

Área temática:

Estratégia em Organizações

Título do trabalho:

Paradigma interpretativo: um novo modo de acesso ao fenômeno estratégico

AUTORES

FERNANDA MARIA FELÍCIO MACÊDO

Universidade Federal de Ouro Preto

profamacedo@yahoo.com.br

DIEGO LUIZ TEIXEIRA BOAVA

Universidade Federal de Ouro Preto

profboava@yahoo.com.br

Resumo:

A pesquisa em estratégia, ao longo do tempo, vem passando por transformações que podem ser compreendidas como uma evolução da produção de conhecimento nessa área. Tal evolução se dá pela tentativa de formular saber estratégico para uma realidade organizacional e ambiental dinâmica. Dessa forma, o saber estratégico elaborado até o momento construiu várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Nesse âmbito, faz-se necessário investigar como se processa a pesquisa em estratégia, para efetuar novas propostas que aprofundem o estudo desse fenômeno. O presente trabalho visa estudar a questão paradigmática no estudo da estratégia, de modo a proporcionar um novo modo de acesso ao fenômeno estratégico. Trata-se de uma construção propedêutica, visando desvelar a essência futura da estratégia. Destaque-se que esse olhar é uma proposta de aprofundamento dos estudos a partir de outra linha paradigmática de pesquisa, nesse caso interpretativa, não sendo melhor ou pior que a linha vigente funcionalista. Portanto, esse trabalho pretende contribuir para o avanço das pesquisas em estratégia, ainda que seu escopo seja propedêutico, elaborando uma proposta de abordagem inovadora que considere como figura central o estrategista e sua experiência de vida.

Palavras-chave: Estratégia, Paradigma Interpretativo, Estrategista;

Abstract:

Research in strategy, over time, has undergone transformations that can be understood as an evolution of knowledge production in that area. Such a development is by attempting to formulate a strategy for knowing reality organizational and environmental dynamics. Thus, strategic knowledge developed so far has built several tools to assist the manager in the process of decision making. In this context, it is necessary to investigate how it handles strategy research, to make new proposals to further study this phenomenon. The present work aims to study the paradigmatic question in the study of strategy in order to provide a new means of access to strategic phenomenon. This is an introductory construction in order to reveal the essence of future strategy. It is noteworthy that this look is a proposal to deepen the studies from other line of research paradigm, in which case interpretation, without being

better or worse than the current functionalist line. Therefore, this paper aims to contribute to the advancement of research in strategy, although its scope is preliminary step, preparing a proposal for an innovative approach that considers the central figure as a strategist and his life experience.

Keywords: Strategy, Interpretive Paradigm, Strategist.

1. INTRODUÇÃO

O saber estratégico elaborado até o momento construiu várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Essa interface do estudo científico da estratégia com a prática estratégica se deve a natureza social aplicada da administração, área de conhecimento que abarca a estratégia. Administração é uma ciência social aplicada e, como tal, é a aplicação da pesquisa científica às necessidades organizacionais. Com isso, é pertinente que a ciência além de apresentar um fim em si mesmo, produza investigações com fins de solucionar problemas da realidade prática administrativa. Logo, a administração enquanto ciência apresenta uma relação significativa com a realidade organizacional. Produz teorias, doutrinas e técnicas que podem melhorar o funcionamento da organização. Diversas vezes, o conteúdo acadêmico produzido é prescritivo no sentido de produzir um dever ser na área da administração de organizações.

Dessa forma, a pesquisa em estratégia, ao longo do tempo, passa por transformações que podem ser compreendidas como uma evolução da produção de conhecimento nessa área. Tal evolução se dá pela tentativa de formular saber estratégico para uma realidade organizacional e ambiental dinâmica. A atualidade é marcada por um ambiente de mercado altamente competitivo que demanda continuamente por inovação, mudanças e adaptações por parte da organização. Essas características de dinamicidade são um desafio para área estratégica no quesito de implantação, pois isso demanda tempo e, as decisões sobre que estratégia desenvolver podem ter sido tomadas em uma realidade que já não é mais a mesma.

Nesse âmbito, faz-se necessário investigar como se processa a pesquisa em estratégia, para efetuar novas propostas que aprofundem o estudo desse fenômeno. O presente trabalho visa estudar a questão paradigmática no estudo da estratégia, de modo a proporcionar um novo modo de acesso ao fenômeno estratégico. Trata-se de uma construção propedêutica, visando desvelar a essência futura da estratégia. Para tal, demonstra-se que a origem da questão estratégica que surge no meio militar, ocorrendo uma posterior transposição para o campo administrativo.

A partir do estudo das origens da estratégia, parte-se para apresentação dos paradigmas que norteiam a pesquisa em ciências sociais. Na sequência, apresenta-se a pesquisa em estratégia, seus principais conteúdos, para fins de fundamentação da proposta desse artigo, ou seja, proporcionar um novo modo de acesso ao fenômeno estratégico via paradigma interpretativo. Logo, esse trabalho constitui um ensaio teórico, sendo sua base metodológica fundamentada em uma vasta revisão de literatura sobre a estrutura de produção científica do conhecimento em estratégia.

A relevância desse trabalho consiste justamente nesse ponto, propor um novo olhar sobre a estratégia para contribuir com a epistemologia em administração. Destaque-se que esse olhar é uma proposta de aprofundamento dos estudos a partir de outra linha paradigmática de pesquisa, nesse caso interpretativa, não sendo melhor ou pior que a linha vigente funcionalista. No mais, esse trabalho irá destacar a figura do estrategista no processo de compreensão da ação estratégica. Esse, no limite dessa investigação, é muitas vezes, colocado em segundo plano por uma literatura que foca seu interesse de pesquisa no processo e resultados de uma ação estratégica.

Portanto, esse trabalho pretende contribuir para o avanço das pesquisas em estratégia, ainda que seu escopo seja propedêutico, elaborando uma proposta de abordagem inovadora que considere como figura central o estrategista e sua experiência de vida.

