

VALORIZANDO A PRÁTICA NA PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIA

VALUING PRACTICE IN RESEARCH ON STRATEGY

**JESSÉ ALVES AMÂNCIO
MÁRCIO AUGUSTO GONÇALVES
REYNALDO MAIA MUNIZ**

Resumo

Este ensaio reconhece que a abordagem “Estratégia como Prática” é um avanço para a compreensão da Estratégia, mas que essa abordagem ainda enfrenta dificuldades decorrentes da apropriação de conceitos forjados em perspectivas epistemológicas distintas e incompatíveis com os pressupostos da “Estratégia como Prática”. Dentre esses conceitos, está o que se liga ao próprio termo “estratégia”, cujo conteúdo semântico se apresenta cambiante e vago. Diante dessa fragilidade, propõe-se uma interdição do mesmo (e de seus derivados). A justificativa para tal proposta, que, à primeira vista, parece extremada, deriva do reconhecimento de que o referido termo é utilizado em extensa medida como um qualitativo genérico, aplicado, em geral, com o objetivo de valorizar a situação a ele ligada e não descrevê-la, utilização que contribui para confundir e obstruir a

comunicação clara. Contra tal uso, incompatível com as regras do saber científico, recupera-se e aprofunda-se a abordagem “Estratégia como Prática” (WHITTINGTON, 2006) buscando mostrar que a mesma goza de grande poder elucidativo ao se apoiar na pragmática. Isso permite rejeitar conceitos idealizados, que acabam, por sua pouca sustentação concreta, inevitavelmente por conduzir a confusões ou a dificuldades e aporias, como no caso em questão. Assim, a proposta de interdição desse termo abre caminho para uma compreensão mais ampla e coerente da respectiva prática, uma vez que o interesse preponderante é pela respectiva prática e não por qualquer termo, mesmo que tenha relevância histórica.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Prática. Estratégia como prática. Semântica. Crítica.

Abstract

This essay recognizes that the approach “Strategy as Practice” is a breakthrough in understanding the strategy, but this approach still faces difficulties in appropriating concepts forged in different epistemological perspectives and, due it, are incompatible with the assumptions of “Strategy as Practice”. Among those concepts, it is that linked to the term “strategy” whose semantic content is vague and ambiguous. Given this fragility, it proposes a ban on it (and its derivatives). The justification for this proposal, at first sight, extreme, comes from the recognition that the term is used in large measure to value a specific the situation rather than describe it. This use contributes to confuse and obstruct the communication. Such use is incompatible with the rules of scientific work, so this essay looks for recover the approach “Strategy as Practice” (WHITTINGTON, 2006) seeking to show that it has great power to face this situation with the support of pragmatic. Pragmatic that allows the rejection of that kind of concept and the fostering of a clear communication with strategy studies.

KEYWORDS

Strategy. Semantic. Practice. Strategy as a practice. Critical.

Introdução

O programa de pesquisa “estratégia como prática” goza de grande vitalidade e pujança, fato constatado pelo número de pesquisadores que tem se filiado a ele, e pela quantidade e qualidade de sua produção. Esse vigor decorre em parte da adoção de uma concepção fecunda, que tem sido capaz de afastar extrapolações temerárias e conclusões apresadas, simplesmente por lembrar algo trivial e ao mesmo tempo poderoso: “estratégia é algo que as pessoas fazem” (WHITTINGTON, 2006, p. 613).

Todavia, apesar desse avanço importante, entende-se que ainda há problemas que persistem e que reclamam atenção. Entre eles estão algumas confusões conceituais que poderiam ser esclarecidas, caso o aspecto pragmático, suporte da proposta em consideração, fosse mais extensamente explorado. Especificamente, nos preocupa o conteúdo conceitual envolvido no próprio termo “estratégia” que, tendo sido incorporado de linhas teóricas de cunho essencialistas, não foi, segundo nosso entendimento, devidamente escrutinado para uso em

uma perspectiva eminentemente pragmática. Incorporação que inevitavelmente cria dificuldades e limita o potencial da proposta, ônus de que nem sempre aqueles que militam no campo estão totalmente cientes. Em outras palavras, há ainda avanços que precisam ser feitos para que a pesquisa sobre estratégia, em uma perspectiva pragmática, possa ganhar maior relevância.

