

AREA TEMÁTICA: Administração Geral

O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MILES & SNOW E A COMPLEXIDADE CONFORME GENELOT

AUTORES

VICTOR WERNER DEGENHARDT

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
victor.degenhardt@voith.com

ANTONIO VICO MAÑAS

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Prof. Vico [prof.avicomanas@usjt.br]

Resumo

A complexidade no mundo moderno é crescente e nada indica que diminuirá, contudo ainda existe uma visão reducionista e mecanicista em muitas organizações que simplesmente desconsideram o imprevisto, o instável, o inventivo tratando-os como anomalias passageiras. Novos desenvolvimentos na Física, Química, Biologia e Matemática trouxeram temas, como causalidade circular, auto-referência e o papel organizador do acaso, para a Teoria Organizacional. As estratégias competitivas, que são parte da Teoria Organizacional, porém, tradicionalmente apresentam uma abordagem positivista chamada de planificação estratégica. Em oposição a esta conceituação, o gerenciamento estratégico proposto por Genelot é integrativo e postula a organização como um lugar de construção de sentido, de finalidade compartilhada em que cada um pode desenvolver sua autonomia pessoal e contribuir ao projeto coletivo. Numa investigação baseada na coleta de dados bibliográfica este artigo se propõe pesquisar se o modelo de estratégia competitiva de Miles & Snow, um dos mais empregados pela Academia, é suficientemente abrangente bem como confirmando essa afirmação de que é possível o entendimento complexo da realidade conforme sugere Genelot e sua obra.

Palavras-chave: Estratégia. Complexidade. Organização.

Introdução

A aceleração das mudanças que afeta a vida das organizações tem necessitado um enfoque mais abrangente para o seu enfrentamento. A transdisciplinaridade pela qual avanço em outros campos é aproveitado para obter-se uma nova visão dos fenômenos possibilita aumentar o espectro da visão dessa nova realidade. Os recentes desenvolvimentos em Física, Química, Biologia e Matemática, com as Teorias do Caos, da Autopoiese, dos Fractais e das Estruturas Dissipativas, podem lançar um novo olhar nas questões da administração.

A Teoria do Caos revela que sistemas complexos, dinâmicos, não lineares, em desordem têm, muitas vezes, na sua origem, leis e padrões simples. Entretanto, as interferências e acasos no seu percurso tornam imprevisível seu comportamento futuro, gerando desordens aparentes de difícil explicação. Ocorrências imprevistas criam ordens desconhecidas, ou seja, desordem. Inspirado em seus estudos sobre Meteorologia, Edward Lorenz (1972) observou que pequenas ocorrências, principalmente nas condições iniciais, geram grandes e profundas alterações nas suas previsões, é a chamada "sensibilidade às condições iniciais". Como então, num mundo em acelerado processo de transformação, pode-se prever, planejar, se pequenas ocorrências gerarão grandes mudanças? Planejando principalmente com flexibilidade e prontidão, que aliadas à informação, ajudam a enfrentar essas "mudanças que mudaram", essas transformações imprevisíveis. (KON, 1997). Portanto, pequenas ocorrências não devem ser negligenciadas, pois podem gerar grandes efeitos (GLEICK, 1990), ou seja "uma batida de asa de borboleta no Brasil pode ativar um tornado no Texas" (LORENZ, 1972).

Pela Teoria Autopoiesis, de Maturana e Varela (1980), os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação, e que fazem referência somente a eles mesmos. Os principais aspectos dos sistemas são: autonomia, circularidade e auto-referência, conferindo a habilidade de se auto criarem ou de se auto-renovarem (MORGAN, 1996). As organizações são intergerativas, uma só existe a partir da outra: o mesmo ocorre com indivíduo e sociedade. Observador e observado interagindo, o modo de olhar mudando o entendimento do que se vê e se faz. Nesse sentido a autonomia refere-se a uma atitude que consiste em definir um sistema por sua coerência interna, isto é, por seus comportamentos próprios.

A Matemática comparece com os Fractais, que são estruturas cujos componentes têm semelhança com a totalidade da estrutura. Estes componentes, por sua vez, são formados por sub componentes também semelhantes ao todo. Uma samambaia ilustra bem como esse fenômeno ocorre com frequência na natureza. As folhas que formam a haste principal têm semelhança com a haste. As folhinhas que formam a folha também têm semelhança com o todo. Ao ser mal atendido em uma empresa por um funcionário é comum generalizar-se de que a empresa atende mal. Esse comportamento individual, para o observador, é um reflexo do comportamento do todo. O foco, no âmbito das empresas e nas sociedades em geral, passa a ser o comportamento do indivíduo (KON, 1997).

