo, a religião perdendo seu poder explicativo, as escolas e universidades se estruturando e o conhecimento científico legitimado, Immanuel Kant (1724-1804) tenta aproximar o empirismo e o racionalismo cartesiano e, assim, estrutura o criticismo. Na concepção de Kant, uma parte do conhecimento é produzida por intermédio da comprovação empírica e outra parte independe da experiência. Esta prerrogativa impulsiona a expressão “razão pura” (KEINERT, 2008; PIMENTA, 2008).

Padovani e Castagnola (1984) explicam que os autores desta corrente, inclusive Kant, argumentam que, além da experiência, há também fenômenos incognoscíveis e também existe uma razão prática que extrapola a vontade humana. A premissa do criticismo consiste na crítica da razão pura, o que emergiu a necessidade de reorganizar o pensamento filosófico vigente na época. Os princípios que embasam esta premissa são as relações entre espaço e tempo e entre o entendimento e sensibilidade. Não obstante, esta corrente se embasa na investigação sobre as possibilidades da razão e, conseqüentemente, critica a metafísica.

Deste modo, podemos constatar que o processo da evolução científica iniciou com Bacon e Descartes, ainda no século XV. Por um lado, Bacon preconizava o experimento, por outro, Descartes entendia o conhecimento científico a partir da razão. Apesar de concepções totalmente diferentes, ambas as correntes buscavam avançar a produção do conhecimento a partir de comprovações, se distanciando da religião e da filosofia. Mais tarde, Kant buscou aproximar o empirismo e o racionalismo cartesiano. Mesmo sem o sucesso pretendido, Kant concebe o criticismo, uma forma de compreender o conhecimento que se torna o centro da filosofia contemporânea positivista e idealista, correntes que também serão discutidas no decorrer deste artigo.

2.2.2 Noções do positivismo

A corrente positivista está intimamente relacionado com o utilitarismo, uma doutrina filosófica que até hoje embasa muitas ciências sociais, como a administração e a economia. Bentham (1979) afirma que o princípio do utilitarismo consiste na construção de um edifício do que se chamaria de felicidade por meio da razão e da lei, aprovando ou desaprovando as ações individuais e, conseqüentemente, da sociedade. Para isto, a humanidade seria governada pela dor e pelo prazer. O autor afirma que o ascetismo e a simpatia/antipatia são princípios que vão contra o utilitarismo e, conseqüentemente, são considerados inadequados sob a ótica desta vertente. As fontes da dor e do prazer são a sanção física, a sanção política, a sanção moral e a sanção religiosa.

Para Padovani e Castagnola (1990), enquanto o idealismo busca uma interpretação e uma unificação da experiência mediante a razão, o positivismo visa à experiência imediata, pura e sensível.

Augusto Comte é considerado o fundador do positivismo e acreditava que a filosofia reduzia-se a uma sistematização das ciências. O pensamento humano havia atravessado três fases: teologia, metafísica e positiva. Assim, o positivismo seria a última e a melhor forma de geração de conhecimento. Já Herbert Spencer, outro positivista de destaque, é reconhecido por sistematizar e divulgar o positivismo. Neste contexto, surgem indícios da relação da ciência com a sociedade, especialmente a partir da prerrogativa que o que vale para o conhecimento, vale também para a moral (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990). Importante mencionar que diversos positivistas viveram no período do início da Revolução Industrial e no berço do capitalismo, o que ajuda a explicar o caráter empírico desta corrente.

Neste sentido, Demo (1985) concebe que a pesquisa se constrói da confluência entre o esforço teórico e o esforço empírico. Assim, a base empírica é essencial para a demarcação científica, mesmo que servisse apenas para falsificar e não para verificar. Apesar de todas as possíveis críticas, Demo (1985) relata que o empirismo salvou as ciências sociais da especulação desenfreada e, a partir da necessidade de observação controlada, contribuiu para a formulação de técnicas de coleta de dados. Entretanto, a incapacidade de generalização significou afirmar que a ciência não seria capaz de predizer o futuro, reduzindo seu poder e sua legitimidade em relação a outras formas de conhecimento, como a filosofia e a religião.

Em contrapartida, o Círculo de Viena passa a ocupar local de destaque a partir do novo espírito científico proposto: o neopositivismo. Para estes autores, somente a ciência poderia avançar o conhecimento, sobretudo a partir da demonstração rigorosa e no recurso aos fatos observáveis, se opondo à metafísica e à Igreja (DORTIER, 2000). O neopositivismo acredita que assim como um pintor é capaz de pintar um quadro exatamente como a imagem de um modelo, a ciência seria capaz de analisar uma determinada realidade, seria pura. O Círculo de Viena surge na Europa como uma esperança da evolução do conhecimento iniciado por Bacon, mas em decorrência da Grande Guerra, muitos deles são obrigados a sair da Áustria e, como consequência, espalham suas concepções pelo mundo.

Entretanto, Popper (1980) critica o método indutivo preconizado pelo Círculo de Viena, sobretudo porque seus resultados são de origem empírica e de ordem probabilística, o que Hume já havia chamado a atenção. Assim, o autor afirma que a ciência formula enunciados verificáveis e concebe o método dedutivo. Este método parte do princípio que, em decorrência de uma ideia, seria possível identificar deduções lógicas, que são comparadas com outras conclusões a partir de quatro formas, a saber: comparação lógica das conclusões entre si, investigação da forma lógica da teoria, comparação com outras teorias e aplicação empíricas das conclusões que se podem deduzir dela.

Neste sentido, parece ser consenso entre os autores que o positivismo seria naquele momento a solução para o avanço do conhecimento, defrontando, portanto, com a teologia e especialmente com filosofia. A única realidade existente seria a realidade física, aquilo que se pode atingir cientificamente. A ciência passa a se legitimar com mais força em relação à

sociedade, o que fica claro nas concepções do utilitarismo proposto por Bentham (1979), que mais tarde também seria trazido à tona por Spencer.

Outra questão que merece destaque diz respeito à evolução dos métodos científicos em decorrência dos estudos positivistas, que até então eram predominantemente indutivos. Os métodos passam por uma série de questionamento e, com isto, evoluem ao longo do tempo. O método indutivo passa a dar lugar ao método dedutivo, abrindo espaços para as prerrogativas contrárias, no caso o idealismo com raízes em Descartes. Popper (1980) concebe que para analisar uma teoria seria necessário utilizar o critério da falsibilidade e não o critério da verificabilidade. Assim, a verdade passa a ser inalcançável e a única forma de tentar se aproximar dela é por meio de tentativas.

2.2.3 Noções do funcionalismo

O funcionalismo tem suas origens na antropologia de Malinowski, Radcliffe-Brown, Evans-Pritchard e na sociologia de Durkheim. Está amparado na corrente positivista e, nas ciências sociais, é o que Boaventura de Souza Santos (1988) denomina como paradigma dominante, ou seja, uma ciência moderna que se embasa em racionalidades que constituem as ciências naturais, o que resulta em um modelo de racionalidade científica global.

O grande expoente do funcionalismo é Emile Durkheim, reconhecido por muitos como o fundador da sociologia. Durkheim (1978) avança as teorias iniciadas por Augusto Comte e conceitua que os fatos sociais são exteriores aos indivíduos e são dotados de poder coercivo. Neste sentido, um fato social é reconhecido pelo poder de coação externa que exerce ou pode exercer sobre os indivíduos, entretanto, sem que a personalidade individual seja necessariamente excluída. Além disto, a pesquisa sobre suicídio na França, desenvolvida por Durkheim, foi uma das primeiras a empregar cálculos estatísticos em estudos sociológicos, o que demonstra o caráter positivista. Durkheim travou um grande debate com Gabriel Tarde, sobretudo em relação às perspectivas da ordem versus da desordem na sociologia, entretanto, considerando a “força” do atual sistema econômico-social vigente, podemos perceber a concepção de Durkheim (1978) foi mais bem aceita.

Neste sentido, o funcionalismo abrange, sobretudo, a divisão do trabalho. Malinowski (1970), um dos pioneiros no emprego da observação participante, argumenta que o funcionalismo na abordagem antropológica se destina a compreender a natureza dos fenômenos culturais de modo claro, antes que eles sejam submetidos a manipulações especulativas. Deste modo, a teoria funcional visa equipar o pesquisador de campo com instruções completas e a partir de uma perspectiva esclarecida no que diz respeito ao “o que” observar e ao “como” registrar estas observações.

Radcliffe-Brown (1973) afirma que o conceito de função se embasa na analogia entre vida social e orgânica, ou seja, função diz respeito ao papel que uma determinada atividade proporciona à atividade global da qual esta função constitui. O funcionalismo deveria ser um empenho em perceber a vida social de um povo como um todo como unidade funcional. Assim, a vertente funcionalista demonstra que as investigações devem abranger todas as possíveis premissas da vida social, considerando suas relações e suas sobreposições.

Este processo histórico na antropologia e na sociologia acarreta em uma expansão do funcionalismo para as ciências sociais de modo mais amplo. Aluno de Parson, Selznick (1967) segue a linha de raciocínio de seu professor e argumenta que a análise das organizações sob a ótica funcionalista se configura pelos seus princípios mais amplos, assim como uma economia as organizações devem ser compreendidas como sistemas cooperativos que se relacionam em um contexto global. Em sua concepção “biparadigmática”, Séguin e Chanlat (1992) corroboram com o entendimento de Selznick e expõem que, no paradigma funcionalista, as organizações são compreendidas como sistêmica e teleológica, ou seja, são compostas por partes coordenadas

em um sistema hierárquico que visa determinados objetivos compartilhados pelos membros que a constituem.

Assim como Souza Santos (1988) denomina o paradigma funcionalista como dominante, Dortier (2000) o chama de paradigma tradicional. Dortier explica que este paradigma é pautado nos pressupostos positivistas, ou seja, é objetivo, racional e acredita na neutralidade científica e na razão instrumental. Assim, preconiza os fatos observáveis, na experimentação e nos fenômenos empíricos. Não obstante, Séguin e Chanlat (1992) argumentam que este paradigma é reconhecido pelo caráter a-histórico e pela busca do *status quo* organizacional, ou seja, privilegia o gerencialismo (SÉGUIN; CHANLAT, 1992).