Esse é o objetivo que se persegue neste ensaio: denunciar o uso essencialista do termo “estratégia”, defender o abandono do mesmo e apontar os benefícios desse expurgo. Tarefa que visa a preservar a coerência da proposta pragmática e, com ela, uma melhor compreensão dessa prática social.

De imediato, aponta-se que o caráter aparentemente radical, que a princípio esta proposta pode apresentar, deve-se à forte ligação que costumeiramente se estabelece entre um termo e seu referente, no caso, entre o termo “estratégia” e a respectiva área de estudo na Administração. Essa ligação, não poucas vezes, leva a inferências equivocadas, em que se conclui que, se o termo for questionado, então toda a área está sob suspeita. Entende-se que

essa não é a situação, pois uma área de estudo ou programa de pesquisa não são questionados se se inquire sobre sua identificação. Inclusive, há inúmeros casos de áreas de estudos que, no decorrer do tempo, foram conhecidas por nomes diferentes, frutos de reformulações de seus nomes (um desses casos é a antiga teoria do criacionismo, agora conhecida como projeto inteligente). Uma área de pesquisa é questionada de maneira vigorosa ao ter sob suspeita sua relevância, seus métodos de investigação, seus resultados, etc.. O rótulo de sua identificação, por mais importante e imprescindível que seja, não se sobrepõe à própria pertinência da área. Isso posto, reafirma-se mais uma vez que não se faz o questionamento da identificação da área nem da própria área. O que se faz é o questionamento do aspecto semântico de um de seus termos. Entender que esse ensaio está debatendo a área em si ou a sua identificação é deixar-se enganar pela polissemia que o termo “estratégia” carrega, o que pode ser evitado com um pouco de cuidado, sem implicar em maiores obstáculos.

Para atingir nossos objetivos, este trabalho está

organizado em seis tópicos. No primeiro, faz-se essa introdução. No segundo, recupera-se o trabalho de Whittington (2006), no qual se apoia para apontar tanto os avanços alcançados quanto os problemas ainda à espera de encaminhamentos apropriados, especificamente o tratamento do conceito relacionado ao termo “estratégia”. No terceiro, explicita-se o potencial elucidativo da abordagem pragmática, analisando o deslocamento do entendimento de estratégia, como propriedade ou posse, para algo como uma prática. Essa explicitação visa credenciá-la a enfrentar o desafio da apreciação do significado do termo “estratégia”, o que se faz no quarto tópico. No quinto, defendemos, a partir dos resultados das análises realizadas, que o termo “estratégia” deva ser evitado em nome da clareza e precisão. No sexto e último tópico são apresentadas as conclusões que se direcionam a mostrar que esse expurgo é benéfico e desejável.

Estratégia como Prática, de acordo com Whittington

Como colocado na Introdução, valemo-nos neste tópico do texto de Whittington

(2006) para nos auxiliar tanto no apontamento de avanços realizados pela proposta em consideração, como no encaminhamento de problemas que ainda estão à espera de tratamento apropriado. Adianta-se, ao leitor, nossa impressão geral a respeito desse texto, visando a colocá-lo de imediato a par de nossa visão e ajudá-lo a avaliar o mérito de nosso trabalho. Parece-nos claro que o autor defende uma postura pragmática (no sentido de dar primazia às ações) e que essa o habilita a avanços significativos. Contudo, o faz em meio a algumas concepções comprometedoras, entre elas, aquelas que envolvem o termo "estratégia". Termo carregado de suposições essencialistas e deficitário de conteúdo semântico específico. Suposições e déficits que podem enfraquecer e obscurecer alguns de seus argumentos e, conseqüentemente, diminuir o alcance de suas conclusões (fato que inspirou a elaboração do presente ensaio). Feitas essas antecipações, nossa atenção se volta para o trabalho propriamente dito do autor.