Novos paralelos com o comportamento organizacional são possíveis de serem traçados a partir das idéias de Ilya Prigogine (Nobel de Química-1977), estabelecidas a partir de suas experiências em Termodinâmica. O autor conceitua as Estruturas Dissipativas como sistemas não lineares, afastados do equilíbrio, nos quais a instabilidade leva a novas formas de comportamento e conseqüentemente novas ordens e estruturas, diferentes das anteriores. Prigogine empregou líquidos e gases provocando turbulências, criando instabilidade, através de variações de pressão e temperatura. Percebeu que após cessar essa ação, as estruturas moleculares das novas ordens geradas eram diferentes das anteriores e às vezes mais complexas. "A instabilidade, a desordem e a imprevisibilidade são fatores preponderantes nessas novas formações, às vezes mais complexas na sua organização" (PRIGOGINE; STENGERS, 1997). Eis porque podemos entender o caos, a turbulência, não como um fim,

algo negativo, mas sim como princípio de novas ordens, às vezes até enriquecedoras, complexas, e até abrindo novas possibilidades, em novas circunstâncias.

A exemplificação de sistemas não lineares dada por Ferguson (1980), sugere aplicações para o comportamento de um grupo ou mesmo de empresas;

"Se o tráfego em uma rodovia for pouco intenso, você poderá dirigir com poucas mudanças de marcha em função de outros carros. Você está em um modelo linear. Mas, se o tráfego começar a aumentar, você não só dirige, como está sendo dirigido pelo sistema. Todos os carros agora interferem mutuamente. Você está num processo não linear" Ferguson (1980 p. 21).

É óbvio estabelecer o paralelo entre a citação e a vida em sociedade.

Os estudos sobre temas como causalidade circular, auto-referência e os papéis organizadores do acaso constituem as raízes históricas do que se entende atualmente como o paradigma da complexidade. A emergência do paradigma da complexidade é uma tentativa de superar os impasses conceituais, lógicos e epistemológicos que disciplinas como biologia, cibernética, físico-química, teorias da comunicação, dentre outras, criaram a partir de seus próprios desenvolvimentos (SERVA, 1992).

Chanlat (1983) foi um dos primeiros estudiosos a adotar uma perspectiva mais ampla nos estudos organizacionais, classificando a teoria das organizações em dois paradigmas, o *funcionalista*, que trata da integração, do consenso, da coordenação funcional, ou seja, da ordem; e o *crítico*, que trata do conflito, da mudança, isto é da desordem. A adoção do paradigma da complexidade passou alguns anos depois, a ser um imperativo. "As noções de complexidade, de incerteza e de ambigüidade se impõem cada vez mais como parâmetros associados a todo fenômeno organizacional" (CHANLAT; SÉGUIN-BERNARD, 1987, p.35).

Um outro autor que tem se dedicado ao tema da complexidade é Dominique Genelot, presidente do INSEP Consulting, firma de consultoria que se consagra, sobretudo, a mudança organizacional. O autor propõe em seu livro "Manager dans la Complexité", reflexões a respeito da organização e administração de situações complexas.

Essas reflexões são bem vindas ao mundo empresarial que continua em grande parte a ser guiado pelo determinismo, adotando um planejamento estratégico que objetiva assegurar a regularidade pela redução dos graus de indeterminação na trajetória das organizações. O conceito de organização, geralmente, está correlacionado às idéias de sistema e de ordem. A organização é um sistema que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos ou acontecimentos. Embora ligada à ordem, a organização não deve ser confundida com ela: "a organização não pode ser reduzida à ordem, embora comporte e produza ordem" (MORIN, 1982, p.73).

A organização é decodificada pela estratégia competitiva que adota; ao empregar uma estratégia de caráter empírico-analítico, que privilegia a eficiência e a eficácia funcionalista mostra a obsessão pela racionalidade instrumental, desvalorizando o pensamento ético e a ação afetiva (RAMOS, 1981). Uma estratégia nos moldes positivista tem poucas possibilidades de captar as mudanças, a desordem, o imprevisto, pois é reducionista e mecanicista. Qual é o posicionamento da Academia nessa questão?. O Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD- é um fórum privilegiado para conhecer o caminho que está sendo trilhado.

Levantamento nos 185 artigos de administração estratégica apresentados no ENANPAD, entre 1997 e 2001, mostrou que as obras mais citadas foram as de Miles & Snow, Porter, Hamel & Prahalad e Mintzberg.