Podemos perceber que o funcionalismo, corrente dominante das ciências sociais, parte do pressuposto que a sociedade tem existência concreta e real um caráter orientado para a produção de um sistema social ordenado e regulado. Deste modo, estas concepções ganham espaço também nas ciências sociais. Neste sentido, a realidade era analisada a partir da ordem e de uma realidade concreta, especialmente na ortodoxia estruturalista, onde, como o próprio nome já esclarece, a estrutura era a principal premissa dos conceitos.

2.2.4 Noções do sistemismo

A abordagem sistêmica surge para incorporar novas diretrizes nos pressupostos funcionalistas, dentre elas, a questão ambiental e o holismo (KAST; ROSENWEIG, 1980). Principalmente quando argumenta que a existência de organizações constitui consequência da divisão do trabalho na sociedade, Talcott Parsons (1967), um dos expoentes do funcionalismo sistêmico na sociologia e que tem forte influência na administração, deixa claro que seu entendimento se embasa em Durkheim e, conseqüentemente, no funcionalismo.

Portanto, as organizações passariam a ser entendidas como sistemas abertos. Demo (1985) afirma que a teoria geral dos sistemas concebeu uma nova forma de compreender a unidade da ciência, sob um aspecto mais realista, se diferenciando do estruturalismo que enxergava a ciência a partir da Física. Entretanto, algumas diretrizes continuaram sendo características de ambas as abordagens, o que demonstra que não houve uma ruptura. Assim, Demo (1980) entende que a busca da formalização é o principal elo de união entre o estruturalismo e o sistemismo, pois o ponto de vista do sistema acentua no modelo sua capacidade sintética, explica pela síntese dos elementos e reduz a complexidade dos sistemas gerais.

Pedro Demo (1985) esclarece que como todo sistema pode ser visto como um subsistema em um horizonte maior e um dos principais problemas é conseguir demarcar o ponto onde termina um sistema e começa outro. Embora o funcionalismo esteja na sua raiz, a abordagem sistêmica significou uma renovação metodológica importante porque buscava enquadrar o dinamismo da sociedade como um fenômeno relevante. Este dinamismo seria interpretado a partir da contingência, das coerções e dos graus de liberdade. Além desta, outras premissas demonstram o distanciamento da abordagem sistêmica com o estruturalismo: o sistemismo parte do princípio que o todo é maior que a soma das partes, não acredita na redução do pensamento a seu substrato físico e compreende a unidade da ciência sob um aspecto mais realista, dentre outras premissas (DEMO, 1985).

Parsons, em artigo originalmente publicado em 1956 buscar conceber as diretrizes da abordagem sistêmica para a ciência social. Antes de apresentar seu conceito de organização, Parsons (1967) afirma que o estudo da organização constitui uma parte do estudo da estrutura social, esclarecendo que sua teoria referia-se a um contexto mais amplo. O autor destaca que um sistema possui output e input e a organização se difere de outros sistemas sociais, pois o output de uma organização serve de input para outras e, principalmente, porque possui como prioridade a consecução de uma meta específica. Parsons (1967) concebe seu entendimento

sobre a estrutura organizacional para, então, abordar a mobilização dos fatores de produção - terra, mão-de-obra, capital e organização - e os diferentes níveis de tomada de decisão.

Da mesma forma que Parsons, Walter Buckley é também um dos expoentes do sistemismo. Entretanto, Buckley (1971) é mais crítico, reconhece algumas fragilidades desta corrente e inclusive repreende Parsons por conceituar “ordem”, conceito básico de sua teoria, de duas formas diferentes. Buckley (1971) esclarece que o sistema aberto parte de uma prerrogativa básica: as partes, ou subsistemas, são mutuamente dependentes e no intuito de manter a constância do sistema, pode exigir a alteração da própria estrutura.

Deste modo, Buckley (1971) faz um resgate histórico dos modelos de sistemas sociais para apresentar o que seria uma nova forma de compreender os sistemas: o modelo de processo. Sua abordagem inicia apresentando o modelo mecânico, embasado principalmente nas ciências naturais, e o modelo orgânico, capitaneado por Herbert Spencer a partir da aproximação com a biologia. Entretanto, estes modelos seriam inadequados, pois concebiam uma análise superficial do sistema sociocultural. Assim, o modelo de processo seria uma nova e mais completa forma de compreender os sistemas sociais, sobretudo com base nos princípios básicos da cibernética. Deste modo, o autor afirma que o modelo de processo entende a sociedade como uma interação complexa, multifacetada e fluida de graus e intensidades amplamente variáveis de associação e dissociação.

Segundo Kast e Rosenweig (1980), a teoria tradicional foi enriquecida com o enfoque sistêmico, sobretudo porque ela seria capaz de servir de base para a convergência dos conhecimentos. Para os autores, todos os sistemas – físicos, biológicos e sociais – se compõem de subsistemas inter-relacionados. Por fim, Kast e Rosenweig (1980), destacam as características dos sistemas organizacionais, dentre elas o fato dos sistemas serem planejados, a questão das fronteiras e da hierarquia dos sistemas, da entropia negativa, do equilíbrio dinâmico, dos mecanismos de realimentação, de ajuste e de manutenção e da departamentalização.

2.2.5 Noções de dialética

Os estudos organizacionais vêm, ao longo do tempo, passando por um processo evolutivo, proporcionando determinadas premissas teóricas e metodológicas capazes de compreender a realidade de forma mais consistente e coerente. Uma dessas vertentes diz respeito à abordagem dialética. Na verdade, conforme abordado por Demo (1985) e Benson (1987), a dialética expõe as bases do que Chanlat e Séguin (1987) denominam paradigma crítico na teoria da administração e na análise institucional em sociologia, que se opõe, portanto, ao paradigma funcionalista.

Pedro Demo (1985) determina os pressupostos teóricos da dialética e suas contrariedades a partir de seis questões principais: a dialética vive da imutável tensão entre a história concreta e o futuro; parte do princípio que a realidade é processual; embasa-se na mutação social; entende que existe sempre uma possibilidade real de mudança estrutural; compreende o conflito como princípio estruturante dos sistemas sociais; e, se ampara no entendimento da relatividade do social.

A abordagem dialética possui pelo menos duas grandes correntes: a hegeliana e a marxista (DEMO, 1985). Conforme exposto por Fouquié (1978), a principal contribuição da dialética hegeliana foi conceber a conciliação dos contrários, sobretudo a partir da estruturação da dialética em três momentos: tese (afirmação), antítese (negação) e síntese (negação da negação). Por outro lado, a dialética marxista se opõe ao posicionamento idealista de Hegel, embora não refute o espiritualismo clássico. Diferentemente de Hegel, Marx concebe que há uma dependência do espírito em relação ao mundo material, ou seja, o mundo material é a base para se produzir as teses e as antíteses que levam as sínteses provisórias. Neste sentido, os cinco

princípios da dialética marxista são: interdependência das partes; a questão do devir; o movimento e o devir da matéria; a implicação das contradições intrínsecas; e, a verdade provisória (FOUQUIÉ, 1978).

Percebe-se que Marx estava mais preocupado com questões sociais e políticas, tanto é que sua descoberta essencial diz respeito à inversão da lógica compreensiva da história, uma vez que afirmou que, ao invés das ideias, são as condições econômicas que governam a sociedade. Contudo, ainda que seja coerente reconhecer as contribuições do marxismo às ciências sociais, vale destacar a crítica de Demo (1985) sobre a questão da transição histórica, das possíveis similaridades da dialética marxista e hegeliana, e, por fim, a discussão crítica do socialismo como solução para uma sociedade sem conflitos.

A questão dos conflitos é, na realidade, uma das premissas básicas da dialética. Enquanto o funcionalismo busca a ordem social, o paradigma crítico tem como perspectiva estruturante a mudança, o movimento, o processo, e é justamente neste ponto que as concepções de Marx e Hegel recebem destaque. Ademais, diferentemente das concepções do paradigma funcionalista, a abordagem dialética reconhece que a história da organização deve estar associada com a história da sociedade na qual se insere. Reconhece, também, que as organizações não se resumem a um simples conjunto de indivíduos unidos por um único objetivo, pelo contrário, enxergam grupos de pessoas que geralmente não possuem voz ativa e são considerados recursos operacionais (CHANLAT; SÉGUIN, 1987; BENSON, 1987). Em suma, o paradigma crítico visa emancipar os sujeitos de determinadas estruturas de poder e liberá-los dos ditames econômicos, políticos, sociais e culturais utilizados como dominação e exploração, ou seja, a lógica se inverte em relação à lógica funcionalista (CHANLAT; SÉGUIN, 1987).

Neste sentido, Chanlat e Séguin (1987) demonstram as confluências entre o paradigma crítico e a dialética. Além disto, os autores expõem que as organizações são dependentes das ideologias, dos valores, dos modos de enxergar o mundo e das suas próprias raízes sociológicas. Neste contexto, esclarecem que o paradigma crítico visa compreender o conflito, as crises e as contradições, focalizando mais as mudanças do que a ordem por meio de uma abordagem dialética.

Gurvitch (1987) também argumenta que a dialética enquanto método se opõe as leis da lógica normal e nega a aparente estabilização da realidade social. Afirma, ainda, que a dialética resulta em uma infinidade de graus intermediários entre os opostos e esclarece que ela se estabelece entre o objeto construído pela ciência, o método empregado e o ser real, premissa que abrange, sobretudo, as ciências sociais. Não obstante, Benson (1987) concebe a dialética como um modo de superar as fragilidades das teorias pautadas no funcionalismo. Visando estruturar a linha de estudos organizacionais de uma abordagem emancipatória e processual, o autor dita os princípios básicos da abordagem dialética: a produção social da realidade organizacional (ideias, interesses e poder); a organização como totalidade; as contradições organizacionais; e, a prática da produção da mudança.