Whittington (2006) organiza seu texto da seguinte forma: inicialmente identifica

uma nova abordagem nas ciências sociais, a qual denomina de guinada prática (*practice turn*) e aponta como patronos Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Antony Giddens. Patronos que, de uma forma ou de outra, procuraram vencer o dualismo entre indivíduo e sociedade, enfatizando as possibilidades do primeiro e os condicionamentos do segundo, sempre relacionados e dependentes entre si. Propondo completar a guinada prática, agora na pesquisa sobre estratégia, afirma que *"traditionally, the strategy discipline has treated strategy as a property of organizations: an organization has a strategy of some kind or other. Increasingly, however, strategy is being seen also as a practice: strategy is something people do"* (p. 613). Isso, segundo ele, conduz a dois desafios: o primeiro é um convite à observação detalhada das atividades das pessoas no interior das organizações; o segundo, a necessidade de avaliação dos efeitos que o conjunto dessas ações tem na sociedade em geral. Considerando esses desafios, Whittington (2006) propõe uma estrutura (*framework*) de pesquisa, buscando integrar as

atividades intra-organizacionais com os efeitos extra-organizacionais, na expectativa de que a mesma ajude a responder questões do tipo: como práticas padronizadas realmente influenciam (*impact*) as atividades estratégicas; como práticas estratégicas influentes são produzidas; quais os tipos de pessoas (*practitioners*) são mais importantes na transferência dessas práticas; como as pessoas (*people*) tornam-se praticantes de estratégia eficazes, dentre outras. Conclui afirmando que essas questões distanciam a pesquisa sobre estratégia, na perspectiva da prática de abordagens, que ele denomina de tradicionais.

Apresentado esquematicamente o texto de Whittington (2006), destaca-se a seguir o poder explicativo que a concepção pragmática goza, quando comparada com concepções essencialistas (nem sempre explicitamente admitidas). Tal poder será evocado mais adiante para despir o termo “estratégia” de seu caráter essencialista e, assim, nos encaminhar para o cumprimento de nosso propósito: oferecer um tratamento terapêutico ao referido termo.

O Poder de elucidação do conceito de prática

O poder elucidativo da abordagem pragmática pode ser constatado no deslocamento que a mesma sustenta quando se afirma que estratégia não é algo que as organizações possuem, mas algo que as pessoas fazem, conforme diz Whittington (2006, p. 613): *“traditionally, the strategy discipline has treated strategy as a property of organizations: an organization has a strategy of some kind or other. Increasingly, however, strategy is being seen also as a practice: strategy is something people do”*. Poder que é capaz de também sustentar a revisão do que está envolvido no próprio termo “estratégia”, conforme o objetivo de nosso trabalho. Assim, ensaiando uma condução dialética, perguntamos: o que viabiliza esse deslocamento que rejeita uma concepção de estratégia como posse (*property*), em favor de algo como uma prática (*practice*)? Respondemos: a fraqueza ontológica da primeira e força pragmática da segunda.

Uma concepção de estratégia como posse (essencialista) enfrenta um desafio homérico quando questionado

sobre o estatuto ontológico desse ente: a estratégia. O raciocínio é bastante simples e se limita a pensar o que está implicado em uma condição de posse, de pertencimento. Sabe-se que posse diz respeito a um “direito daquele que possui ou pode reivindicar uma coisa em virtude da lei ou pelo menos em virtude de um direito natural”, conforme nos ensina Lalande (1999, p. 829) quando fala dele. Logo, aquele que entende a estratégia como uma propriedade, como algo possuído, não pode se esquivar da tarefa de explicitar esse direito. Tarefa que, de imediato, requer uma caracterização dessa “coisa” que é possuída para, em seguida, ainda se incumbir de mostrar que essa relação de posse tem sentido.