2. ORIGENS DA ESTRATÉGIA

Estratégia é um vocábulo de origem grega, cujo significado atual deriva da língua francesa. Sua etimologia vem do grego antigo *stratēgia* (στρατηγία), designando uma manobra ou artifício militar, ou o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas. Já em Roma designava o Pretor (HOUAISS, 2001). Este termo *stratēgia* deriva de *stratēgos* (στρατηγός) que representa aquele que conduz um exército, um general. Tal termo foi traduzido para o latim como *strategia*, qualificando o governo militar de uma província romana (ATILF, 2010).

O galicismo *stratégie* foi incorporado na língua inglesa como *strategy* e em português como *estratégia*. Significa em termos militares (ATILF, 2010):

- a) A arte de organizar e realizar uma série de operações militares preventivas para coordenar a ação das forças armadas no teatro de operações até que estejam em contato com o inimigo.
- b) Parte da ciência militar que lida com a coordenação das forças armadas (integrando o político, logístico e econômico) na condução de uma guerra ou na organização da defesa de uma nação, uma coalizão.

Este breve percurso etimológico revela que a origem da estratégia encontra-se no campo militar-político. A partir dessa constatação, observa-se que ocorreu uma transposição do sentido original para seu uso no campo da administração. Porém, o estudo acurado da origem é capaz de revelar que a atividade é própria do estrategista (o homem).

O estrategista é o general, aquele que comanda um exército em uma guerra ou na defesa de um território. A origem de seu labor (a estratégia) se dá mediante a necessidade de conjugar esforços racionais e conscientes para produzir as condições necessárias e suficientes para o sucesso de seu plano. Para tal, faz uso da intuição, através da consciência doadora originária. Trata-se, assim, de analisar e implementar ações a partir da observação e estudo dos meios que dispõe para as finalidades a que se propõe.

Sun Tzu (2005) é tradicionalmente apontado como o pioneiro da estratégia, ao escrever sobre a arte da guerra, cerca de 500 anos a.C. Além deste general chinês, diversos outros comandantes militares foram estrategistas em sua época, como Aníbal, Ciro, Alexandre, Gengis Khan etc.

O que o estrategista militar almeja é a vitória em uma guerra ou a defesa de seu território. Para tal, faz uso de diversas estratagemas, sendo os principais (BRASIL, 2001; BRASIL, 2007; BEAUFRE, 1998; CAMINHA, 1980; PROENÇA JR et al., 1999; RAPOSO FILHO, 1990; MEIRA MATTOS, 1986):

- *Estratégia de dissuasão*: consiste em fazer o inimigo desistir de atacar, em função dos perigos de tal ação comprometer a própria existência ou o esforço de guerra (exemplo: guerra fria e as armas nucleares).
 - *Estratégia ofensiva*: parte-se para o ataque e surpreende-se o inimigo
 - *Estratégia defensiva*: responde-se ao ataque
 - *Estratégia de despistamento*: busca enganar o inimigo sobre as reais intenções
- Há também certos princípios que os exércitos e seus estrategistas fazem uso:
- *Ação direta*: busca destruir o inimigo na forma de um só confronto
 - *Ação indireta*: derrotar o inimigo pelo cansaço.
 - *Ação terrorista*: derrotar o inimigo pelo medo.
 - *Ação por linhas móveis*: busca-se a eficiência e a força certa no local em que se precisa, fazendo uso da economia de forças.

A literatura militar é farta em relação aos diferentes tipos de estratégias e princípios utilizados para suas finalidades, sendo as apresentadas as mais comuns.

A estratégia, neste sentido, assemelha-se e guarda relação com o jogo, pois via de regra encontram-se em lados opostos dois inimigos, que visam o aniquilamento mútuo ou a defesa de seus territórios. Como integrante de um jogo, a estratégia revela-se possuidora de certos invariantes, que se mostram claros, por exemplo, sobre o caráter previsível das ações.

Porém, essa previsibilidade só se revela após a vitória ou derrota no campo de batalha. Ou seja, após haver um estudo sobre as condições em que ocorreu a guerra. Deste modo, a guerra do Vietnã estava perdida para os EUA antes de ela começar, o que se mostrou verdadeiro após seu fim. Durante a guerra, em vários momentos, pode ter parecido que os EUA triunfariam, mas as estratégias adotadas pelos estrategistas vietcongues revelaram-se superiores e selaram sua vitória.

Tal afirmação indica que um componente essencial se mostra: a inovação. Toda estratégia bem-sucedida é inovadora, independente desta inovação representar uma coisa nova (inexistente anteriormente) ou ser aquilo que já se fez (mas que se faz de outra forma atualmente).

No Vietnã, os EUA não inovaram no modo de se fazer a guerra. Houve sim inovação tecnológica, mas não inovação estratégica, o que coube aos vietcongues (por exemplo através da trilha Ho Chi Minh, que supria as forças combatentes).

A previsibilidade da estratégia relaciona-se com a inovação. Quanto maior o grau de inovação, menor a previsibilidade. O mesmo se dá com a assunção de riscos. Se o estrategista deliberadamente correr riscos calculados, surpreende o inimigo, pois este espera que se faça em situações de guerra o que é evidente. Vide o exemplo dos grandes generais. Aníbal chegou às portas de Roma, pois cruzou os Alpes com Elefantes, enquanto o esperado seria pelo mar. Gengis Khan triunfou ao cruzar a Rússia no inverno, com seus cavalos etc.

Surge assim outro elemento vital: o impensado. O impensado é aquilo que não se pensa, pois o homem costuma agir mediante recordações (o que deu certo uma vez pode dar certo novamente). O que não se pensa vai além da inovação, pois a inovação é uma renovação ao passo que o impensado é o novo. Assim, o telefone foi o impensado e o celular foi a inovação. O impensado constitui-se uma invenção estratégica.