2.2.6 Noções de complexidade

Edgar Morin (1982), um dos expoentes desta vertente, afirma que a complexidade emerge como um paradigma alternativo à ciência clássica, dominante, funcionalista. No paradigma dominante, o conhecimento é produzido de modo reduzido a princípios-chave, isolados de outros fatores intervenientes ao objeto que seria capaz de se esgotar em um sistema coerente de idéias, no qual se negavam os princípios de diversidade e novidade (MORIN, 1982; PRIGOGINE; STENGERS, 1997). Este paradigma científico entende a organização como uma construção ideal de eficiência e eficácia (MORIN, 1986; SERVA, 1986) cujo idealismo visa discutir com múltiplas realidades e outros sistemas de idéias (MORIN, 2002).

Assim, o paradigma da complexidade busca uma nova forma de produzir o conhecimento. De acordo com Serva (1992), os estudos de Heinz Von Foester apresentam de modo precursor as características do paradigma da complexidade, ainda na área da biologia, sobretudo a partir de princípios como a causalidade circular, a existência do acaso e a auto-referência. Tais princípios foram incorporados nas ciências sociais ao longo do tempo, compondo, assim, a "maior complexidade que podemos conceber até agora" (MORIN, 1982, p. 223).

Neste entendimento, pesquisas passaram a ir além da circunscrição do objeto como fenômeno isolado e passaram a considerar as ligações entre as partes e o todo e a avaliar suas interações (MORIN, 1982; MORIN, 2002; SERVA 1992). Ademais, estes princípios incluíram o embasamento social e histórico de cada situação nos estudos científicos (PRIGOGINE; STENGERS, 1997).

Além da ordem nas estruturas, atenta-se para a desordem, o ruído, as falhas, o aleatório, enfim, acontecimentos não previstos, no sentido de que eles possam distinguir-se da ordem de forma imprevisível e, deste modo, constituírem informações relevantes para o entendimento das ciências (MORIN, 2002). Deste modo, as ciências passam a perceber a necessidade de trabalhar com o acaso, com o não determinismo e com a incerteza. Os sistemas com a maior capacidade de assimilar estes eventos são os sistemas mais complexos e afastando-se, por conseguinte, do determinismo (SERVA, 1992).

É perceptível que a ordem, na forma de estabilidade e constância, emergiu a complexidade, levando à necessidade de confrontar a ordem e a desordem, aparentemente contraditórias (MORIN, 1982). Especialmente para a análise organizacional, é necessário considerar outros fatores, pois a organização não se trata de um fenômeno claro, objetivo e simples (SERVA, 1992). Assim, Morin (1982) concebe um tetragrama, o qual indica que a ordem, a desordem, a interação e a organização precisam dialogar para a compreensão dos fenômenos. O autor esclarece que esta fórmula não pretende ser a chave do universo, mas permite o diálogo com o mistério do universo.

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 (SERVA, 1992), capaz de suportar as pressões do ambiente estabelecendo sua própria constância, ordem e estabilidade (MORIN, 1982). Tais pressões auxiliam na renovação dos componentes internos da auto-organização sendo que esta renovação traz também inovação. Portanto, as pressões são consideradas positivas, pois indicam a inovação auto-organizacional (MORIN, 1982; MORIN, 1986).

2.2 LUZ AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A base dos conceitos de estratégia utilizada pelas organizações está relacionada com as ações militares. Mintzberg (1988) afirma que a noção de estratégia amplamente aceita e utilizada na década de 1960 está pautada na concepção do livro "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, originalmente escrito há cerca de 2400 anos. Nesta perspectiva, a estratégia tinha como alicerce as ações de operações e movimentos de um exército, a definição do campo e a análise do inimigo, ou seja, um conjunto de regras para o conflito militar. As concepções de Sun Tzu inspiraram os acadêmicos de Administração e Economia, sendo que diversos destes ensinamentos são utilizados como base para apoiar a disputa das organizações no mundo dos negócios (MINTZBERG, 1988).

O conceito de estratégia ampliou sua perspectiva ao longo do tempo e passou a ocupar espaços no ambiente organizacional. Este termo passou a ser utilizado pelas organizações para demonstrar de que forma elas reagem ao ambiente externo. Podemos perceber que a estratégia

parece ter sido primeiramente útil nos campos militares, na qual a cúpula do exército planejava a ação das tropas e, em seguida, determinava as atitudes a serem executadas pelos soldados. Já no meio empresarial, a estratégia pode ser relacionada com um planejamento e execução de atividades relacionadas ao ambiente econômico (FERREIRA, et al., 2010).

Entendemos que para compreender a evolução da estratégia como prática nas organizações é necessário entender a história do planejamento organizacional. Entretanto, precisamos esclarecer que este é apenas um modo de analisar a evolução da estratégia organizacional, temos a consciência que há outras possibilidades de compreender este processo além do que consideramos neste breve estudo.

Assim, no nosso entendimento, a evolução dos conceitos de estratégia ocorre com base em determinadas ferramentas organizacionais que auxiliam sua formulação. Na realidade, Ferreira et al. (2010) demonstra que Chester Barnard já havia chamado a atenção por indicar determinadas diretrizes estratégicas e limitadores de desempenho no âmbito das organizações em 1938. Entretanto, foi apenas na década de 60 que a prática da estratégia recebe destaque, principalmente a partir dos estudos sobre planejamento.

As práticas e os estudos passam por uma ampla evolução ao longo do tempo, sobretudo na segunda metade do século XX. As concepções iniciam na ênfase dos fatores externos até a eficiência dos fatores internos, sendo um processo contínuo e em profunda difusão no campo da *Strategic Management* (ESTRADA; ALMEIDA, 2007), termo frequentemente abordado na literatura hegemônica anglo-saxônica para abordar a Estratégia em sua mais ampla concepção, ou seja, independente de como ela é formulada ou implementada.

Ainda no final da década de 50, o planejamento organizacional surge com base nos planejamentos orçamentários, que tinham como foco o orçamento anual dos recursos financeiros. Este modelo, não tinha o objetivo de previsões de longo prazo e, inicialmente, consistia em um orçamento anual a ser cumprido pela organização. Neste período ainda não havia preocupação com a relação organização-ambiente (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

A partir dos anos 60, o planejamento passou a incluir também projeções de futuro de acordo com as tendências de mercado. Deste modo, é apenas na década de 60 que emergem as primeiras ações relacionadas à projeção de tendências e foco no longo prazo. Contudo, neste período ainda não havia qualquer tipo de previsão de alteração no ambiente externo, até porque nesta época o mercado era considerado previsível, a tecnologia ainda era insignificante, o processo de globalização era mínimo e, conseqüentemente, a competitividade geralmente se restringia ao ambiente local (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Entretanto, neste período começam a surgir os primeiros indícios da perspectiva sistêmica nas organizações, sobretudo a partir da consideração da relação da organização com o ambiente externo, embora este ambiente ainda fosse relativamente estável.

É justamente neste contexto que emerge uma das primeiras referências sobre estratégia organizacional propriamente dita: o livro *Corporate Strategy*, publicado por Igor Ansoff em 1965. Nesta obra, Ansoff conceitua que a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão sob as condições do desconhecimento parcial, sendo que tais decisões se referem à relação da instituição com o seu ambiente. A estratégia era entendida como um programa geral que orienta a consecução dos objetivos de uma organização.

Não obstante, a partir da crescente competitividade entre as empresas, Ansoff concebeu uma matriz que demonstra o mercado de atuação e os tipos de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Com base nestas duas dimensões, Ansoff (1965) formula quatro modos de estratégia empresarial: (1) penetração de mercado: busca uma maior atuação no mercado atual; (2) desenvolvimento de mercado: avanço no mercado da concorrência, por meio de novos produtos ou novas marcas; (3) desenvolvimento de produtos: vender de outros produtos aos mesmos clientes; (4) diversificação: entrada em novos mercados com novos produtos, sendo a estratégia mais arriscada.

Corroborando com a abordagem de Ansoff, Chandler (1962) conceitua estratégia como um conjunto de objetivos e metas de longo prazo e, conseqüentemente, a adoção de ações e alocação de recursos que a organização assume. Portanto, podemos perceber que as concepções sobre a estratégia organizacional emergem na década de 60 a partir dos processos deliberados de formulação, ou seja, dos referenciais metodológicos de planejamento.

Já em meados da década de 70, surge uma ferramenta organizacional que iria revolucionar a prática das organizações: o planejamento estratégico. Neste período, o planejamento estratégico era uma forma estruturada que servia como base para o processo de tomada de decisão presente, visando às incertezas do futuro. A forma de desenvolvimento do planejamento desenvolvido nas décadas passadas, de caráter estático e prescritivo, utilizava ciclos econômicos parcialmente previsíveis, uma vez que o mercado era estável, as ações dos competidores eram conhecidas e inertes, os preços da indústria eram considerados estáveis e, em termos gerais, o comportamento do mercado era previsível (ROSSETO; ROSSETO, 1999; ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Assim, entendemos que o processo de planejamento estratégico se estruturou a partir dos anos 70, uma vez que o ambiente na década anterior permitia que os administradores utilizassem apenas o planejamento tático ou operacional.

Não podemos deixar de mencionar que a grande evolução do planejamento estratégico surgiu a partir de alguns acontecimentos ocorridos nesta década. As crises do petróleo e a chegada de produtos japoneses, principalmente no mercado americano, impulsionaram novas exigências para o modelo de gestão e para o planejamento estratégico em si. Mais recentemente, o advento contínuo de novas tecnologias, a globalização dos mercados, as preocupações ambientais e sociais, as questões de políticas internacionais e as rápidas alterações mercadológicas, aumentaram o nível de exigência no ambiente organizacional (ROSSETO, ROSSETO, 1999).

Esta nova realidade exigiu reformulações no processo de planejamento. Assim, a partir da década de 80, o foco do planejamento estratégico passou a ser mais profundo, complexo e amplo, originando a administração estratégica, que objetiva conservar as competências da ferramenta anterior, contudo, aperfeiçoando suas imperfeições (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Na administração estratégica as decisões organizacionais devem estar relacionadas com a estratégia e seu foco é na formulação e na implementação, ou seja, um dos pontos mais criticados do até então planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994). Na administração estratégica o foco é no longo prazo da companhia, no entanto, diversos autores apontam que ela ainda não tem capacidade de desenvolver a abordagem sistêmica e não atende a plenitude do desenvolvimento e legitimação do pensamento estratégico organizacional (DYE; SIBONY, 2007).