AUTOR	NOME	EDITORA	DATA	FREQUENCIA
Miles & Snow	Organization Strategy, Structure and Process	Academy of Management Review	Julho, 1978	16
Porter	What is Strategy?	Harvard Business Review	Julho, 1996	16
Hamel & Prahalad	The Core Competences of the Corporation	Harvard Business Review	Fev., 1990	15
Mintzberg	The Strategy Concept - Five P's for Strategy	California Management Review	Abril, 1997	15

Quadro 1- Artigos de administração estratégica mais citados nos ENANPAD – 1997/2001.

Fonte: RODRIGUES FILHO, J.- RAE Eletrônica, v. 3, n. 2, art.21, jul/dez 2004.

Embora fosse útil analisar todos esses autores para conhecer em mais detalhes o método que usam para descrever a realidade, nesse artigo trabalhar-se-á tão somente o modelo de estratégia competitiva de Miles & Snow. O modelo será estudado a luz do pensamento complexo de Genelot, para verificar se é capaz de absorver a complexidade do mundo moderno.

I- O pensamento de Genelot

O livro de Genelot, 2001, aborda inicialmente o conceito da complexidade e posteriormente aborda as questões da complexidade na gestão de pessoas e da dificuldade de articular lógicas antagônicas.

O pensamento analítico originário da ciência mecanicista do século XVII possibilitou o entendimento e manipulação de aspectos complicados da realidade como computadores, robôs, engenhos espaciais, centrais nucleares, que têm apesar de serem extremamente complicados, um comportamento previsível; todavia tornou o homem impotente diante de fenômenos como natureza social, economia, organização empresarial, que apresentam aspectos incertos, instável e emaranhado, ou seja, complexo.

A complexidade designa o que tem vida, o imprevisível, o inventivo. Ela não pode ser dominada, só pode ser controlada; ela é portadora de todas as mudanças, de todas as invenções. Pensamento complexo designa, então, os novos campos conceituais abertos para a compreensão da realidade.

A evolução do conhecimento humano torna a realidade cada vez mais complexa, pelo aparecimento de novas tecnologias, pela globalização e pelo cruzamento das culturas. A riqueza do ambiente, ou seja, sua “complexificação”, torna difícil o domínio das coisas, sempre escapando algo do controle. A empresa está totalmente imersa na “complexificação” por encontrar-se no cruzamento do econômico, do técnico e do social. A escalada da complexidade nas empresas traduz-se também por uma crise da organização. As fórmulas prontas empregadas com sucesso em algumas empresas não necessariamente funcionam em outra, que atua em ambiente diverso. Nossa visão do mundo foi condicionada por três séculos de ciência clássica, que se atribuiu o monopólio do pensamento e deixou pouco espaço para outras visões, rejeitando do campo científico o impreciso, a incerteza, a auto-organização. A ciência clássica tinha rejeitado o acidente, o evento, o acaso, o individual. Toda tentativa de reintegrá-los só podia aparecer como anticientífico no contexto do antigo paradigma (MORIN, 1990).

A ciência tradicional, devida a Galileu e Newton, caracteriza-se por leis universais para os fenômenos, determinismo posicional dado pela disposição inicial e pela velocidade do conjunto e ainda pela reversibilidade dos fenômenos.

Essas três características foram sucessivamente abaladas pelos desenvolvimentos científicos, que se seguiram, como: o Princípio da Propagação do Calor (Fourier, 1822), o segundo Princípio da Termodinâmica (Carnot, 1824), a Teoria Atômica (Dalton, 1808), a Teoria da Relatividade (Einstein, 1905), o Teorema de Goedel (1931).

Nos anos 70 Ilya Prigogine (1997) fez uma contribuição decisiva pela irreversibilidade com a noção da estrutura dissipativa, demonstrando que longe do equilíbrio, a dissipação de energia e de matéria torna-se a origem da ordem; novos estados surgem. O estado de um sistema não pode ser deduzido de sua estrutura ou de seu estado inicial. A única explicação é então sua história ou sua genética. Transposto para as organizações isto significa que a história e a cultura da empresa são essenciais para entender o seu comportamento e para traçar estratégias. Prigogine extrai ainda outras conclusões importantes das suas experiências na físico-química, quanto mais rápida é a comunicação no sistema, mais seu estado é estável e que o sistema em seu todo se comporta de forma coerente, como se cada molécula estivesse informada do estado do sistema. Em uma bifurcação, um novo estado surge de um acaso e de uma escolha. Transposto para a teoria das organizações abre a possibilidade para os comportamentos individuais “no momento certo”, mostrando também a importância da comunicação para a estabilidade do sistema.