Tem-se até aqui três componentes da estratégia:

- Previsibilidade: a ação estratégica é previsível
- Inovação: a estratégia de resultado inova
- Impensado: criação de algo a partir do inexistente

Estes três componentes estão em todas as grandes batalhas ao longo da história. Aprofundando a discussão sobre a estratégia relacionar-se com o jogo, pode-se verificar-se-á, por exemplo, o que é estratégia em um jogo por excelência: o xadrez.

O jogo de xadrez é praticado por dois oponentes com o objetivo capturar o Rei inimigo (xeque-mate). São 32 peças com funções e valores variados, dispostas em um tabuleiro composto por 64 casas de cores alternadas (brancas e pretas).

A literatura sobre estratégia em xadrez é diversificada (SEIRAWAN, JEREMY, 2006; PACHMAN, 1967; KASPAROV, 2003; NOTTINGHAM, LAWRENCE, WADE, 2001). Porém, pode-se dizer que os principais tipos de estratégia em xadrez são:

- *Ataque direto*: atacar rapidamente o adversário no início do jogo
- *Contra-ataque*: posicionar as peças defensivamente e esperar o adversário atacar
- *Controle do centro*: dominar o centro do tabuleiro, alocando as peças em locais em que produzam o máximo efeito.
- *Ataque indireto*: pressionar um setor específico da formação adversária para obtenção de superioridade

- *Final*: obter pequena vantagem no início do jogo, realizar trocas e conduzir a partida para um final de peões posicionalmente superior.

Tais estratégias visam a obtenção de superioridades: de material, posicional, mobilidade e proteção ao Rei.

Tanto no xadrez como na esfera militar, a estratégia é o meio que o homem racional e consciente utiliza para obter sucesso em sua ação, ou seja, derrotar o inimigo.

Para tal, faz um planejamento em longo prazo, considerando as incertezas e prevendo possíveis movimentos dos inimigos. A alocação dos recursos mostra-se fundamental, na busca pela *eficiência*. O meio que o estrategista emprega para o cotidiano de suas operações é a *tática*, que consiste nos procedimentos a se adotar durante a batalha.

A tática é um componente estratégico que busca a *eficácia* da ação. Consiste em dispor e manobrar as tropas no teatro de operações, sendo que sua adequada utilização produz vitórias em combates, não em guerras. A guerra se vence através da estratégia. Pode-se inclusive ter como uma tática perder a batalha de forma proposital, a fim de iludir o inimigo.

As modernas concepções de plano tático e plano estratégico derivam desse entendimento militar. O importante é compreender que a origem da estratégia é militar, campo em que se obtém as fontes mais valiosas de dados e informações sobre o tema.

Porém, a administração, em alguns momentos, simplifica o entendimento do assunto a ponto de fazer com que o ramo estratégico seja considerado apenas como um lócus de aplicação de prescrições de caráter generalista sobre o como fazer, que é relevante, mas há ainda o porquê fazer.

Diante disso, segue-se o desenvolvimento desse artigo apresentando os paradigmas que orientam a pesquisa em ciências sociais.

3. QUESTÕES PARADIGMÁTICAS

Burrell e Morgan (1979) têm um livro clássico sobre epistemologia e metodologia nos estudos organizacionais e defendem a ideia de que todas as teorias se baseiam em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade.

Segundo esses autores, o conceito de ciências sociais deve ser definido segundo quatro conjuntos dimensionais, cada qual tendo extremos que representam conceitos filosóficos opostos, segundo o quadro abaixo: Ontologia (nominalismo, realismo), refere-se à essência do fenômeno do ser; Epistemologia (antipositivismo, positivismo), concernente às bases do conhecimento; Natureza humana (voluntarismo, determinismo), refere-se à relação entre o homem e o ambiente; Metodologia (ideográfica, nomotética), surge das implicações das dimensões anteriores (BURRELL e MORGAN, 1979).

Ciência Social Subjetiva		Ciência Social Objetiva
Nominalismo	ontologia	Realismo
Antipositivismo	epistemologia	Positivismo
Voluntarismo	natureza humana	Determinismo
Ideográfica	metodologia	Nomotética

Quadro 1: A dimensão subjetivo-objetivo nas ciências sociais

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p.3)

O realismo considera que o mundo social existe “ali fora”, à margem da apreciação individual e é tão concreto como o mundo físico. O nominalismo, ao contrário, considera que o mundo social externo à cognição individual está composto por nomes, conceitos e etiquetas que servem como ferramentas para descrever, interpretar e gerir o mundo externo.

O positivismo intenta explicar e predizer os acontecimentos sociais mediante a investigação das regularidades e a determinação das relações causais. O crescimento do conhecimento se dá como um processo essencialmente acumulativo, em que se inclui nova informação ao conjunto de conhecimentos já existentes, e em que se eliminam as hipóteses falsas. O antipositivismo, pelo contrário, considera que o mundo social é essencialmente relativista, compreensível somente através do ponto de vista dos indivíduos diretamente implicados nas atividades que são investigadas.

O determinismo considera que os seres humanos respondem de uma maneira mecânica ou inclusive determinista ante as situações com as quais se encontram em seu mundo externo. O voluntarismo representa os seres humanos com um papel mais criativo. Assume-se o livre arbítrio, a autonomia, e considera que os seres humanos são capazes de criar seus próprios ambientes e de controlá-los, em vez de ser controlados por eles.

Adotam-se metodologias nomotéticas por parte daqueles cientistas sociais que tratam o mundo social como se fosse uma realidade objetiva e externa. Buscam-se leis universais que expliquem e governem a realidade social, concreta e objetiva, cuja existência se supõe.

As metodologias ideográficas são adotadas por aqueles que assumem a importância da experiência subjetiva dos indivíduos no processo de construir os mundos sociais. Sua preocupação é compreender as formas com as quais os indivíduos constroem, modificam e interpretam o mundo social no qual se encontram.