Desta maneira, a partir dos anos 90, emergem os primeiros estudos sobre gestão estratégica. A gestão estratégica é caracterizada pela geração do pensamento sistêmico, foco na integração entre planejamento e controle, aprendizagem organizacional e busca da eficiência e eficácia da utilização dos recursos organizacionais, dentre outros (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

É justamente neste período que Henry Mintzberg (1994), até então um adepto do planejamento estratégico, publica seu célebre artigo na *Harvard Business Review*: “*The Fall and Rise of Strategic Planning*”. Nesta obra, que gerou grande impacto na área, Mintzberg concebe que o planejamento estratégico estaria em queda, principalmente devido à distinção entre formulação e implementação e a rigidez como ele estaria sendo conduzido nas organizações. O autor expõe também que a condução do planejamento estratégico na sua concepção clássica não passava de um plano ou programa, que por sua vez não incorporavam a intuição, a criatividade, a experiência e os valores dos estrategistas. Assim, os planos, por si

só, seriam idealizados para promover a inflexibilidade, uma vez que estabelecem direções formais e impõe certa estabilidade sobre a organização.

A concepção prescritiva e estática do planejamento estratégico muitas vezes não correspondia à realidade das organizações e passou, então, a ser questionado por diversos autores, dentre eles, Hamel, Prahalad, Volberda, Quinn, além do próprio Mintzberg. As críticas dizem respeito, principalmente, à dificuldade de se prever o futuro em um ambiente cada vez mais dinâmico, ao excesso de burocracia provocado pelo planejamento estratégico, à distinção entre formulação e implementação e a não representação de um pensamento estratégico.

Segundo Poister (2010), a insatisfação com o modo de planejamento surgiu a partir da frequência dos erros de previsão de futuro devido à crescente turbulência e as rápidas mudanças no ambiente, a partir da década de 70. Neste momento, o planejamento estratégico seria útil apenas em ambientes estáveis. No entanto, diversos autores argumentam que muitas destas críticas estão relacionadas à uma conclusão enviesada, uma vez que um planejamento estratégico bem elaborado propicia a antecipação às mudanças ambientais e possibilidade de responder a tais mudanças com maior eficiência, ainda que não seja possível adivinhar o futuro.

Assim, as críticas e os questionamentos que o planejamento estratégico vem recebendo ao longo do tempo, em sua grande maioria, diz respeito ao aspecto formal, rígido e estático. No entanto, podemos perceber que as metodologias de planejamento estratégico estão evoluindo ao longo do tempo e, inclusive, se adaptando ao ambiente na qual a ferramenta é aplicada. O próprio termo ‘processo’, expressão bastante utilizada na literatura de *Strategic Management*, demonstra a preocupação dos estudiosos em flexibilizar o modo de formular as estratégias.

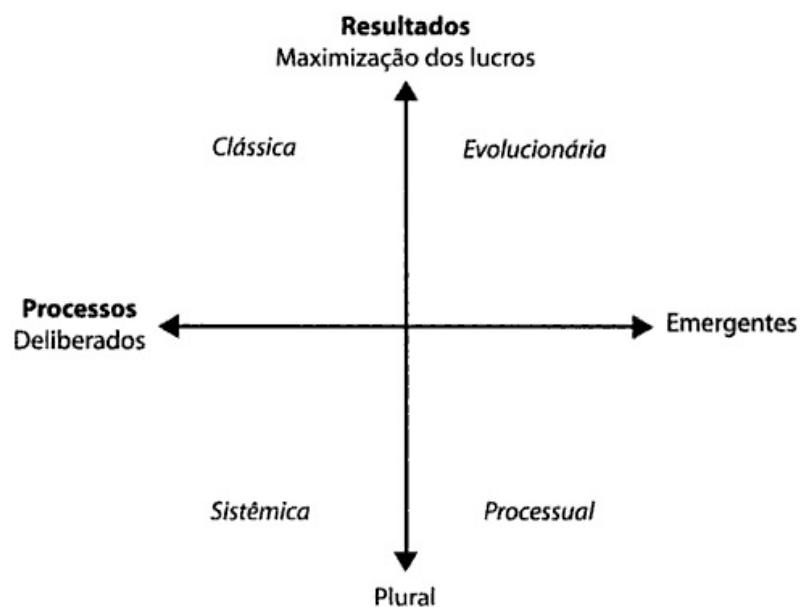
Neste sentido, mesmo diante deste processo evolutivo e apesar de muitos questionamentos, o planejamento estratégico continua sendo amplamente utilizado pelas organizações. Segundo estudo realizado periodicamente pela consultoria Bain & Company, o planejamento estratégico foi uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas organizações no contexto mundial em 2013, correspondendo a 43% do total de organizações pesquisadas. Além disso, 81% das instituições declaram a pretensão de utilizar o planejamento estratégico no próximo ano (RIGBY; BILODEAU, 2013).

Entretanto, esta não é a única forma de compreender e utilizar a estratégia organizacional. As concepções vão desde as abordagens consideradas mais convencionais, que definem estratégia como uma atividade racional, lógica e sequencial (CHANDLER, 1962; ANSOFF 1965), até concepções mais dinâmicas, que identificam a estratégia como um acontecimento social relacionado a elementos culturais, de aprendizado, política e relações de poder (PRAHALAD; HAMEL, 1990; MINTZBERG, 1994; VOLBERDA, 2004).

Mesmo considerando as diversas perspectivas, as teorias sobre estratégia são importantes na medida em que indicam as opções de direção que as organizações podem escolher para seguir. Existem variadas teorias e perspectivas estratégicas que auxiliam as organizações a encurtar o caminho entre o planejamento e as ações executadas. Diante de diferentes entendimentos sobre a estratégia, diversos autores buscam organizar e distinguir as diversas perspectivas.

Um destes estudiosos é Whittington (2002), que concebe o modelo de perspectivas genéricas sobre estratégia. Este modelo visa caracterizar a prática da estratégia organizacional a partir de dois eixos, como ilustra a Figura 1. O eixo vertical objetiva medir o grau dos resultados da estratégia por meio de uma escala que tem como enfoque, de um lado, os objetivos racionais e, de outro, os objetivos plurais da organização. Objetivos racionais se referem à maximização dos lucros, por exemplo; enquanto os objetivos plurais representam os inúmeros interesses organizacionais, como a legitimidade social, a aceitação por parte dos clientes e demais *stakeholders*. Já no eixo horizontal, o autor indica o grau de participação dos envolvidos, definindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes.

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002).

Tendo em vista suas peculiaridades, objetivos e processos, as abordagens propostas por Whittington (2002) podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) abordagem sistêmica: os teóricos sistêmicos acreditam na capacidade das organizações planejarem e agirem de acordo e dentro de seus respectivos ambientes, com base em razões sociológicas que estão por trás da estratégia e não exclusivamente na busca por lucratividade. A ideia principal desta perspectiva “é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados” (WHITTINGTON, 2002, p. 32). Assim, a abordagem sistêmica sugere que as organizações não são exclusivamente maximizadoras de lucros, proferem que processos da empresa são influenciados pelos sistemas sociais nas quais a estratégia é formulada, dentre eles: mercado, estado, classes e sistemas culturais;
- b) abordagem evolucionária: os autores que compõe a abordagem evolucionária enfocam a adaptação organizacional, partindo do pressuposto que é o ambiente que seleciona a organização, e o foco principal é instrumental, visando à maximização dos lucros. Devido à capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais, os teóricos da abordagem evolucionária não acreditam na adaptação sustentável e deliberada das organizações. Diante de mercados competitivos e em constante mutação, esta abordagem concebe que as estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, haja vista que pode ser copiada pelos concorrentes, portanto, os autores evolucionistas enfatizam as iniciativas inovadoras, das quais o ambiente possa selecionar a melhor. Esta abordagem é mais condizente em mercados com alto nível de inovação e concorrência, caracterizando mercados imprevisíveis;
- c) abordagem processual: os teóricos que caracterizam a abordagem processual, assim como na abordagem evolucionista, entendem que a estratégia não é formulada de forma puramente deliberada. Esta afirmação está pautada em dois princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) o ser humano é incapaz de analisar uma série de fatos concomitantemente devido aos seus limites cognitivos, que

resulta em uma interpretação parcial do ambiente; (b) e a micropolítica dentro das organizações, relação de indivíduos que possuem interesses próprios e barganham entre si com a finalidade de conseguir uma solução conveniente a todos. Na abordagem processual, a estratégia é entendida como um processo emergente que é formulado durante a ação e que atenderá a interesses pluralistas e não apenas instrumentais. Diante deste panorama, a formulação estratégica surge da capacidade de criar e renovar recursos distintos e não apenas do posicionamento da organização. Esta abordagem é mais relevante em burocracias protegidas, principalmente do setor público, uma vez que a complexidade e o tamanho da organização exigem que o processo de formulação estratégica englobe diversos fatores e atores sociais;

- d) abordagem clássica: os autores da abordagem clássica tem como finalidade principal a lucratividade, que por sua vez pode ser obtida através do planejamento formal. Além da busca pela maximização do lucro, esta abordagem é caracterizada pelo foco na análise racional e dissociação entre formulação e implementação. Parte do pressuposto que a formulação e o controle da estratégia são atribuições dos gerentes executivos e planejadores, os quais obrigatoriamente precisam desvincular suas outras atividades para alcançar o resultado. Nesta abordagem, os cargos mais altos pensam enquanto as pessoas em nível operacional se preocupam em executar, em uma configuração parecida com a mentalidade militar, do qual se acredita ter surgido os primeiros conceitos de estratégia.

Não obstante, Whittington (2002, p. 142) alerta que “não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais”. Provavelmente haverá uma abordagem que seja mais condizente devido às determinadas características da organização e do ambiente em que está inserida, contudo, não existe uma abordagem melhor do que outra.