Todo esse desenvolvimento e as mudanças ocorridas na sociedade requerem uma renovação radical no pensar a empresa e de criar métodos de administração coerentes com a nova situação. Esses métodos não precisam ser obrigatoriamente complicados, pois complicação é distinto de complexidade.

A complicação designa um amontoado de coisas e uma sobreposição de mecanismos ou de parâmetros, porém sua estrutura e seus princípios podem ser assimilados por método e conhecimento. A complexidade, entretanto, jamais pode ser prevista em todos seus detalhes e comportamentos. A diferença é exemplificada por Atlan (1972) entre um cadáver e um ser vivo; enquanto o cadáver pode ser dissecado e analisado em todos detalhes, o ser vivo tem reações imprevisíveis fruto de uma porção invisível e desconhecida. Esta característica é própria da complexidade que impede o conhecimento por analogias ou cortes transversais.

A inteligibilidade de um sistema complexo é obtida pela inteligibilidade do todo, mas também a partir do singular, das partes, ou nas palavras de Pascal: “Eu tenho por impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, não mais que conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes”. A complexidade aparece e se desenvolve com a emergência de uma capacidade de autonomia de um sistema. As situações complexas caracterizam-se pela coexistência de lógicas de natureza diferentes, ligadas de forma complexa (complementar, concorrente e antagonista), definidas por Morin como princípio dialógico. Nas organizações a lógica econômica tem que ser reconciliada com a lógica social sem que a dualidade se perca na unidade. Isto não deixa de ser um desafio enorme na formulação da estratégia empresarial.

Resumindo, pode-se elencar os princípios diretores de uma organização fundada no pensamento complexo da seguinte forma:

- A organização não é um estado final, mas em um processo de transformação permanente, ou seja, a organização é contingente à evolução dos ambientes externos e internos, assim como das intenções de seus dirigentes.
- A organização é eco-auto-re-organizada, isto é, é aberta e adaptável à evolução do eco sistema; é auto organizada para cumprir sua missão; é reorganizada para transformar-se permanentemente.

- A organização não é gerenciada por sua estrutura, mas pelo seu projeto. O gerenciamento é descentralizado e distribuído entre os diversos atores detentores de inteligência reativa para que seja efetivado o princípio dialógico.
- A organização considera tanto o todo como o particular. Uma organização é mais que a soma das suas partes: pessoas, capital e tecnologia. A organização deve considerar uma dialética entre as partes e entre as partes e o todo, para que seja possível aproveitar todo o seu potencial.
- A organização tece em conjunto suas lógicas distintas. As diferentes lógicas: econômicas, sociais e tecnológicas, entre outras têm que serem atadas dialógicamente.
- A organização hierarquiza as funções, não os homens. Para a consecução dos objetivos há necessidade de uma certa hierarquia que seja coordenadora da variedade e não impositiva pela autoridade e subordinação.
- A organização é pilotada por uma lógica de invenção e não de conformidade. A organização considera o imprevisto, a incerteza e as bifurcações imprevisíveis, adotando um comportamento reativo e inventivo.
- A organização possui condições de auto-organização. A organização é constituída por pessoas que constroem uma representação da realidade a partir de sua própria visão. É, portanto necessário uma comunicação efetiva da missão e dos objetivos da empresa (estabelecidos conjuntamente) para que haja condições para uma integração das pessoas, possibilitando agir autonomamente, imbuídos de uma consciência estratégica.
- A organização tem capacidade de aprendizagem. A organização tem capacidade de se readaptar permanentemente às solicitações externas e internas, ou seja, memoriza suas experiências, evitando erros anteriores.
- A organização faz sentido para seus membros. Os membros da organização, em todos os níveis de responsabilidade, são capazes de interpretar e compreender a lógica do nível superior, permitindo uma circulação de idéias em ambos sentidos, de forma que a empresa esteja em organização e não somente organizada.