A teoria de sociedade resgata o debate “ordem-conflito”, procurando explicar a natureza da ordem social e do equilíbrio, de um lado e, por outro, entender os problemas mais conexos com as questões de mudança, conflito e coerção nas estruturas sociais. “Ordem” e “conflito” passam a constituir duas teorias de sociedade, assim constituídas: a) teoria social que enfatiza a ordem e o integracionismo, através da valorização da estabilidade, da integração, da coordenação funcional, do consenso; b) teoria social que focaliza o conflito e a coerção, por meio da mudança, da desintegração e da coerção (BURRELL e MORGAN, 1979). Os autores chamam a atenção para o fato de que a realidade se posiciona em algum ponto entre os extremos opostos do *continuum* ordem-conflito.

Regulação	Mudança radical
<i>status quo</i>	mudança radical
ordem social	conflito estrutural
consenso	modos de dominação
integração social e coesão	contradição
solidariedade	emancipação
satisfação de necessidade	privação
realidade	potencialidade

Quadro 2: Características da dimensão regulação-mudança radical

Fonte: Burrell e Morgan (1979, p.18)

Burrell e Morgan (1979), como se observa no quadro anterior utilizaram os termos sociologia da regulação e sociologia da mudança radical para descrever posições extremas sobre a natureza da sociedade, ou dimensão ordem-conflito.

A sociologia da regulação, posição dominante no Ocidente reflete a posição dos teóricos preocupados em explicar a unidade e coesão subjacentes na sociedade. Já os teóricos da sociologia da mudança radical enxergam a sociedade moderna como que caracterizada pelos conflitos, os modos de dominação e a contradição. Preocupam-se com a emancipação das pessoas em relação às estruturas sociais e ideológicas existentes. A partir dessas discussões preliminares, os autores sugerem que as premissas sobre a natureza da ciência podem ser pensadas em termos de uma dimensão subjetiva *versus* objetiva e as premissas sobre a natureza da sociedade em termos de uma dimensão regulação *versus* mudança radical.

A proposta é de que as dimensões tomadas em conjunto permitem definir quatro paradigmas sociológicos distintos para análise de uma ampla variedade de teorias sociais, cada qual podendo compartilhar uma série de aspectos com seus vizinhos, nos eixos horizontal e vertical em uma de duas dimensões, mas diferenciando-se na outra dimensão. Esses paradigmas são demonstrados através da figura a seguir:



Figura 1: Paradigmas sociológicos

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan (1979, p.22)

O paradigma humanista radical baseia-se no suposto que a realidade social é socialmente criada e sustentada, passível de equívoco e/ou limitação restritivos. Busca investigar as possibilidades e modos de os homens atingirem com eficácia radical a mudança no sentido de transcender as limitações sociais alienantes. Orienta-se pelo entendimento da sociedade segundo uma perspectiva de mudança radical, ou seja, segundo os modos de dominação, privação e emancipação. A abordagem deste paradigma é nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica, sendo que sua origem vem do idealismo alemão, destacando-se Kant e Hegel. Os autores Sartre, Stirner, Bookchin, Lucaks, Gramsci, Horkheimer, Adorno, Benjamin, Fromm, Kirschheimer, Lowenthal, Marcuse e Habermas são os mais proeminentes.

O paradigma estruturalista radical apóia-se na visão de sociedade como potencialmente dominada; contudo, supõe que ela tenha uma existência própria, independente dos significados individuais do cotidiano. Orienta-se pelo entendimento da natureza da sociedade segundo uma sociologia da mudança radical, porém, diferentemente do paradigma humanista radical, de um ponto de vista objetivo. Sua abordagem é realista, positivista, determinista e nomotética, e os autores principais são Marx, Engels, Plekhanov, Lênin, Bukharin, Althusser, Poulantzas, Rex, Dahrendorf.

O paradigma funcionalista baseia-se nos supostos de que a sociedade tem uma existência real e concreta e uma orientação sistêmica para produzir um estado de relação ordenado e regulado. Os supostos ontológicos garantem a possibilidade da objetividade na ciência social; o cientista mantém-se distante e neutro do cenário que analisa através de métodos e técnicas rigorosas. Também se apoia na possibilidade de generalização dos conhecimentos empíricos. Teorias incluídas nesse paradigma se interessam pelo estudo de *status quo*, ordem social, integração e solidariedade.

São exemplos desse grupo a teoria de sistemas sociais, a teoria integrativa e a teoria da ação social. Ademais, sua abordagem é realista, positivista, determinista e nomotético. Já os autores principais são Comte, Spencer, Durkheim, Pareto, Malinowski, Brown, Parsons, Simmel, Mead, Blumer, Rex, Eldridge, Goldthorpe, Silverman, Blau, Merton, Coser, Gouldner, Buckley e Skinner.

O paradigma interpretativo baseia-se na visão de que a realidade social não tem existência concreta, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva. Para entendê-lo, é preciso captar a percepção dos participantes em ação, em vez do ponto de vista do observador.

Assim como o paradigma funcionalista, preocupa-se com a ordem e a regulação no mundo social, contudo, de um ponto de vista subjetivo. Defende a ciência social como uma rede de jogos de linguagem, baseada em arranjos de subjetividade de determinados conceitos e regras que os participantes inventam e seguem. A abordagem deste paradigma é nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica e os autores são Dilthey, Husserl, Weber, Gadamer, Schütz, Scheller, Heidegger, Sartre, Merleau-Ponty, Garfinkel, Cicourel, Schegloff, Sacks, McHugh, Denzin, Zimmerman e Wieder.

A partir dessas considerações, é possível em tópico posterior posicionar as investigações sobre a estratégia no tocante às suas orientações paradigmáticas. A seguir, apresenta-se, em linhas gerais, a dinâmica funcionalista de pesquisa em estratégia.