Portanto, podemos perceber que a abordagem clássica e a abordagem evolucionária objetivam a maximização dos lucros, enquanto abordagem sistêmica e a abordagem processual enfocam em objetivos plurais da organização. Quanto aos processos, a abordagem sistêmica e a abordagem clássica utilizam procedimentos deliberados para a formulação de suas estratégias, enquanto a abordagem processual e a abordagem evolucionária formulam suas estratégias por meio de processos emergentes.

Entendemos ser importante focalizar no eixo horizontal. Assim, voltamos ao nosso ponto de partida: o processo estratégico pode ser distinguido em duas vertentes principais: estratégia deliberada ou estratégia emergente. A primeira vertente parte do entendimento que a implementação da estratégia ocorre após a sua formulação, e a segunda que a estratégia é implementada de modo concomitante à sua formulação.

Como vimos no decorrer deste capítulo, as duas vertentes emergem da estratégia clássica e progridem suas perspectivas ao longo do tempo. Nosso objetivo é analisar as principais obras e o contexto histórico-científico dos autores clássicos da estratégia deliberada e da estratégia emergente com base nos pressupostos epistemológicos das principais correntes do pensamento.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

A pesquisa que resultou este trabalho se caracteriza como bibliográfica qualitativa, no qual se empregou o método de levantamento de fontes secundárias, principalmente de livros e artigos.

Inicialmente estudamos os pressupostos que caracterizam as principais correntes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade. Estes temas foram compreendidos no decorrer da disciplina de Epistemologia da Administração, lecionada no curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração de uma determinada Universidade Federal.

Na sequência, analisamos o processo histórico do campo da estratégia organizacional e identificamos que o planejamento estratégico é o processo mais utilizado pelas empresas no âmbito mundial. No entanto, o planejamento estratégico passa por muitas críticas e vem evoluindo ao longo do tempo. Assim, buscamos identificar os expoentes deste campo de estudo e compreender suas obras.

Constatamos que há pelo menos duas linhas de trabalho neste campo. A primeira compreende a implementação da estratégia como a pós-formulação, e a segunda parte do princípio que a implementação é um processo emergente, que ocorre à medida que novos elementos surgem e são incorporados no processo estratégico da organização.

Como vimos, o principal expoente da primeira vertente é Igor Ansoff, o precursor dos estudos sobre planejamento estratégico. Por outro lado, Henry Mintzberg defende a abordagem emergente e crítica o emprego do planejamento estratégico nas organizações.

Deste modo, analisamos o livro *Corporate Strategy*, escrito por Ansoff, e o artigo científico *The Fall and Rise of Strategic Planning*, desenvolvido por Mintzberg. Após este processo, buscamos constatar indícios que nos permitiram indicar em quais correntes epistemológicas estudadas estes autores se embasam. Assim, foi possível compreender os fundamentos epistemológicos que estão por trás da produção acadêmica em planejamento estratégico.

4. ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

O capítulo está dividido em três seções. As duas primeiras seções apresentam o contexto vivenciado por Igor Ansoff e por Henry Mintzberg e os pressupostos epistemológicos de suas obras. Contudo, é importante mencionar que estes autores não apresentam quais os métodos utilizados em suas teorias, bem como em quais correntes epistemológicas se embasam. Assim, a análise dos pressupostos epistemológicos se embasou em indícios característicos das principais correntes epistemológicas (empirismo, racionalismo carteriano, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade) no livro *Corporate Strategy*, escrito por Ansoff, e no artigo científico *The Fall and Rise of Strategic Planning*, desenvolvido por Mintzberg. Já a terceira seção expõe como se configura o campo da estratégia organização em face aos estudos sobre epistemologia.

4.1 IGOR ANSOFF

Igor Ansoff nasceu em Vladivostok, na Rússia, em 12 de dezembro de 1918 e faleceu em 14 de julho de 2002. No entanto, se mudou para os Estados Unidos quando tinha 18 anos, juntamente com seu pai, um diplomata americano, e sua mãe, uma dona de casa russa.

Após concluir o ensino médio na *Stuyvesant High School - New York*, em 1937, Ansoff estudou engenharia mecânica e matemática aplicada. Sua graduação e seu mestrado, ambos em engenharia mecânica, foram cursados no *Stevens Institute of Technology*, em *New York*. Após este período, ele participou da Segunda Guerra Mundial durante dois anos e voltou para fazer seu doutorado num programa do Governo para ex-combatentes, em Matemática, na *Brown University*. Sua tese abordou o tema “*mathematical theory of elasticity and plasticity and a minor in vibration*” (PORTAL GESTÃO, 2014a; THE ECONOMIST, 2014).

Durante a Segunda Guerra Mundial, além de servir a Marinha Russa, Ansoff foi membro e instrutor em física na Academia Naval dos Estados Unidos. Já com o título de doutor, em 1950, Ansoff se juntou ao *Rand Corporation*, um *think-tank* influente da época, onde trabalhou na estratégia de resolução de problemas para a *North Atlantic Treaty Organization - NATO*. Em 1956, ele foi contratado como especialista em planejamento pela *Lockheed Aircraft Corporation* e, em 1963, se tornou vice-presidente de Planejamento e Diretor de Diversificação (THE ECONOMIST, 2014).

Deste modo, podemos perceber que sua vida profissional foi marcante na Administração, embora sua formação seja em engenharia e matemática. No entanto, Ansoff optou pela carreira acadêmica e a área de concentração não foi diferente: Administração.

Ansoff iniciou sua trajetória acadêmica lecionando Administração Industrial, em 1963, no *Carnegie Institute of Technology*, onde publicou o *best-seller Corporate Strategy*, por muito tempo considerado a bíblia do planejamento estratégico. Cinco anos depois, fundou e foi o primeiro reitor da *Graduate School of Management* da *Vanderbilt University*, em *Nashville, Tennessee*. Já em 1973, foi professor do *European Institute for Advanced Studies in Management*, em Bruxelas, na Bélgica, onde atuou até 1975. Entre 1973 e 1976, também lecionou na *Graduate School of Management*, da *Vanderbilt University*. No ano seguinte atuou na *Stockholm School of Economics, Stockholm, Suécia*, permanecendo até 1983. Após este percurso, Igor Ansoff atuou por 17 anos (1984-2001) na *United States International University*, em *San Diego, Califórnia*. Após a fusão com a *California School of Professional Psychology*, em julho de 2001, esta universidade foi denominada como *Alliant International University* e permanece até hoje com esta nomenclatura (ALLIANT, 2014).

Atualmente, a *Alliant International University* compreende cinco escolas - *Alliant School of Management, California School of Professional Psychology, California School of Forensic Studies, San Francisco Law School* e a *Shirley M. Hufstедler School of Education* -, em seis cidades da Califórnia - *Fresno, Irvine, Los Angeles, Sacramento, San Diego* e *San Francisco* - e três localizações internacionais - Cidade do México, Tóquio e Hong Kong (ALLIANT, 2014).

A *Alliant School of Management* possui mestrado e doutorado em *Business Administration* e possui três linhas de pesquisa, sendo que a linha sobre Gestão Estratégica merece destaque, justamente por ser inspirado em Igor Ansoff. Para fins ilustrativos, destacamos que no site institucional da Universidade consta que: “*Our Doctoral Program in Strategic Management has national and international recognition thanks to Distinguished Professor H. Igor Ansoff. The late Dr. Ansoff, known worldwide as the ‘Father of Strategic Management’ was the founder of the strategic management program at Alliant where he taught for 17 years. The unique program focuses on success behaviors and analytic processes, which optimize performance of organizations and business firms. The program also focuses on understanding and predicting successful behaviors in the changing and turbulent business environments.*”

Torna-se oportuno destacar que Ansoff é reconhecido no mundo acadêmico por pelo menos três áreas específicas: turbulência ambiental, sucesso estratégico contingencial e gestão estratégica. O resultado de uma destas linhas é a matriz produto-mercado, uma ferramenta que Ansoff desenvolveu para traçar estratégias que buscam o crescimento do negócio por meio de produtos novos ou já existentes e em mercados novos ou já existentes.

O prestigiado *Igor Ansoff Award*, criado em 1981, na Holanda, demonstra a notoriedade que o autor possui no campo. Este prêmio é destinado a pesquisas sobre Planejamento e Gestão Estratégica que apresentam significativa contribuição para a área. A *Vanderbilt University* e a Sociedade Japonesa de Gestão Estratégica também homenageiam Ansoff utilizando seu nome em uma premiação destinada aos estudos relacionados aos indivíduos que contribuem de maneira original e criativa para a melhoria da vida acadêmica,

intelectual ou social dos estudantes, professores e funcionários das instituições de ensino (VANDERBILT, 2014).

Por efeito, além da atuação como profissional de mercado e como professor, Ansoff empreendeu uma consultoria própria e atuou como consultor em empresas multinacionais de renome, como a Philips, a General Electric, a Golfo, a IBM, a Sterling e a Westinghouse (PORTAL GESTÃO, 2014a).

Diante desta trajetória, Igor Ansoff passou a ser reconhecido como o Pai da Gestão Estratégica. Em tempos nos quais os pioneiros da administração clássica consideravam somente o ambiente interno das organizações, Ansoff identifica a importância do ambiente externo para o sucesso das empresas. Neste período, o ambiente externo estava cada vez mais influenciando as organizações de modo global e, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, esta tendência se tornou ainda mais evidente. Diferentemente da visão de Taylor, Fayol, Mayo e outros precursores da administração clássica, Ansoff demonstra que o sistema produtivo resulta somente se a empresa poderia ou não atender a demanda do mercado, mas não significa o sucesso da empresa de modo global (ANSOFF, 1981).

Neste sentido, em 1965, Igor Ansoff publica seu primeiro livro, intitulado *Corporate Strategy: An Analytic Approach do Business Policy for Growth na Expansion*. Nesta obra o autor aborda os estudos sobre o problema estratégico das organizações, apresenta seu conceito de estratégia e concebe a Matriz de Ansoff. Mintzberg (2001), um dos principais críticos do planejamento estratégico, relata que este livro foi o primeiro a abordar o processo estratégico propriamente dito e afirma que se trata do modelo mais elaborado de planejamento estratégico na literatura. As prerrogativas apresentadas neste livro logo passam a ser estudadas por outros pesquisadores, surgindo, assim, os primeiros estudos do que hoje chamamos de planejamento estratégico

Corporate Strategy inicia com um objetivo aparentemente simples, pois visa produzir um padrão de alocação de recursos que oferecerá o melhor potencial para atingir os objetivos da empresa. Entretanto, ao longo da obra Ansoff (1965) detalha o processo estratégico e apresenta uma série de etapas e listas de verificação destinadas a ajudar os gestores na tomada de decisões estratégicas.