II-O pensamento estratégico de Miles & Snow

Mintzberg et al, em “Strategy Safari”, apresentam uma taxonomia das estratégias empresariais, que seriam:

- Escola do Design: estratégia como um processo de concepção
- Escola do Planejamento: estratégia como um processo formal
- Escola do Posicionamento: estratégia como um processo analítico
- Escola Empreendedora: estratégia como um processo visionário
- Escola Cognitiva: estratégia como um processo mental
- Escola de Aprendizado: estratégia como um processo emergente
- Escola de Poder: estratégia como um processo de negociação
- Escola Cultural: estratégia como um processo coletivo
- Escola Ambiental: estratégia como um processo reativo
- Escola da Configuração e da Transformação: estratégia como um processo configuração e de transformação

Estas dez escolas Mintzberg et al agrupam em três: escolas prescritivas (visão do planejamento, do design e do posicionamento), escolas descritivas (visão empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental) e por fim, o grupamento que reúne todas as escolas anteriores na visão da configuração. Enquanto cada escola tem sua hora e sua vez, a da configuração difere das demais por possibilitar a reconciliação, uma forma de integrar as outras escolas.

A Escola da Configuração e Transformação descreve o estado da organização, e o seu contexto, como configuração e o processo de produzir estratégia como transformação, como se fossem duas faces da mesma moeda. Se a organização adota um certo estado, então o processo de produzir a estratégia torna-se um processo de passagem de um estado para outro. Portanto, transformação é inevitavelmente consequência da configuração. Após uma certa estabilidade há um avanço dramático, de forma que em condições particulares pode-se configurar “estados”, “modelos” ou “tipos ideais”, que se sucedem em “estágios”, “períodos” e ciclos de “vida organizacional”.

A chave do gerenciamento estratégico é o de sustentar uma estabilidade passageira, reconhecendo a necessidade da transformação e ser capaz de gerenciar esse processo dilacerante sem destruir a organização. Em sua fase de estabilidade pode adotar qualquer uma das formulações das outras citadas, desde que devidamente encaixada na situação específica.

Os iniciadores dessa Escola foram Chandler e Miles & Snow, e atualmente é abraçada pelo grupo da Universidade Mc Gill no Canadá, entre os quais estão Miller, Friesen e Mintzberg.

Chandler estudou o ciclo de vida de grandes organizações norte-americanas mostrando como se adaptavam a diferentes situações ambientais, concluindo pioneiramente que “uma nova estratégia requer uma nova ou ao menos atualizada estrutura para a operação eficiente da organização” (CHANDLER, 1962, p.15), e desta forma iniciando a construção do que viria a ser a Escola da Configuração.

Miles & Snow consideram que “uma organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido de obtenção desse propósito” (MILES; SNOW, 1978, p. 3) e desenvolveram um modelo do processo pelo qual uma organização continuamente ajusta-se ao seu ambiente. O modelo dinâmico é chamado de ciclo adaptativo e demonstra a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente escolhido. Os autores deixam claro que a abordagem é uma tentativa de explicação “nós não temos a prova final de validade de nossa conceituação teórica, nem acreditamos ser possível obtê-la.....pois a adaptação organizacional é altamente complexa e mutante” (MILES; SNOW, 1978, p. 4).

Três são os principais problemas que requerem a atenção da gerencia: o problema de empreendedorismo, o problema de engenharia e o problema administrativo. Cada um desses problemas é inter relacionado.

As duas tradicionais correntes de adaptação ao meio ambiente: seleção natural e seleção racional são consideradas pouco esclarecedoras pelos autores, que preferem o conceito de escolha estratégica. Esta proposta considera que a estrutura da organização é somente parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais e enfatiza o papel da *coalização dominante* que representa o elo entre a organização e o meio ambiente. Essa *coalização dominante* é composta por um grupo de tomadores de decisão envolvida em procurar problemas e resolvê-los. Esse grupo é visto como “ajustador” da estrutura da organização e do processo, mas também interpretador e capaz de influir no ambiente externo. Ao gerente sênior, contudo, cabe a responsabilidade final. “O gerente sênior tem a oportunidade e a obrigação de ver a organização como um sistema total -uma coleção de pessoas, estruturas e processos que tem que ser efetivamente alinhado com o ambiente organizacional escolhido” (MILES; SNOW, 1978, p. 6).

O ciclo adaptativo

O conceito de escolha estratégica sustenta que a efetividade da adaptação depende da percepção do grupo de *coalização dominante* das condições ambientais e das decisões que tomam de como a organização se ajustará nessas condições. Embora os três problemas:

empreendedorismo, engenharia e administração sejam interligados, serão explicados individualmente.

O problema do empreendedorismo consiste em resolver-se a questão produto-mercado, desenvolvendo e projetando a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação para o mesmo (isto é, ênfase no tamanho, eficiência ou inovação).

O problema de engenharia envolve a criação de um sistema para operar a solução do problema do empreendedorismo, ou seja, selecionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos.