Uma primeira tentativa de caracterização dessa “coisa” poderia ser: estratégia são planos especificados (ANSOFF, 1967; CHANDLER, 1991). Essa caracterização está sujeita à contestação de alguns, talvez dos que preferiram pensar a estratégia como algo menos linear, menos objetivo e tomá-la como algo mais fugidio, possivelmente como um padrão de ação, como uma postura, como um truque ou estratégia (MINTZBERG, 1976, 1977, 2000). Independentemente

dessas preferências (que não cabe de analisar aqui), o raciocínio subsequente se mantém. Então se optou por tomar a estratégia como um padrão (que no momento não se mostra melhor ou pior que as outras) para desenvolver o raciocínio. Entretanto, se o leitor não se sentir confortável com nossa escolha, incentiva-se que faça a sua e substitua as próximas referências a padrão pela opção que melhor convier.

A situação agora é a seguinte: para sustentar que uma concepção de estratégia como posse tem sentido, faz-se necessário mostrar que um padrão pode ser possuído por uma organização. A questão aqui é o que está implicado nessa condição de possuir, ou seja, o que está implicado nesse tipo de relação que envolve, de um lado, uma organização, e, de outro, um padrão. Questão que aparentemente não se revela merecedora de uma atenção mais cuidadosa, mas que guarda surpresas importantes.

Afinal, o que se quer dizer com “uma organização possui um padrão de ação”? Significa que esse padrão é inerente a ela? Algo como uma propriedade? Nesse caso, estratégia e organização se

identificam, são mutuamente condicionadas. Logo, necessariamente atreladas e, conseqüentemente, a qualificação de posse, no sentido defendido por Lalande (1999), não se apresenta aqui. O termo é usado nesse caso mais como um abuso de linguagem do que como uma descrição de uma situação empírica e contingente, envolvendo posse. Para tornar mais claro esse ponto, toma-se um exemplo prosaico: um avião. Pensar que um avião tem em sua posse asas é algo, no mínimo, estranho. Asas não são direitos que esse objeto pode reivindicar ou mesmo de que possa desfazer-se. São partes inerentes a ele mesmo. Se não os tiver, não pode ser considerado um exemplar de sua classe, ao menos, um exemplar típico. Voltando a nossa reflexão principal, percebe-se que não tem sentido dizer que uma organização possui um plano se esse é inerente a ela. Para dizê-lo, é necessário que seja possível a ela não tê-lo; caso contrário, estaria se afirmando apenas uma tautologia (todos os solteiros são homens não casados). Assim, o objeto de posse não pode ser algo inerente ao possuidor. Outros aspectos são abordados a seguir.

Se “uma organização possui um padrão de ação”, não

como uma propriedade inerente, então ela o possui de maneira contingente, ou melhor, como algo transitório. Todavia, admitindo-se um caráter autônomo à organização, essa teria a capacidade de apropriar-se de um padrão conforme sua preferência, interesse e vontade. A questão que logo se apresenta diz respeito se tal autonomia faz sentido. Responder afirmativamente a essa questão é admitir que a organização tem o controle total dos meios para propiciar seu padrão de ação; em outras palavras, é anular o que comumente se chama de ambiente ou dar-lhe um caráter extremamente enfraquecido. Por outro lado, uma resposta negativa invalida a ideia de que o proprietário pode reivindicar e pode abrir mão do mesmo. Volta-se à ideia de algo como propriedade inerente, incondicional e determinada, ou seja, abre-se o caminho para um pensamento inverso: uma organização possuída por um padrão de ação (observe que aqui é o padrão que possui a organização). Assim, percebe-se que a pergunta pela posse leva a um emaranhado de difícil solução (que, devido aos nossos objetivos, não destrincharemos), mas que é suficiente para

explicitar o ponto para o qual se gostaria de chamar a atenção: a falta de sentido da pergunta acima, ou seja, da pergunta pela posse. Falta de sentido evidenciada pelo paradoxo que se enfrenta ao tentar respondê-la, pois tanto a afirmação quanto a negação dessa pergunta são, ambas, falsas.