Mais tarde, Ansoff reconhece que este processo muitas vezes resulta no que ele chamou de “paralisia por análise”. Justamente por isto, ele aprofunda seus estudos sobre este problema durante quinze anos e, em 1971, publica o livro *Acquisition Behavior of US Manufacturing Firms*, que demonstra que as estratégias planejadas eram mais eficazes do que as ações não planejadas. O autor argumenta que as empresas que conseguiam superar a fase de paralisia aumentavam seu lucro de modo considerável.

Já em 1972, ele lança o livro *Concept of Strategic Management*, obra na qual Ansoff aborda a importância do planejamento estratégico. Na sequência, publica o livro *From Strategic Planning to Strategic Management*, que resulta na Primeira Conferência Nacional sobre Administração Estratégica, na *Vanderbilt University*.

Diante do exposto, podemos constatar o predomínio das características das correntes que tem raízes no empirismo. Embora haja alguns indícios possivelmente característicos da dialética e da complexidade, a leitura das obras de Ansoff nos remete aos pressupostos do positivismo, do funcionalismo e, principalmente, do sistemismo.

Uma das principais características das obras de Ansoff é a aproximação com a realidade das organizações. Tanto na sua concepção de planejamento estratégico, a partir da constatação que existe um ambiente externo à organização, quanto na identificação dos possíveis problemas que esta metodologia poderia impulsionar nas empresas. Esclarece, ainda, sua preocupação com a experiência, com a realidade concreta, características que constituem a corrente empirista capitaneada por Francis Bacon. Além das pesquisas realizadas enquanto

professor-pesquisador, seu viés empirista pode ser explicado pela sua carreira como executivo e como consultor em grandes empresas.

Fruto desta corrente empírica, os pressupostos do positivismo também embasam as obras de Ansoff. Quando Mintzberg (1988) relata que Ansoff desenvolveu o modelo mais elaborado de planejamento estratégico, ele está falando justamente do nível processual que Ansoff propõe, pois o autor em questão buscou esquematizar a formulação das estratégias por meio de uma sequência de etapas rígidas, quase que “matematizando” este processo. Não obstante, a Matriz Ansoff também esclarece os pressupostos da vertente positivista do autor, haja vista que ele propõe a formulação de estratégias que se embasam na expansão e na diversificação por meio de uma sequência de decisões.

Embora não esteja explícito em suas obras, podemos perceber que Ansoff está mais relacionada com a perspectiva da ordem, concebida por Emile Durkheim, do que com a perspectiva da mudança, defendida por Gabriel Tarde, o que nos indica que as obras do autor se caracterizam pelo viés funcionalista. Além disto, Ansoff afirma que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido considerando as exigências do ambiente futuro, ou seja, e não destaca a importância da história para o processo. Tal fato também caracteriza a corrente funcionalista, que parte de uma concepção “a-histórica” da organização.

Já a perspectiva sistêmica pode ser constada com mais nitidez nas obras do autor. Inicialmente, é importante mencionar que o próprio planejamento estratégico, capitaneado por Ansoff, parte de um entendimento característico da abordagem sistêmica, pois considera que há um ambiente interno e um ambiente externo à organização. Enquanto os precursores da administração clássica consideravam apenas o sistema produtivo, Ansoff demonstrou que as organizações interagem com os clientes, com os concorrentes, com a sociedade, com o mercado, ou seja, com o ambiente externo. Principalmente a partir da Revolução Industrial e da Segunda Guerra Mundial, este ambiente foi se tornando cada vez mais turbulento, destarte, apenas o sistema produtivo e os objetivos de modo isolado não eram mais suficientes como regras de decisão. Deste modo, era preciso considerar este ambiente e desenvolver estratégias para guiar e reorientar as organizações frente a estas novas exigências.

Assim, podemos perceber que o principal achado de Ansoff se embasa na abordagem sistêmica, pois considera a organização como um sistema aberto. Não obstante, o autor concebe que a organização deve estar de acordo com o ambiente, caso contrário, sua posição estratégica sua cultura e suas potencialidades precisam ser revistas e possivelmente alteradas. Tais características nos remetem a diversos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, como o comportamento probabilístico, o entendimento de microsistemas relacionados à macrosistemas, a interdependência entre as partes, a resiliência, a entropia, dentre outros.

4.2 HENRY MINTZBERG

Henry Mintzberg nasceu em 2 de setembro de 1939, em Montreal, no Canadá. Atualmente mora em seu país de origem, junto com Sasha Sadilova, sua segunda esposa, e tem dois filhos e dois netos (MINTZBERG, 2014). Depois de se formar em Engenharia Mecânica pela *McGill University*, em Montreal, em 1961, Mintzberg atuou em pesquisas relacionadas às Ferrovias Nacionais do Canadá por dois anos. O autor relata que estudou engenharia mecânica na graduação porque na época a *McGill University* tinha apenas este curso, mas na verdade ele queria estudar engenharia industrial (MINTZBERG, 1993).

Já em 1969, concluiu seu doutorado em Administração, na *Sloan School of Management*, do MIT, e iniciou sua trajetória como docente na *McGill University*, onde até hoje atua como professor-pesquisador (MINTZBERG, 2014). Com os trabalhos realizados nesta universidade, Mintzberg se tornou um dos expoentes dos estudos em estratégia organizacional (MCGILL, 2014).

Mintzberg escreveu um documento em 1993 que narra sua trajetória profissional até o início de 1990. Neste arquivo, o autor relata que certa vez foi perguntado por um amigo sobre como ele começou a estudar sobre as organizações e ele responde que não sabe, simplesmente aconteceu, uma coisa levou a outra. Ele destaca que nunca pensou sobre isso, mas acredita que funcionou muito bem (MINTZBERG, 1993).

O autor leciona no *The International Masters in Practicing Management*, desde 1996, e no *International Masters for Health Leadership*, desde 2006, ambos programas de pós-graduação da *McGill University*. Além disto, orienta alunos de doutorado em diversos cursos desta universidade e realiza pesquisas em parceria com diversos núcleos de pesquisa ao redor do mundo (MCGILL, 2014). O autor já publicou mais de 160 artigos e 16 livros, todos eles listados na página oficial do autor. Recebeu diversos prêmios, dentre eles, *Distinguished Scholar da Academy of Management*, em 2000, e dois prêmios da *McKinsey* em decorrência de artigos publicados na *Harvard Business Review*. Nos últimos tempos passou também a escrever sobre temas mais gerais, incluindo alguns comentários de jornais e contos (MINTZBERG, 2014).

Mintzberg se dedica a três grandes temas: trabalho gerencial, formação de estratégia e formas de organização. Sua frase mais célebre ilustra um pouco suas ideias e seu posicionamento no campo: “A estratégia não se planeja, se constrói”. Mintzberg trabalhou durante as últimas duas décadas em colaboração com pesquisadores do Canadá, da Inglaterra, da França, da Índia, do Japão, e, mais recentemente, iniciou parcerias com pesquisadores chineses e brasileiros, no desenvolvimento de novas abordagens para a educação e desenvolvimento gerencial (PORTAL GESTÃO, 2014b).

Dentre suas obras, destaca-se o artigo *The Fall and Rise of Strategic Planning*, publicado na *Harvard Business Review*, em 1994, que foi o ponto de partida para o livro com o mesmo nome, mais tarde publicado no Brasil com o título “Ascensão e queda do planejamento estratégico”. Estas obras, que apresentam uma série de críticas às teorias e às metodologias de planejamento estratégico, tiveram forte impacto no meio acadêmico.

Nestas obras, Mintzberg (1994) afirma que o planejamento estratégico estaria em queda, principalmente devido à dissociação entre formulação e implementação e a rigidez da forma como estaria sendo conduzido. O autor argumenta, ainda, que o planejamento estratégico não representava o pensamento estratégico, uma vez que, na época, o modo como era conduzido o processo, não passava de um plano ou programa. Estes planos, por sua vez, não incorporavam a intuição, a criatividade, a experiência e os valores dos estrategistas, portanto, não seriam capazes de identificar discontinuidades ou rupturas no ambiente. Segundo Mintzberg (1994), os planos, por si só, são idealizados para promover a inflexibilidade, uma vez que estabelecem direções formais e impõe uma estabilidade sobre a organização.

Diante do exposto, podemos concluir que Henry Mintzberg é um dos críticos à perspectiva deliberada da estratégia, ou seja, às teorias que separam a “mente da mão”. Neste sentido, apresentamos na sequência a análise epistemológica da obra que influenciou as atuais metodologias de planejamento estratégico: *The Fall and Rise of Strategic Planning*.

As obras de Mintzberg parecem estar mais relacionadas ao paradigma crítico e as correntes epistemológicas que seguem tais pressupostos. Antes de apresentarmos nossa análise, é importante, mais uma vez, destacar que buscamos constatar o predomínio das características das correntes destacadas no referencial teórico do presente trabalho. Em outras palavras, possivelmente exista indícios de outras correntes não abordadas nesta análise, pois nosso foco é identificar a predominância das raízes epistemológicas que embasam as teorias desenvolvidas.

De início, é oportuno mencionar que, assim como Ansoff, Mintzberg também parece se embasar mais no empirismo de Francis Bacon do que no racionalismo cartesiano de René Descartes. Assim, embora o critique, Mintzberg parte do mesmo pressuposto que Ansoff no que diz respeito às bases da ciência clássica. Tal afirmação se constata principalmente no fato

de Mintzberg ser contrário à separação entre mente e matéria. O autor argumenta que o processo estratégico consiste na íntima relação entre pensamento e ação, ou seja, se contrapõe aos autores que advogam que as estratégias são desenvolvidas por meio de processos deliberados, como o planejamento estratégico, por exemplo. Como vimos, uma das principais críticas ao planejamento estratégico é justamente este, a dissociação entre pensamento e ação, o que se opõe às bases do racionalismo cartesiano.