O problema administrativo consiste em resolver a redução da incerteza, ou outros termos racionalizar e estabilizar as atividades solucionadoras de problemas oriundos dos problemas de empreendedorismo e engenharia. Resolver o problema administrativo não é apenas reduzir a incerteza, mas envolve a formulação e implementação de processos que permitam a evolução da organização (inovação). Em uma organização ideal deveria ser dada igualmente importância ao paradoxo de criar um sistema administrativo (estrutura e processo) que conduza a organização, mas também que não a engesse e impossibilite a inovação, chamadas de variáveis *lagging* e *leading*. A variável *lagging* é representada pelo sistema de estrutura e processo que dirige a organização para o processo de ajustamento às condições atuais. A variável *leading*, por sua vez, representa a capacidade de adaptação futura da organização.

A figura seguinte mostra o inter-relacionamento entre os problemas.

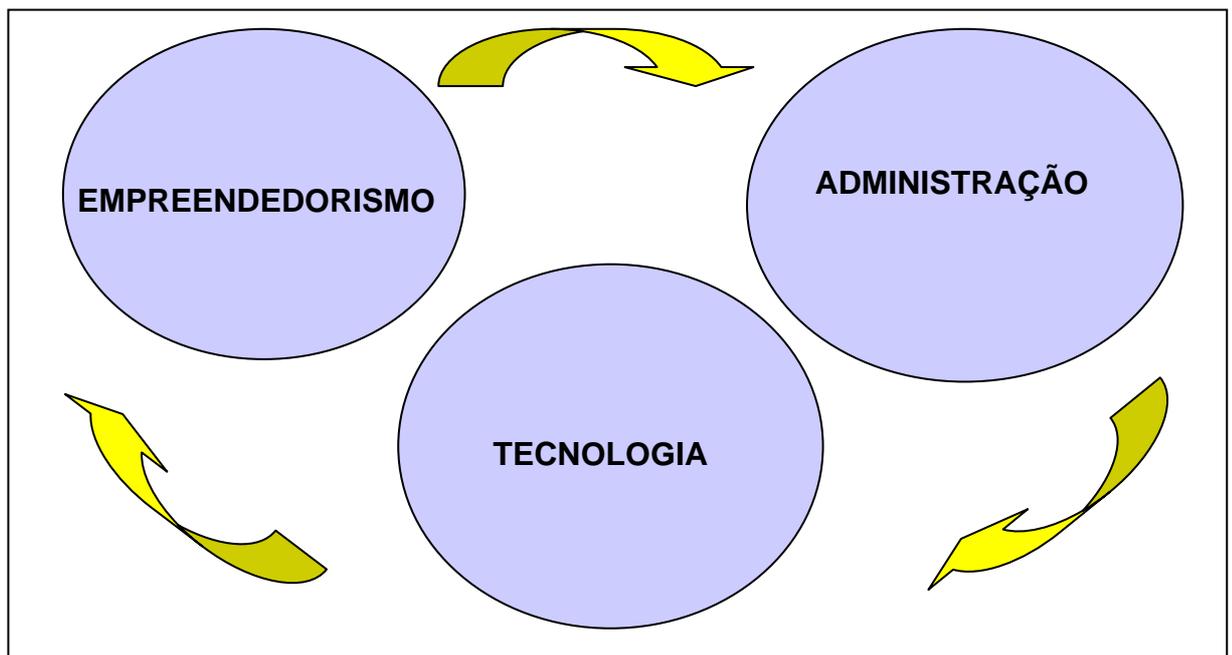


Fig 1. O ciclo adaptativo.

Fonte: Adaptado de MILES; SNOW - Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw Hill, 1978.

Tipologia adaptativa das organizações

Os autores classificaram o comportamento das organizações em quatro amplas categorias: defensivo, prospectivo, analisador e reativo, cada um com “sua específica estratégia de relacionamento com seu mercado escolhido, assim como sua particular configuração de tecnologia, estrutura e processo” (MILES;SNOW, 1978, p. 12). Esses comportamentos são alternativas de mover-se ao longo do ciclo adaptativo.