Paradoxo que não pode ser resolvido. No entanto, pode ser desfeito por uma concepção pragmática. Isso porque essa concepção não permite a colocação de perguntas ontológicas, uma vez que lida apenas com a prática e as ações. Em uma concepção pragmática, ao se afirmar que estratégia diz respeito a ações perpetradas pelas pessoas, elimina-se a pergunta por posse (*sic*). Não tem sentido perguntar: Quem é o proprietário de “vender na região norte”? Quem está com “diminuir o prazo de entrega”? Ela permite outras perguntas, como, por exemplo, pelos responsáveis por essas ações, pelas situações onde elas são realizadas, as habilidades daqueles que as executam, as condições necessárias para sua boa execução, etc.. Não pela posse, pela propriedade e coisas do gênero, pois, no caso, trata-se de uma ação, uma prática.

Em termos gerais, a concepção de estratégia como uma prática evita questionamentos ontológicos. Esse é o motivo do sucesso do deslocamento constatado por Whittington (2006). Concepção que elucida suas questões pela observação do que ocorre nas situações concretas evitando perguntas especulativas que, embora sintaticamente corretas, semanticamente são impropriedades. Dessa forma, evidenciado o poder elucidativo da concepção pragmática ao mostrar que faz mais sentido pensar que estratégia não é algo que as organizações possuem, mas algo que as pessoas fazem, a mesma está credenciada para abordar o problema central deste trabalho: a análise do próprio conceito de estratégia, o que se faz a seguir.

Analisando o termo “estratégia”

Como já mencionado, apesar dos avanços proporcionados pela adoção da concepção pragmática nos estudos sobre estratégia, resquícios herdados da concepção tradicional, de cunho essencialista, ainda são observados no programa “estratégia como prática”. Entre esses,

destaca-se o conceito relacionado ao próprio termo “estratégia”. Termo central para o programa, que é tomado como estabelecido, mas, no entanto, é bastante problemático.

A questão toda gira em torno do que se quer dizer como o termo “estratégia”, e, a partir dele, com seus derivados: “estrategista”, “estrategizar”, etc., procedentes do inglês *strategy*, *strategist* e *strategize*. Retorna-se ao texto de Whittington (2006) para colocar a questão em perspectiva e, em seguida, à pragmática, que, conforme evidenciado no tópico anterior, está credenciada a enfrentar desafios conceituais como esse.

Quando Whittington (2006, p. 613) afirma, logo no início de seu texto, que “*strategy is something people do*” ele, como visto acima, desloca a questão de maneira a evitar todas as dificuldades que uma posição ontológica, de base essencialista, fatalmente acarretaria. Entretanto, o autor parece não desfrutar desse benefício em toda sua extensão. Chega mesmo a incorrer em contradição por não ser inteiramente fiel a esse entendimento, o que pode ser constatado inquirindo-se um pouco mais sobre essa afirmação:

o que significa dizer que estratégia é algo que as pessoas fazem? Significa que é preciso olhar, observar, acompanhar para se identificar o que está sendo feito pelas pessoas. Isso porque as pessoas fazem muitas coisas. Fazem de forma regrada, repetitiva, mas também fazem de maneira nova e criativa. Até mesmo, em muitas situações, as pessoas não fazem. Ficam paradas, esperam, recusam. Logo, não há como anteciper o que as pessoas fazem (pelo menos em situações, digamos, abertas como as aqui indicadas no âmbito das decisões organizacionais). Não há como determinar *a priori* essas ações. O reconhecimento da diversidade de tais ações não é algo inédito ou original, ao contrário, está consolidado no próprio programa e é cara ao mesmo. O ponto para o qual se chama a atenção é para suas consequências, para o que necessariamente decorre dessa concepção. Afinal, pergunta-se: como é possível diante de uma prática potencialmente diversificada, aberta, não totalmente previsível, identificar aquelas merecedoras do qualitativo de “estratégicas”? Como falar *a priori* de ações estratégicas se elas são variadas? Ignorar essa questão é simplesmente conceder