Não obstante, assim como Ansoff, Mintzberg também se preocupa com a experiência, com a prática, com a realidade da organização. Inclusive, as pesquisas sobre o trabalho gerencial, outra linha de estudo do autor, destaca a importância dos gerentes não dissociarem o trabalho da mente com o trabalho das mãos, pois, caso haja essa separação, a tendência é que a realimentação vital entre os dois se interrompa, visto que ações podem simplesmente se transformar em padrões.

Podemos constatar, ainda, que Mintzberg busca identificar ou promover o encadeamento de causa e efeito, característica marcante do positivismo. Nas discussões sobre as estratégias deliberadas e emergentes, o autor valoriza as duas formas, mas acentua seus efeitos na organização. Por um lado, a estratégia emergente, que seria a causa, é fundamental na medida em que favorece a aprendizagem e impede o controle, ou seja, o efeito. Por outro lado, a estratégia deliberada, que neste caso representa a causa, restringe a aprendizagem e promove o controle, isto é, o efeito.

Embora critique as teorias de Ansoff, Mintzberg até aqui possui muitas similaridades epistemológicas com o precursor do planejamento estratégico. Entretanto, a partir deste ponto começamos a perceber que Mintzberg passa a se aproximar do paradigma crítico e, conseqüentemente, se distancia dos pressupostos do paradigma funcionalista. Esta constatação se embasa principalmente na importância que Mintzberg concebe ao histórico da organização. Considerando que as organizações, assim como as pessoas, têm uma história, o autor argumenta que os executivos devem conhecer profundamente as capacidades da organização e situar suas experiências passadas e suas perspectivas futuras no processo de formulação estratégica.

Neste sentido, Mintzberg explica que a estratégia é um termo que os indivíduos definem de um modo e o usam de outro, principalmente porque os conceitos estão envolvidos com um guia de referência para comportamentos futuros, a-histórico, ao tempo em que estes mesmos indivíduos, ao responderem quais as estratégias dos concorrentes ou as suas próprias, consideram o comportamento passado do mercado e da concorrência. Assim, o autor afirma que há um padrão de ação ao longo do tempo e, como consequência, critica os autores que utilizam a perspectiva funcionalista.

Ademais, Mintzberg se distancia do funcionalismo na medida em que advoga que toda mudança deve ser contínua. Em outras palavras, uma das principais críticas do autor refere-se à visão convencional de gerenciamento estratégico, que, segundo ele, se embasa na estabilidade e não na mudança. Deste modo, Mintzberg parece concordar mais com Gabriel Tarde do que com Emile Durkheim.

Entretanto, o autor apresenta fortes características da abordagem sistêmica. Na realidade o sistemismo parece ser a base para a grande maioria, se não para todos, os estudos sobre estratégia, haja vista que, independente da perspectiva, eles partem do princípio que existe um ambiente interno, cuja administração possui controle sobre, e um ambiente externo, no qual se localizam os concorrentes, fornecedores, clientes, governo, sociedade, etc.

Em relação à abordagem sistêmica, Mintzberg expõe que o todo é maior que a soma de todas as partes. Não obstante, na obra intitulada como “Safari de Estratégia”, o autor argumenta que não há um jeito certo ou errado de se fazer estratégia, todas as abordagens se complementam, e a chave para o sucesso da organização é utilizar a abordagem mais consistente com a sua realidade. Nesta obra, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) concebem

que os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

As teorias de Mintzberg também possuem indícios da vertente dialética, sobretudo quando aborda as contradições do planejamento estratégico e concebe que as organizações são permeadas por contradições, oposições, conflitos, crises e rupturas. Este é justamente uma das principais prerrogativas da obra clássica de Mintzberg (1994), pois, segundo ele, se o ambiente interno e o ambiente externo não são estáticos, as metodologias de planejamento estratégico não são capazes de formular estratégias que podem ser realmente colocadas em prática. Assim, a visão convencional de gerenciamento estratégico não conseguiria promover a mudança, fenômeno cada vez mais comum com o aumento da turbulência do mercado, sobretudo a partir das novas tecnologias. No entanto, vale destacar que em momento algum o autor aborda questões relacionadas à emancipação, até mesmo por isto torna-se inadequado tentar relacionar à perspectiva de Hegel ou de Marx, por exemplo.

Por fim, o paradigma da complexidade embasa outra forte crítica de Mintzberg ao planejamento estratégico: a incapacidade cognitiva do ser humano. Segundo o autor, quando o planejamento estratégico surgiu, na década de 60, o futuro era parcialmente previsível, pois pouco se alterava. Entretanto, na medida em que o ambiente se tornou mais complexo, o ser humano passou a ser incapaz de prevê-lo. Assim, Mintzberg propõe uma concepção de estratégia que não se reduz a princípios-chave, isolados de outros fatores intervenientes ao objeto que seria capaz de se esgotar em um sistema coerente de idéias. O autor entende a organização como uma construção ideal de eficiência e eficácia, cujo objetivo se relaciona com múltiplas realidades e outros sistemas de idéias. Não obstante, se relaciona com o paradigma da complexidade capitaneado por Edgar Morin na medida em que considera o processo estratégico relacionado entre as partes e o todo.

4.3 O CAMPO DA ESTRATÉGIA E SEUS PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

Diante do exposto na seção 4.1 e na seção 4.2, em relação ao campo da estratégia organizacional, Mintzberg é reconhecido pelo seu criticismo em relação à literatura dominante. No entanto, não podemos desconsiderar que os estudos de Mintzberg, assim como praticamente todos os trabalhos relacionados à estratégia, se concentram no gerencialismo, portanto, não seria adequado afirmar que se trata de um autor crítico em relação aos estudos organizacionais e sociológicos. Deste modo, de acordo com a concepção bipolar de Séguin e Chanlat (1992) e levando em consideração especificamente as discussões existentes no campo da estratégia organizacional, torna-se mais coerente indicar que Henry Mintzberg se aproxima mais do paradigma crítico, enquanto Igor Ansoff se caracteriza pelo caráter funcionalista.

Considerando que alguns autores se dedicaram a analisar as bases epistemológicas do campo da estratégia, entendemos ser oportuno também relacionar os pressupostos de Igor Ansoff e de Henry Mintzberg aos estudos relacionados especificamente a este campo do conhecimento. Deste modo, apresentamos na sequência três obras que merecem destaque na discussão sobre a epistemologia dos estudos sobre estratégia organizacional (MARTINET, 1990; PAULRÉ, 1998; CLEGG *et al.*, 2004), para, então, relacionar nossa análise das obras de Ansoff e Mintzberg com as concepções destes autores.

Martinet (1990) concebe que existem poucos estudos que abordam a base epistemológica da estratégia. Para abordar esta lacuna, o autor argumenta que diversos paradoxos caracterizam a gestão estratégica, dentre eles: o sujeito e o objeto; a transformação e a conservação; a concretização e a mudança dos objetivos; a racionalidade e a espontaneidade; a autonomia e a adaptação; o estrategista e a estratégia; o conhecimento e a modificação das regras; o cálculo e o risco. Assim, a contradição encontra-se no coração da gestão estratégica. Martinet (1990) defende a alternância e a coexistência de duas formas de pensamento: a

primeira se embasa na análise, no sequencial e no positivo; enquanto a segunda privilegia a síntese e a fluidez.

Com base na concepção de Martinet (1990), podemos afirmar que Ansoff e os estudos sobre as estratégias deliberadas encontram-se de um lado, nos quais as práticas estratégicas focalizam no objeto, na conservação, na concretização, na racionalidade, na autonomia, no estrategista, no conhecimento e no cálculo. Enquanto o lado oposto caracteriza as concepções de Mintzberg em relação às estratégias emergentes, que tem como enfoque o sujeito, a transformação, a mudança dos objetivos, a espontaneidade, a adaptação, a estratégia, a modificação das regras e o risco.

Já no entendimento de Paulré (1998), existem três categorias de estudos no campo da estratégia organizacional. A primeira se embasa na teoria dos jogos e adota uma postura focada no conteúdo pragmático, cujas escolhas estratégicas têm como foco a elaboração de planos contingenciais. Já a segunda define a estratégia como um conjunto de regras que derivam das orientações que constituem a personalidade e a identidade da organização, ou seja, a estratégia possui natureza processual, pois se embasa em uma análise detalhada do processo analítico na tomada de decisão estratégica. Por fim, a terceira categoria parte do pressuposto da vantagem competitiva, as organizações têm como objetivo ocupar uma posição dominante no ambiente. Assim, ao invés de gerenciar escolhas, a estratégia consiste em criar um jogo no qual a organização o domina. Neste caso, Ansoff se caracteriza predominantemente na primeira categoria de estudos, enquanto Mintzberg é o expoente da segunda categoria.

Sob outra perspectiva, Clegg *et al.* (2004) criticam o enfoque da gestão estratégica embasada no planejamento ortodoxo, que separa a análise da operação. Para os autores, as origens cartesianas da estratégia se desenvolveram a partir de sete falácias do planejamento estratégico. Estas falácias são estruturadas por disparidades entre: as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; o planejamento e implementação; a mudança planejada e a evolução emergente; os meios e os fins; a mente planejadora (a administração) e o corpo planejado (a organização); e, por fim, entre a ordem e a desordem. Deste modo, em contraste aos pressupostos da estratégia deliberada, os autores argumentam que a estratégia deve ser entendida como prática. Assim, deve-se compreender as seis áreas desta perspectiva: poder; identidade profissional; agentes não humanos; ética; linguagem; e instituições. Portanto, podemos constatar que Clegg *et al.* (2004) e Mintzberg (1994) seguem a mesma linha de raciocínio, nos quais os estudos se concentram nas estratégias emergentes. Estes autores criticam as teorias de planejamento estratégico e, conseqüentemente, se contrapõe a Ansoff (1965).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho visou compreender as bases epistemológicas de dois expoentes dos estudos sobre estratégia: Igor Ansoff e Henry Mintzberg. Ansoff foi um dos primeiros estudiosos a compreender as organizações como sistemas abertos e o precursor do planejamento estratégico. Em decorrência à suas importantes contribuições, Ansoff é reconhecido como o pai da gestão estratégica. Já Mintzberg é o expoente da perspectiva emergente da estratégia e um dos principais críticos do planejamento estratégico.