4. DINÂMICA FUNCIONALISTA DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA

A transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração se deu na segunda metade do século XX, nos EUA. As organizações necessitavam planejar suas operações para sobreviver em um mundo dinâmico e cheio de transformações. Diversos autores estudaram o assunto, sendo os principais discutidos a seguir.

Ansoff (1977) [original 1965] é apontado tradicionalmente como um dos pioneiros da estratégia, ao analisar a importância dos mercados e produtos para a organização. Para tal, discute as possibilidades de um processo de programar objetivos e estratégias baseadas na análise de oportunidades do ambiente. Isso se dá, pois a organização restringe sua posição em termos de produtos e mercados, no esforço de obter vantagem competitiva. O chamado *vetor de crescimento* torna-se o elo comum na relação entre produtos e mercados (presentes e futuros) e à finalidade da empresa (atual e nova), possibilitando conhecer para qual direção a organização está se dirigindo.

Outro clássico em estratégia empresarial é Chandler (1998) [original 1962]. Tal autor observa que o executivo decide em função do ambiente externo, tendo que adotar continuamente novas estratégias. Suas principais análises são: estratégia é o meio empregado pelas organizações para enfrentar as ameaças, oportunidades e necessidades ditadas pelo ambiente externo; mudanças estruturais relacionam-se com o tamanho da organização; estrutura acompanha a estratégia, sendo resultado do encadeamento de diversas estratégias fundamentais; executivos são responsáveis pela demora na implantação de estratégias, seja pela atenção demasiada em atividades ou despreparo.

Dando continuidade no estudo dos principais autores estratégicos, tem-se Porter (1986) [original 1980]. Tal autor observa que as organizações possuem estratégias competitivas e competem entre si. A estratégia competitiva consiste em uma mescla entre finalidades e meios.

Mintzberg (1992) busca complementar os trabalhos de Ansoff (1977) e Porter (1986), apresentando os tipos de estratégias reunidas a partir do negócio central da organização, observando sua localização, distinção, elaboração, extensão e reconcebimento.

Estes quatro autores são considerados clássicos na estratégia empresarial, e bastam para as finalidades deste trabalho.

De forma sucinta foram discutidas as principais ideias, o que possibilita fazer uma apresentação preliminar de conceitos e definições de estratégia, conforme o quadro 3 a seguir:

Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Learned et. all. (1965) - Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Ansoff (1965): Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Katz (1970): Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

Steiner e Miner (1977): Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.

Hofer & Schandel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

Porter (1980): Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Jauch e Glueck (1980): Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.

Quinn (1980): Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

Thietart (1984): Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

Martinet (1984): Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.

Ramanantsoa (1984): Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.

Mintzberg (1988a): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Hax e Majluf (1988): Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Quadro 3 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Fonte: Nicolau, 2001, p.4-5

Esse quadro evidencia os numerosos esforços efetuados por pesquisadores para definir estratégia. Ainda que não seja possível até o momento, apresentar uma única definição legitimada de estratégia, pode-se notar que algumas questões relacionadas a mesma são recorrentes entre grande parte das definições, como: alcance de metas, padrão de comportamento, plano de regras para tomada de decisão, relação com o meio, vantagem competitiva, entre outros aspectos. Porém, apesar da recorrência alguns autores definem estratégia como algo mais ligado ao posicionamento proposto por Porter (1986), e outros constroem a definição de estratégia, a partir de características internas da organização.

Essa perspectiva interna recebe a denominação de visão da firma baseada em recursos (no original, *resource base view of the firm*, RBV), originada de um conceito da economia industrial, tem estado em crescente popularidade na literatura estratégica desde meados dos anos 80.

No quadro a seguir, apresenta-se uma exemplificação dos autores mais citados em administração estratégica, dando destaque a visão de posicionamento de Porter (1986).

Autor	Número de Citações
Porter, M.	179
Mintzberg, H.	165
Ansoff, I.	63
Hammel, P.	44
Chandler, A.	42
Prahalad, C. K.	32
Kaplan, R.	25
Miles, R.	25
Child, J.	22
Kotler, J.	22
Quinn, J.	22
Drucker, P.	21
Yin, R.	20

Quadro 4 – Número de Citações em Administração Estratégica

Fonte: Rodrigues Filho, 2004.

A partir dessas definições, produzidas por visões distintas de diferentes autores, pode-se visualizar a complexidade do estudo da estratégia. Nesse cenário, Mintzberg (2006) expande sua área de investigação identificando quatro tipos de estratégias, assim descritas: estratégia pretendida está relacionada ao plano, aquilo que é feito antes do fato; estratégia deliberada é o que se consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano; estratégia emergente é o que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial; estratégia realizada é o resultado final composta de todas as anteriores.

Dessa maneira, pode-se constatar a natureza interativa da estratégia no âmbito organizacional, já que há uma negociação com o ambiente acerca das condições de execução, ou não, do planejado. Assim, deve-se haver disponibilidade para mudar de rumo, caso note-se que a alteração é mais vantajosa em termos de competitividade. Raramente as estratégias são puramente deliberadas ou emergentes, caso contrário, se a estratégia fosse puramente deliberada, significaria que não houve aprendizado; enquanto se ela fosse totalmente emergente, denotaria uma falta de controle absoluto. O mais pertinente é que as estratégias combinem ambas, de modo que se exerça controle e se fomente o aprendizado.

Finalizando, para uma melhor compreensão acerca da pesquisa vigente em estratégia, não se pode deixar de apresentar as escolas de pensamento estratégico.