As estratégias Defensiva, Analisadora e Prospectiva são estáveis porque se uma delas for escolhida, e a organização projetada de acordo, então será uma forma competitiva eficaz na indústria escolhida. Caso contrário, a organização terá respostas lentas às oportunidades e provavelmente será pouco eficaz e instável, sendo chamada de Reativa. Elas são definidas como segue:

- Defensivas: são organizações que têm domínio estreito de produto-mercado, operam bem em uma limitada área, mas não ousam procurar novas oportunidades fora de seus domínios. Conseqüentemente poucas vezes precisam modificar sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação. Sua atenção está concentrada em aumentar sua eficiência.
- Prospectivas: são organizações que quase continuamente procuram novas oportunidades e constantemente respondem a novidades emergentes. Assim são fonte de mudança e criadoras de incerteza para seus competidores, sendo inovadoras.
- Analisadoras: são organizações que operam em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro turbulento. Em seu mercado estável operam com estruturas formais rotineiramente e no mais turbulento seguem aquele competidor que parece ser o mais promissor.
- Reativas: são organizações que percebem modificações em seu ambiente, mas são incapazes de respondê-las efetivamente, ajustando-se somente quando forçadas.

III-O modelo de Miles & Snow e a complexidade conforme Genelot

O pensamento da complexidade entende que o gerenciamento estratégico deva ser um processo de adaptação permanente a uma realidade não inteiramente previsível e enquadrável. A Escola da Configuração e Transformação, na qual o modelo de Miles & Snow está inserido, alinha-se da mesma forma, ao dizer “transformação é uma conseqüência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudança” (MINTZBERG et al, 1998, p. 302). Genelot explica “a evolução permanente não é linear, ela é construída por um misto de continuidade e inovação, pela combinação de períodos de estabilidade e por períodos de invenção, e inclusive de ruptura” (GENELOT, 2001, p. 302).

A complexidade abarca numerosos fenômenos que escapam da previsão; a planificação ortodoxa, no entanto os desconsidera entendendo-os como anomalia passageira. O gerenciamento estratégico na complexidade, pelo contrario, prepara a organização para uma reação sistêmica, reconfigurando a organização sempre que necessário, tal como preconizado nos ciclos adaptativos de Miles & Snow. Nas palavras dos autores: “Trabalhando com a organização como um todo, o ciclo adaptativo provê uma maneira de conceituar os elementos principais de adaptação e de visualizar as relações entre eles” (MILES; SNOW, 1978, p. 27).

Embora o futuro seja incerto, ou por isso mesmo, os responsáveis pelas organizações devem prepará-las para consecução de um porvir desejado. As estratégias competitivas são as formulações para que esses objetivos sejam alcançados. A formulação dessas estratégias mudou consideravelmente. Antigamente o planejamento estratégico era uma peça originada de uma visão tecnocrática de uma elite gerencial. O gerenciamento estratégico complexo entende que a formulação estratégica é tarefa coletiva, fruto de um complexo sistema de interações entre os múltiplos níveis das organizações, permitindo a cada um desenvolver sua autonomia pessoal e contribuir ao projeto coletivo. Desta forma são integrados diferentes percepções da realidade e a organização passa a fazer sentido para seus integrantes. Conforme Genelot “sendo as oportunidades de adaptação estratégica diversas e repartida, as possibilidades de as ver e de reagir devem ser igualmente repartidas” (GENELOT, 2001, p. 297). Para tanto, porém, as pessoas têm que serem preparadas, pois “não se vê o que não se

está preparado para ver” (GENELOT, 2001, p. 297). Miles & Snow, podem ser entendidos como mais restritivos, ao atribuir a responsabilidade da formulação a um grupo de pessoas chamadas de *coalização dominante*, que teriam a função de “interpretar ou criar o ambiente relevante da organização” (MILES; SNOW, 1978, p. 20).

A crença na existência da “melhor” estratégia competitiva é uma herança positivista que representa não apenas um contra-senso no plano epistemológico, mas também graves inconvenientes no plano prático. Genelot argumenta que uma organização não existe no estado natural, é uma construção subjetiva; fixando-se em uma dada representação que se crê ótima, bloqueia-se o espírito para a inovação ou nas suas palavras “ela não deixa espaço para sugestões de melhorias, à riqueza das múltiplas visões subjetivas” (GENELOT, 2001, p. 217). Na crítica a seguir condensa-se este pensamento: “como açougueiros, os acadêmicos e consultores esquadrejam a realidade para sua própria conveniência... gerentes não se permitem esses luxos. Eles podem usá-la somente se permanecer intacta como um ser vivente”. (MINTZBERG, 1998, p. 367-368).