Assim, para alcançar o objetivo deste trabalho, analisamos as obras dos autores sob a ótica das principais correntes epistemológicas: empirismo, racionalismo cartesiano, criticismo, utilitarismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade. Para isto, escolhemos as obras que receberam mais notoriedade nos estudos sobre estratégia, a saber: *Corporate Strategy*, livro publicado por Igor Ansoff em 1965, e *The Fall and Rise of Strategic Planning*, artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1994. O

primeiro é até hoje considerado a bíblia do planejamento estratégico, enquanto o segundo reproduz as principais críticas a este processo.

Estas obras ilustram o posicionamento epistemológico destes autores e das perspectivas que eles assumem dentro do campo da estratégia, ou seja, Ansoff é um dos representantes clássicos da estratégia deliberada e Mintzberg da estratégia emergente. Não obstante, podemos constatar que as duas perspectivas possuem similaridades e divergências em relação às correntes epistemológicas. Embora os autores não esclareçam o processo metodológico empregado nas pesquisas que resultam suas teorias, tampouco os pressupostos epistemológicos, as obras dos autores apresentam pressupostos de diversas correntes epistemológicas. Portanto, buscamos identificar a predominância destes pressupostos.

Assim, concluímos que Ansoff se caracteriza pelo seu apego ao funcionalismo e, principalmente, à Teoria Geral dos Sistemas. Inclusive, o autor é reconhecido como o primeiro estudioso a compreender as organizações como sistema aberto e, desta constatação, emerge as teorias de planejamento estratégico. Por outro lado, Mintzberg se caracteriza pelo viés da dialética e da complexidade, sobretudo por criticar veemente os pressupostos funcionalistas do planejamento estratégico rígido e estático até então concebido.

Não obstante, identificamos que as características das obras de Ansoff e de Mintzberg os colocam em posicionamentos opostos no que diz respeito ao campo da estratégia organizacional. Enquanto Ansoff foi o pioneiro dos estudos da estratégia deliberada, Mintzberg foi um dos primeiros a criticar esta perspectiva, inaugurando, assim, os trabalhos relacionados à estratégia emergente. Relevante mencionar, ainda, que o próprio Ansoff constatou a dificuldade da implementação das estratégias formuladas a partir do planejamento estratégico e, por mais de 20 anos, concentrou seus estudos neste tema.

Entendemos que estes autores foram fundamentais para termos, hoje, o constructo mais global da estratégia, tanto na literatura quanto na prática das organizações. É certo que não há consenso, mas com base nos estudos precursores de Ansoff e considerando as críticas de Mintzberg, os referenciais metodológicos de planejamento estratégico vêm ao longo do tempo evoluindo.

Neste sentido, Poister (2010) afirma que o processo de planejamento estratégico não deve se restringir ao controle excessivo que não gera utilidade para a organização, ou seja, deve haver uma visão de futuro, definidos aspectos relacionados à sua estratégia e posicionamento, sem haver um excesso de burocracia ao processo. Como vimos no referencial teórico deste trabalho, alguns estudiosos já perceberam a importância das críticas ao planejamento estratégico e aperfeiçoaram as metodologias. Atualmente podemos perceber referenciais metodológicos cada vez mais flexíveis, com a participação efetiva e autônoma de todos os funcionários no processo de formulação das estratégias e com a forte preocupação em sensibilizar todos os envolvidos, muitas vezes até indivíduos ou instituições que não fazem parte da organização, por exemplo.

Deste modo, podemos concluir que este trabalho contribuiu para o entendimento do planejamento estratégico enquanto parte das ciências administrativas. Percebemos que há diversas possibilidades para abranger bases epistemológicas até então ignoradas ao processo estratégico, se distanciando das imposições do paradigma dominante e, cada vez mais, aperfeiçoando o desempenho deste processo.

A organização, por si só, não passa de um documento formal. Quem faz uma organização efetivamente ter vida são as pessoas. Partindo deste princípio, entendemos que um dos caminhos para aperfeiçoar o processo estratégico é a consideração do

paradigma da complexidade. É certo que Mintzberg (1994) começou a trilhar este caminho, mas sua conclusão não nos parece indicar a melhor alternativa, sobretudo porque a estratégia emergente concebida pelo autor tende a concentrar a tomada de decisão nos executivos, sendo que as decisões são recebidas por meio da hierarquia organizacional.

Este é um dos motivos que nos fazem acreditar que o planejamento estratégico é uma das formas mais adequadas de se formular e implementar as estratégias organizacionais, principalmente porque possibilita a participação de todos os envolvidos com a organização, desde os executivos, passando pelos gerentes, pelos assistentes, pelos funcionários operacionais, pelos estagiários e, inclusive, por pessoas que estão do lado externo da organização. Logicamente que este processo não é perfeito, inclusive os pressupostos epistemológicos funcionalistas restringem de forma direta este processo. Deste modo, o artigo nos permitiu compreender a necessidade cada vez maior de considerar o passado, a flexibilidade, as relações, os conflitos e os interesses que permeiam a prática de um plano estratégico e incentivar continuamente a participação de todos os envolvidos com a organização, prerrogativas até então esquecidas pela corrente funcionalista.

REFERÊNCIA

ALLIANT. **History**, 2014. Disponível em: <<http://www.alliant.edu/about-alliant/history.php>>. Acesso em 03 de julho de 2014.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965

BACON, F. **Novo Organum ou Verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. 2. Ed. São Paulo: Abril cultural. 1979. p. 1-123.

BENSON, J. K., As organizações: um ponto de vista dialético, in Chanlat, J.-F. e Séguin, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal : Gaëtan-Morin, 1987.

BENTHAM, Jeremy. **Uma Introdução aos Princípios da Moral e da Legislação**. 2. Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BUCKLEY, Walter Frederick. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix: Ed. Univ. S. Paulo, 1971.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, Ma: MIT Press, 1962.

CHANLAT, J.-F.; SEGUIN, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal : Gaëtan-Morin, 1987.

CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas. 1985.

DESCARTES, R. Discurso do Método. In: **René Descartes, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

DORTIER, J.F. Le cercle de Vienne et Le nouvel spirit scientifique. In: **Sciences Humaines**, hors-série, septembre 2000.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

DURKHEIM, E. 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.

DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. **Mckinsey Quarterly**, v. 3, p. 40-49, 2007.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez, 2007.

FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FOULQUIÉ, Paul. **A dialética**. Lisboa: Europa-América, cap. 1, 1978.

GURVITCH, Georges. Caracterização prévia da dialética, in **Dialética e sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have strategy? **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 48-59, Nov 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

KEINERT, M. **O conhecimento em Kant: limites da experiência**. Revista *Mente Cérebro & Filosofia: fundamentos para a compreensão contemporânea da psique*. 3ª ed. Ediouro: São Paulo, 2008.

ROSENWEIG, J.; KAST, F. O conceito moderno: enfoque sistêmico, in **Organização e administração – um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2013**. Bain & Company, 2013. Disponível em: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>. Acesso em 02 jul. 2013.

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

MARTINET, A. C. Épistémologie de la stratégie. In: MARTINET, A. C. (Ed.). **Épistémologies et sciences de gestion**. Paris: Economica, 1990. p.211-236.

MCGILL. **Mintzberg**, 2014. Disponível em: <<http://www.mcgill.ca/>>. Acesso em 02 de julho de 2014.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**. QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc., 1988.

_____. **The illusive strategy... 25 years later**. Management laureates: A collection of autobiographical essays, 1993.

_____. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG. **Resumé**, 2014. Disponível em: <<http://www.mintzberg.org/resume>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

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.

PADOVANI, H.; CASTAGNOLA, L. **História da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1984.

PADOVANI, H.; CASTAGNOLA, L. **História da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.

PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

PAULRÉ, B. Les formes de la stratégie en économie. In: PAULRÉ, B. (Ed.). **Épistemologie de la stratégie en économie**. Paris: Publications de la Sorbonne, 1998. p.183-223.

PIMENTA, P. P. G. **Kant e a revolução copernicana: a razão reflete sobre si mesma**. Revista *Mente Cérebro & Filosofia*: fundamentos para a compreensão contemporânea da psique. 3ª ed. Ediouro: São Paulo, 2008.

POISTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 246–254, 2010.

PORTAL GESTÃO. **Igor Ansoff – Pai da Gestão Estratégica**, 2014a. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/item/6662-igor-ansoff-pai-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica.html#sthash.F59bp3tO.dpuf>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

PORTAL GESTÃO. **Henry Mintzberg – A estratégia não se planeja, constrói-se**, 2014b. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6855-henry-mintzberg-a-estrat%C3%A9gia-n%C3%A3o-se-planeia,-contr%C3%B3i-se.html#sthash.IRSW5u2j.dpuf>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

POPPER, K. R. **A lógica da investigação científica: Três concepções acerca do conhecimento humano: a sociedade aberta e seus inimigos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

PRIGOGINE, I. STENGERS, I. **A Nova Aliança: Metamorfose da Ciência**. 3. Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

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

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Uma Nova Postura Para o Planejamento Estratégico. **Revista de Negócios**, Blumenau/SC, v. 4, n.2, p. 15-22, 1999.

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

SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Les théories de l'organisation**. Montréal: Gaetan Morin Editeur Limitee, 1992.

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

SOUZA SANTOS, B. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Estudos Avançados**, no 3, maio/agosto 1988.

THE ECONOMIST. **The Economist Guide to Management Ideas and Gurus**, 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/11701586>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

VANDERBILT. **Igor Ansoff Award**, 2014. Disponível em: <<http://www.vanderbilt.edu/>>. Acesso em 06 de julho de 2014.

VOLBERDA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. **European Management Review**, v. 1, n° 1, p. 35-42, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.