Escolas	Formação da Estratégia	Visão da Estratégia
Design	Processo de Concepção	Estratégia Deliberada – processo de implantação controlado
Planejamento	Processo Formal	Estratégia Deliberada – processo de implantação controlado
Posicionamento	Processo Analítico	Estratégia Deliberada (Genéricas) – processo de implantação controlado
Empreendedora	Processo Visionário	Estratégia deliberada (orientação) e estratégia emergente (implantação)
Cognitiva	Processo Mental	Estratégia emergente na forma de mapas, conceitos e esquemas.
Aprendizagem	Processo Emergente	Estratégia Emergente - processo de implantação construído
Poder	Processo de Negociação	Estratégia deliberada como resultado das negociações de poder.
Cultural	Processo Coletivo	Estratégia deliberada como resultado da cultura e cooperação coletiva
Ambiental	Processo Reativo	Estratégia emerge como resposta a demandas ambientais.
Configuração	Processo de Transformação	Estratégia deliberada (estabilidade da organização) estratégia emergente (surto de transformação)

Quadro 5 – Escolas do Pensamento Estratégico

Fonte: Adaptado Mintzberg, Astraland, Lampel, (2000)

Observa-se, portanto, que o conhecimento produzido sobre estratégia parte do pressuposto que esse fenômeno é regido por relações de causa e efeito. Além disso, sua orientação aponta para as explicações, centrando-se na substituição de casos individuais por tentativas de formular leis gerais que regem a concepção e desenvolvimento da estratégia.

Assim, percebe-se que o estrategista da administração atua somente de forma a priorizar o lucro em detrimento do objetivo da ação estratégica, pois transforma o lucro em objetivo. Tal situação o transforma em operador do sistema, não em um pensador. Esse artigo visa propor um estudo da estratégia além do instrumental, ou seja, há muita relevância em se estudar a estratégia de forma funcionalista, contudo, há que se expandir as análises, pois a ciência, além de se relacionar a prática, apresenta um fim em si mesmo, a busca pelo saber holístico acerca de um fenômeno. E a estratégia não é somente uma ação, é também um saber.

5. A PESQUISA EM ESTRATÉGIA A PARTIR DO PARADIGMA INTERPRETATIVO

A relação estratégia-administração é marcada por um longo processo de esquecimento do que seja estratégia. Como foi possível observar no tópico anterior, de forma preliminar, o funcionalismo dominante na administração faz da estratégia uma ferramenta do administrador, ao invés de representar um modo de agir e pensar.

Este fato decorre do ideário subjacente à lógica da produção capitalista e do positivismo que permeia a ciência administrativa. Porém, para se adquirir outra compreensão do fenômeno estratégico, se faz necessário ir além das aparências, ou em outras palavras, resgatar o contato original com o objeto, que se perdeu quando houve a transposição dos conceitos originais estratégicos do campo militar para o campo administrativo.

Essa transposição implicou na perda de rigor do sentido original, resultando em uma simplificação e *positivação* da área de estratégia. Ou seja, o *pensar* estratégico deu lugar ao *fazer* estratégico. Esse fazer é orientado por uma série de manuais, boas práticas etc. que reforçam e conferem legitimidade a ação do administrador. Contudo, é necessário estudar aspectos além do fazer estratégico. Não se discute aqui a relevância de estudar o fazer, no entanto, chama-se a atenção para necessidade de expandir a perspectiva. No limite dessa investigação, poucos estudos utilizam o caminho interpretativo para análise da estratégia.

Assim, o outro caminho, consiste em estabelecer o entendimento do pensar estratégico, que consiste em uma tentativa de resgate do sentido original de estratégia via a pesquisa interpretativa acerca da temática. Atualmente, o campo estratégico tornou-se uma arena em que são formuladas e testadas as ideologias dominantes. E a ciência torna-se a legitimadora desse fato. Os cientistas, muitas vezes, não se apercebem sobre o que ocorre e fazem suas pesquisas apenas para conhecer uma realidade que foi posta, mas que não existe em si mesma.

Fazendo um paralelo com os estudos organizacionais, pode-se citar Guerreiro Ramos (1963, 1995, 1984, 1983, 1981, 1966, 1965), que buscou romper com essa situação pré-dada e construiu uma teoria de superação dessa realidade. Mas na estratégia, os estudos encontram-se *legitimadores*, não *transformadores*.

Neste trabalho, propondo o emprego de estudos baseados no paradigma interpretativo, não se busca transformar, vale ressaltar, mas sim conhecer. Transformar é algo que a ciência faz, quando a legitimação não fornece mais as respostas para as indagações que surgem (vide os paradigmas e as revoluções científicas). Conhecer, no sentido empregado neste texto, indica um posicionamento perante o universo, para se chegar *àquilo que é*, não *àquilo que aparece*.

Faz-se assim um discurso sobre o estudo da estratégia, como e enquanto estratégia. Busca-se, de maneira interpretativa, uma nova compreensão do fenômeno. É uma espécie de crítica da estratégia, no sentido de se buscar um exame do campo para se esclarecer sua essência descortinando a necessidade de estudos complementares ao funcionalista.

Tal crítica significa o reordenamento da visão tradicional, especialmente no que tange ao ramo do saber administrativo. A partir da administração faz-se uma reconstrução, para um entendimento diferenciado. Importante destacar que não desconstrói, mas sim se reconstrói. A diferença tem uma claridade solar: desconstruir consiste em se desfazer de algo para reconstruir, ao passo que reconstruir consiste apenas em reconstituir, tornar o formato anterior.

A estratégia constitui-se algo próprio do homem. Onde houver homem e sociedade haverá atividades estratégicas, independente da natureza de tais atividades (militares, econômicas, sociais, políticas, esportivas, sociais, culturais, acadêmicas etc.).

A partir do paradigma interpretativo, visualiza-se basicamente há existência de dois modos de aparição do fenômeno estratégico: uma que faz do homem um construtor de seu mundo, e que por meio dela faz ele se engajar e atuar de forma a desvelar sua concretude (um modo de ser, que revela a existência) e outra que por meio da razão instrumental, limita, suprime e impede o desenvolvimento pleno do homem (a técnica).