Miles & Snow não prenozem um modelo pronto, mas apresentam quatro possíveis alternativas organizacionais (defensiva, prospectiva, analisadora e reativa) “cada uma com sua própria estratégia de resposta ao ambiente e cada uma com sua particular configuração de tecnologia, estrutura e processo que são consistentes com sua estratégia” (MILES; SNOW, 1978, p. 29). Os autores, todavia, previnem que “qualquer tipologia, evidentemente, é incapaz de englobar todas as formas de comportamento organizacional - o mundo das organizações é demasiadamente mudável e complexo para permitir tal postulação” (MILES; SNOW, 1978, p. 30).

Considerações finais

A história do mundo e do pensamento ocidental foi comandada por um paradigma de disjunção e de separação, que fez com que a metodologia e a escola ensinasse a separar e a isolar os objetos de seus contextos a fim de estudá-los, o que prejudica a visão do todo complexo (MORIN, 2002). A função principal da complexidade é, então, religar o que o pensamento disciplinar e compartimentado dividiu e separou.

A complexidade hoje em dia, três décadas depois de Prigogine desafiar a reversibilidade de Newton, já faz parte de nossas preocupações diárias. Um *tsunami* na Ásia afeta o mundo todo. Os fenômenos passam a ser pensados em sua complexidade para entender-se sua diversidade e riqueza.

A formulação estratégica, na qual interagem o econômico, o tecnológico e o social, não escapa da complexidade. Mintzberg ensina:

“A formulação estratégica é um espaço complexo. Formulação estratégica é design, visão intuitiva e aprendizagem emergente; é sobre transformação assim como perpetuação; tem que envolver cognição individual e interação social, cooperação bem como conflito; tem que incluir análise inicial e programação posterior e ainda negociação durante e tudo isso tem que ser em resposta ao que pode ser uma demanda do ambiente. Tente simplesmente deixar de fora uma delas e veja o que acontece” (MINTZBERG et al, 1998, p. 372-373).

Trata-se, portanto de administrar na complexidade e não administrar a complexidade, pois é próprio da complexidade o imprevisto. Conseqüentemente a estratégia não pode ser formulada em um escritório fechado e sim tem que envolver toda a organização para que diferentes visões sejam incorporadas.

Mesmo assim está-se sempre ao sabor de novos fatos que exigirão reconfigurações organizacionais. Já se disse que a única coisa que não muda é que haverá sempre mudanças.

Essas mudanças necessitam uma conceituação, que o modelo de Miles & Snow , como demonstrou a pesquisa, é capaz de fornecer por ser suficientemente abrangente para captar a complexidade do mundo moderno.

Referencias Bibliográficas

- ATLAN, H. L' Organization Biologique et la Théorie de l'Information. Paris: Hermann, 1972.
- CHANDLER, Jr. A. D. Strategy and Structure. Cambridge; MIT,1962.
- CHANLAT, J.F.; SÉGUIN-BERNARD, F. L' Analyse des Organizations , une Anthologie Sociologique. Tome I. Quebec, Préfontaine, 1983.
- CHANLAT, J.F.; SÉGUIN-BERNARD, F. L' Analyse des Organizations , une Anthologie Sociologique. Tome II. Quebec, Préfontaine, 1987.
- FERGUSON, M. A Conspiração Aquariana. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- GENELOT, D. Manager dans la Complexité.. Reflexions à l'usage des dirigeants. 3.ed.,Paris: INSEP Editions, 2001.
- GLEICK, J. Caos. A criação de uma Nova Ciência. São Paulo: Campos, 1990.
- KON, J. Revista RAE Light, Fundação Getúlio Vargas, vol. 4, n. 2, abr/jun. 1997 - S. Paulo – SP
- LORENZ, E. Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil set off a Tornado in Texas? American Association for the Advancement of Science in Washington, D.C. (conferência); dez.1972
- MATURANA, H.; VARELA, F. Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. London: Reidl, 1980.
- MILES, R.E.; SNOW, C. C.; Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998.
- MORGAN , G. Imagens da Organização. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MORIN, E. Ciência com Consciência. Lisboa: Europa-América, 1982.
- MORIN, E. Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa. Instituto Piaget, 1990.
- MORIN, E. Ensaios de Complexidade, org. Gustavo de Castro, Edgard de Assis Carvalho, Maria da Conceição de Almeida. 3 ed., Porto Alegre: Sulina, 2002.
- PRIGOGINE, Y.; STENGERS, I. A Nova Aliança. Metamorfose da Ciência. Brasília, D.F.: UNB,1997.
- RAMOS, A.G. A Nova Ciência das Organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RODRIGUES FILHO, J.- RAE Eletrônica, v. 3, n. 2, art.21, jul/dez 2004.
- SERVA, M. O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, abril/ junho 1992.