

# IMAGENS E METÁFORAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Por Roberto Bernardes

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEI

E-mail: dernardes@fei.edu.br



## DINÂMICA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA: IMAGENS E CONCEITOS

De Flávio Carvalho de Vasconcelos

São Paulo: Thomson, 2007. 123 p.

O professor Flávio Vasconcelos de Carvalho oferece ao público brasileiro uma original obra científica que tem, como foco, a análise do pensamento das escolas de estratégia empresarial a partir de uma interpretação crítica multidisciplinar. Um dos méritos desse livro consiste no notável esforço do autor em realizar um exercício cartográfico sobre as origens e a evolução histórica das matrizes teóricas e conceituais que moldam o pensamento estratégico contemporâneo, ampliando, assim, seu horizonte de visão.

O autor desenvolve seu raciocínio por meio de duas abordagens: por um lado, constrói uma consistente narrativa simbólica, expressa em proposições imagéticas ou quase arquetípicas sobre o tema da estratégia, traduzindo-as em

seis metáforas que coabitam o pensamento científico e a produção acadêmica nesse campo; e de outro, elabora uma interpretação analítica com forte base epistemológica, estabelecendo os vínculos existentes entre as escolas teóricas, a difusão de modelos metatéticos em estratégia, confrontando-os ao longo do texto à luz de resultados empíricos de pesquisas quantitativas realizadas pelo autor.

A primeira representação alegórica é a da *multiplicidade*, que expressa a pluralidade teórica das escolas sobre estratégia. É resgatada a trajetória histórica das escolas de Administração para a formalização desse campo científico, discorrendo sobre o nascimento tardio da disciplina de estratégia na década de 1960, nos Estados Unidos. O autor faz

um ponto de inflexão quanto ao conjunto de idéias fundadoras do pensamento estratégico, distanciando-as da *mainstream* da economia neoclássica, defendendo que a própria noção de estratégia é “estranha aos preceitos da economia neoclássica”. Recorda-se que a firma neoclássica não é concebida como uma instituição, mas como um agente individual passivo, sem autonomia, cujo padrão comportamental é explicado pela busca única da maximização dos seus lucros.

Além disso, as decisões de estratégias concorrenciais são operadas em um cenário de simetria perfeita para o cálculo racional, o acesso às informações e as novas tecnologias. Com efeito, para a teoria neoclássica, as atividades empresariais são coordena-

das pelo mercado atomizado, no qual nenhuma firma tem força competitiva individual para influenciá-lo ou modificá-lo. Nesse sentido, o autor enfatiza que as noções de imperfeição de mercado e racionalidade limitada são absolutamente fundamentais para a consolidação da disciplina de estratégia empresarial, em que as firmas são reconhecidas como entidades coletivas, dotadas de objetivos e acumulação de recursos dinâmicos.

Essa constatação tem implicações substanciais para a constituição de uma agenda de pesquisa na área, cujas questões metodológicas devem superar a “clivagem simplificadora” entre as escolas baseadas em economia e sociologia. O autor apresenta sua contribuição às indagações suscitadas acima, amparando-se nos resultados de uma pesquisa empírica própria, cujos resultados que, ao contrário do que propõe o clássico “Safári de estratégia”, livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, o “ornitorrinco” seria uma metáfora mais próxima da pluralidade prática as organizações. Em grandes linhas, no cenário de competição real, os executivos têm posturas mais pragmáticas, que privilegiam a utilidade prática sobre a coerência teórica, ou seja, em vez de aderirem a um “tipo ideal e puro de escola”, realizam uma verdadeira “alquimia teórica”, combinando várias técnicas e instrumentos dos modelos existentes.

Na segunda metáfora, a da *interpretação*, advoga-se que, em grande parte, as teorias sobre estratégias são baseadas em uma visão econômica, tais como as escolas de organização industrial, a economia de custos de transação, a teoria da agência ou de recursos. Embora seus enunciados mobilizem uma legião de pesquisadores, existem rotas epistemológicas e metodológicas alternativas que sinalizam com perspectivas científicas promissoras.

A adoção da abordagem interpretativa em estratégia tem desdobramentos substantivos no plano da teoria e prática empresarial, uma vez que a configuração das instituições e das organizações não é considerada apenas produto da realidade, mas construção social movida pela ação organizacional engendrada por processos coletivos de interpretação com alto capital simbólico.

O autor considera que, ao contrário da teoria social clássica de raiz economicista, em que o comportamento do ator é racional e plenamente previsível, a teoria institucional está abalizada por uma análise sociológica interpretativa do comportamento humano, que percebe os fenômenos sociais como decorrentes de processos de racionalidade limitada. Desse modo, o arcabouço da abordagem institucional é estruturado em um modelo político de ação no qual o comportamento é plasmado pela legitimação e conformidade aos padrões de socialização, orientados por valores em ambientes institucionais de organizações e do mercado por meio de práticas isomórficas.

Para a validação das suas hipóteses, o autor realizou um estudo quantitativo sobre a expansão da internet no Brasil, aplicando a abordagem interpretacionista e institucional. Os resultados encontrados foram animadores, demonstrando a vitalidade desse referencial teórico, reforçando, segundo o autor, a coerência lógica e sua aplicabilidade, uma vez que a idéia de convergência isomórfica em um campo institucional regido por dinâmicas econômicas e sociais de alta incerteza e volatilidade surge como uma explicação sociológica plausível para os jogos competitivos das empresas na internet.

A imagem do *diálogo* é a terceira metáfora. O foco aqui é observar como são delineadas as estratégias das empresas brasileiras que tentam

captar oportunidades para novos negócios, elucidando quais elementos gerenciais e organizacionais estão em sua origem. Suas conclusões indicam que o estilo gerencial participativo e a adesão aos valores e à identidade da organização (empreendedorismo, ética, senso de responsabilidade social) dinamizam as estratégias de busca de novos negócios.

Por meio da quarta metáfora, a da *racionalidade*, é evocada uma crítica ao surgimento de uma organização pós-burocrática em detrimento ao modelo burocrático weberiano – embora o próprio autor reconheça que seria um erro primário classificar Weber como um defensor incondicional da burocracia. O argumento defendido é o do “paradoxo organizacional” – embora seja observado um discurso da modernidade nas organizações, na sua essência elas permanecem burocráticas na sua aceção mais tradicional.

A última metáfora considera a questão da *complexidade*, ou de como as organizações devem gerenciar sua “ignorância” ou suas “incompetências essenciais”. O acesso irrestrito às informações e ao conhecimento não necessariamente conduz as organizações a trajetórias inovadoras ou a novas estratégias sustentáveis de proposição de valor. Mais do que dispor de modelos e ferramentas de gestão, a capacidade de formular perguntas e visões de futuro socialmente legitimadas é um aspecto muito mais crítico.

Tal como defende o autor, paradoxalmente, foi no advento da era do conhecimento que se tornou mais perceptível a ignorância do homem, ou, como diriam os filósofos gregos, quanto maior o conhecimento maior é a ignorância. Em suma, este livro de Flávio Vasconcelos deve ser considerado como uma contribuição original para o amadurecimento e o avanço do pensamento científico nacional sobre o campo da estratégia empresarial.