Entende-se por técnica um conjunto de conhecimentos empíricos transformados em manuais, boas práticas etc. Estas duas formas da estratégia (modos de aparição) trazem questões importantes para seu estudo. Estratégia enquanto técnica é um modo de ver. Estratégia enquanto possibilidade é um modo de ser. A distinção é clara: o modo de ver não informa sobre aquilo que se mostra, mas sim apenas sobre aquilo que se quer enxergar. Nesse aspecto estão concentrados o maior número de pesquisas em estratégia.

A administração se contenta em formular estratégias genéricas, que poderiam ser aplicadas em qualquer contexto. O modo de ser é uma manifestação do fenômeno que se mostra como ele é, não como parece ser.

A Estratégia enquanto técnica é baseada na ideologia. Pode-se exemplificar tal situação verificando-se três dos componentes ideológicos:

1. Literatura: a bibliografia sobre o tema compõe-se manuais de planejamento estratégico, receitas para elaborar planos, estudos sobre a realidade posta (não se problematiza a realidade), estudos sobre como maximizar os resultados a partir de práticas preexistentes (com a introdução das mais recentes descobertas) etc.
2. Ensino: nas universidades ocorre a difusão das técnicas para o aluno transformar-se em planejador estratégico, não havendo discussões transcendentais, apenas as imanentes. Ou seja, os alunos são capacitados a dominar um conjunto articulado de conhecimentos com a finalidade de reproduzir a realidade posta.
3. Discursos: a mídia, políticos, órgãos de fomento etc. utilizam em seus discursos, basicamente, a visão econômica: estratégia como indutora de riqueza. Não há espaço para outras possibilidades não ideológicas.

O modo de ver, como verificado nas páginas precedentes, originou-se a partir da incorporação do termo *stratégie* na agenda de pesquisa econômica-administrativa. E isso acarreta em uma procura sem fim da definição do que seja estratégia. Como um moto-contínuo. Na física, não é impossível o moto-contínuo, mas para isso é necessário rever as leis da termodinâmica ou da mecânica (novas descobertas, ruptura de paradigmas). Na estratégia ocorre situação análoga. O modo de ver é ôntico e imanente, fazendo a estratégia ser aquilo que parece ser. Ou em outras palavras: é esquecimento, ocultamento, velamento. Trata-se de uma manifestação de vontade da ideologia dominante, um romantismo.

Isso já é observado: a ciência, através de novas abordagens, verifica que há uma valorização em excesso do planejador estratégico.

O curioso nesta discussão é que o estrategista não é meta-humano, ele apenas rompe com a atitude natural. Por isso ele é considerado diferente. Mas isso é falso, pois qualquer pessoa pode fazer isso, não há condicionantes externos, mas sim uma decisão consciente. Como analogia, pode-se associá-lo ao homem parentético de Guerreiro Ramos (1984). Enfim, esse modo de aparição técnico da estratégia vincula-se a lógica dominante da produção científica do século XX, em que o homem foi reduzido a mero espectador dos avanços da ciência. Porém, o modelo técnico está enfrentando sinais de exaustão, em virtude de não fornecer respostas suficientes para a quantidade de interrogações surgidas.

Por sua vez, a estratégia enquanto modo de ser indica que a atividade é algo que possui características bem delimitadas, podendo ser analisada a partir dela mesma, tal qual se mostra. Destarte, é possível identificar que o estrategista dá significado a sua ação tendo como referência seus valores. A ação que ele desempenha, para ser estratégica, não necessita ser ou ter cunho econômico.

Como modo de ser, modo de ser do homem, qualquer pessoa pode agir ou pensar estrategicamente. Não há condicionantes externos, limites ou impedimentos. O que fará ou não uma pessoa agir estrategicamente é seu projeto existencial, ligado a um conjunto de escolhas que pode fazer (não escolher é uma escolha).

Ao decidir-se conscientemente agir, o homem efetua uma ruptura com aquilo que lhe dá segurança e estabilidade, entrando em uma zona de dúvidas e incertezas. Aquele que não age, não possui tantas incertezas, pois saberá, de antemão, das suas possibilidades futuras.

O modo de ser é a possibilidade de resgate, manifestação, desvelamento. É a transformação de uma vontade, desejo, potência em ato. Ademais, é pelo modo de ser que se pode chegar até o que é a estratégia, mediante uma clarificação do sentido originário e primário da atividade, partindo daquilo que ela é, não de como se vê. O modo de ver revela aquilo que a ciência enxerga e acredita ser a realidade final, ao passo que o modo de ser demonstra possibilidades não pensadas. A luz do paradigma interpretativo pode-se introduzir novos elementos na pesquisa estratégica:

A *maestria* é componente essencial na estratégia. Entende-se por maestria o conhecimento profundo sobre o fazer estratégico, que inclui necessariamente saberes anteriores, oriundos da história, cultura, política etc. Como exemplo, é possível saber que as grandes estratégias militares que resultaram em sucesso foram elaboradas por generais que conheciam profundamente seus inimigos, guerras anteriores, a política no país inimigo etc. Ou seja, o general é um grande mestre que domina seu fazer, mediante o conhecimento sobre aquilo que faz.

O *comportamento fleumático* do estrategista se revela fundamental para a estratégia. Esse comportamento revela a qualidade, caráter ou o comportamento do estrategista que não sente nenhuma emoção ou não deixa transparecer sentimento ou perturbação alguma, ou seja, uma pessoa dotada de frieza e que revela calma. Os grandes generais são dotados de sangue frio e nervos de aço, pois suas estratégias implicam necessariamente no sacrifício de vidas humanas.

O *destemor* indica que o estrategista não sente medo, age mediante a racionalidade. Com a razão, não há o que se temer, pois pode-se prever e conhecer de antemão as possibilidades e riscos.

A proposta desse artigo consiste, então, em expandir a perspectiva de estudo da estratégia, compreendendo como um modo de ser do homem, além de um modo de fazer. O esquema apresentado a seguir ilustra essa proposta.

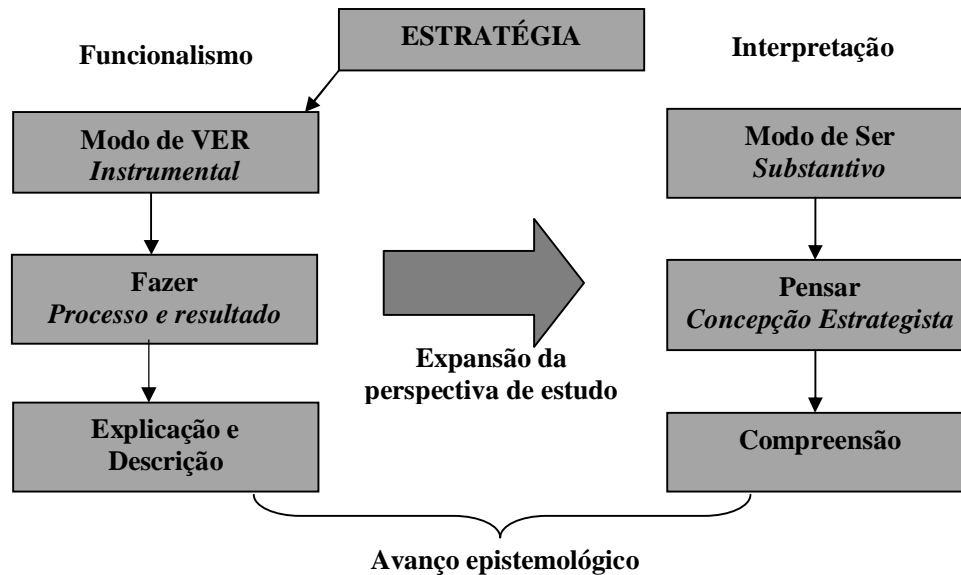


Figura 2: Proposta de expansão da pesquisa em estratégia a partir da linha interpretativa
Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se nesse esquema a forma como a pesquisa em estratégia orientada pelo paradigma interpretativo pode oferecer a área uma expansão. Considerar apenas a vertente de investigação funcionalista é uma limitação das possibilidades de se estudar o fenômeno.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de um novo acesso ao fenômeno estratégico se fundamenta no paradigma de pesquisa interpretativo. Busca com isso, despertar o interesse de pesquisa da estratégia enquanto modo de ser do homem, além do estudo já consolidado, via funcionalismo, do seu modo de aparição, focado na racionalidade instrumental.

Destaca-se novamente que o estudo não desconsidera o avanço funcionalista, apenas evidencia que somente essa perspectiva de investigação é *limitada*. Há que se considerar novos horizontes de investigação na tentativa de se compreender o fenômeno de forma holística e, assim lograr avanço epistemológico.

Como temas emergentes de estudo a partir da orientação interpretativa têm-se o destemor, o comportamento fleumático e a maestria do ser que concebe a estratégia. Essa linha de investigação pode proporcionar um resgate das origens da estratégia no campo militar, algo que muito tem a contribuir para os estudos no campo organizacional, na medida em que centra sua pesquisa no pensar estratégico.

O paradigma interpretativo oferece algo a mais à estratégia, pois não visa estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis, nem tão pouco produzir regras e leis passíveis de generalização. Na visão interpretativa busca-se conhecer o fenômeno estratégico a luz da subjetividade de estrategista, considerando sua racionalidade substantiva e experiência de vida.

Portanto, visa-se com esse trabalho contribuir para a epistemologia da administração. A proposta de pesquisa interpretativa da estratégia apresentada mostra-se sólida e relevante ao longo do desenvolvimento do trabalho, já que é capaz de proporcionar uma compreensão aprofundada do fenômeno a partir da análise central do estrategista, figura esquecida na perspectiva funcionalista.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977
- ATILF a. *Laboratoire d'Analyse et de Traitement Informatique de la Langue Française*. Nancy: CNRS, UN 2, 2010 Disponível em < <http://www.cnrtl.fr/definition/strat%C3%A9gie>> Acesso em 20 mar. 2010.
- BEAUFRE, A. *Introdução à Estratégia*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1998.
- BRASIL. Escola de Guerra Naval. *EGN-304B: Guia de estudos de estratégia*. Rio de Janeiro, 2007.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. *C 124-1: Estratégia*. Brasília, 2001.
- CAMINHA, J. C. G. *Delineamentos da estratégia*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1980.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1998.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1966.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1995.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Mito e verdade da revolução brasileira*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1963.
- GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de administração pública*, 18, 2: 3-12, abr./jun. 1984.
- HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KASPAROV, G. K. *Aprenda xadrez com Garry Kasparov*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.
- MEIRA MATTOS, C. *Estratégias militares dominantes*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1986.
- MINTZBERG, H. Generic strategies. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*. NJ: Prentice Hall, p. 70-81, 1992.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NICOLAU, I. O conceito de estratégia, *Working paper* 01-01, INDEG/ISCTE, 2001.
- NOTTINGHAM, T.; LAWRENCE, A.; WADE, B. *Xadrez: táticas e estratégias dos campeões*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2001.
- PACHMAN, L. *Estratégia moderna do xadrez*. São Paulo: Bestseller, 1967.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PROENÇA JR, D. et al. *Guia de estudos de estratégia* – Rio de Janeiro: Jorge Ashar, 1999.
- RAPOSO FILHO, A. *Dimensões da estratégia: Evolução do Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1990. vol. 1 e 2.
- RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. *Revista de Administração Eletrônica*. vol.3 no.2 São Paulo July/Dec. 2004.
- SEIRAWAN, Y., JEREMY, S. *Xadrez vitorioso: estratégias*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SUN TZU. *A arte da Guerra*. São Paulo: Martin Claret, 2005.