demais e admitir pressupostos carregados de indefinições que acabam por comprometer a investigação. Falar *a priori* dessas ações pode até mesmo envolver o risco de uma contradição: definir antecipadamente uma ação que se supõe ao mesmo tempo livre, criativa, inovadora, como geralmente se consideram as ações qualificadas como estratégicas. Então, faz-se necessário um exame mais minucioso do ponto para o qual se chamou a atenção mais acima, e que a proposta defendida por Whittington (2006), dentre outros, não avançou, apesar de ter tido todos os elementos para tal. Ponto, aqui, diz respeito ao que está envolvido no ato de qualificar. Requisito que habilita a um melhor entendimento do que está envolvido quando se aplica o qualificador “estratégica” a ações ou práticas.

Dentre as práticas mais comuns das pessoas, observa-se que algumas são qualificadas com termos especiais, que elas são identificadas de maneira distinta. Algumas são identificadas como cozinhar, outras como dirigir, correr, etc.. Elas são assim conhecidas porque todos aqueles que, de alguma maneira, estão envolvidos com elas, adotam esses qualitativos

(cozinhar, dirigir e correr). Por exemplo, em um restaurante, o gerente fala em cozinhar, o recepcionista, o cliente e o próprio cozinheiro estão sempre se referindo às mesmas ações, no caso, às ações relacionadas como o preparo de alimentos. Ou seja, o caráter semântico definido para esse qualitativo vem de uma prática social específica, concreta e, principalmente, coerente. Esse é o mecanismo que dá significado aos variados termos de uma língua, ou seja, o uso é o fator que possibilita aos termos ganharem racionalidade, ou seja, ganharem seus significados. Esse mecanismo possibilita até a modificação e eliminação de seu significado quando eles, os usos, também se modificam. Esse uso é um tipo de jogo (jogo mais no sentido de *spiel* da língua alemã ou do *play* da língua inglesa), no caso, um jogo de linguagem, no qual estão presentes, de forma indissociável, as palavras e as ações, a linguagem e a prática (WITTGENSTEIN, 1979). Como os significados surgem do uso de expressões e não da denominação de objetos, rejeita-se uma semântica de denotação (*Bedeutung*) e recupera-se a significação como uma relação conjunta entre linguagem e mundo. Fato que, às vezes, não

se mostra muito evidente, mas é de importância capital e merece uma reflexão mais profunda e técnica.

A semântica de denotação está ancorada em uma concepção dicotômica entre mundo e linguagem. Segundo ela, de um lado se tem o mundo como ele é e, do outro, sua imagem, capturada pela linguagem (independente da maneira e dos símbolos utilizados). Nessa concepção, o conhecimento verdadeiro seria aquele que representasse fielmente o mundo, isto é, aquele no qual a linguagem substitui o mundo de maneira precisa. Como consequência, a busca pelo conhecimento é, sobretudo, uma busca por mecanismos que estabeleçam, de forma fidedigna, uma correlação entre linguagem (*representanda*) e mundo (*representandum*). Em termos gerais, o caminho percorrido na busca por critérios que produzissem e garantissem esse conhecimento verdadeiro e fidedigno nunca foi inteiramente satisfeita (questão que está fora do escopo deste trabalho). Wittgenstein (1979), como observa Pinto (2002), busca mostrar o equívoco desta concepção apresentando uma situação hipotética corriqueira

como a que acontece quando alguém em uma feira se dirige a um fruteiro e diz “cinco maçãs vermelhas”. Dentre as três palavras envolvidas, somente o significado da palavra “maçã” pode ser explicado como uma correspondência entre uma palavra e um objeto. As palavras “vermelha” e “cinco” não se referem a nenhum objeto. A palavra “vermelha” exige a operação de comparar, pela qual o fruteiro, hipoteticamente verifica as semelhanças entre a cor de cada maçã e uma amostra específica numa tabela de cores, separando apenas aquelas de cor semelhante. Em relação à palavra “cinco”, essa exige a realização de uma operação de contagem, pela qual o fruteiro vai estabelecendo uma correspondência entre cada maçã retirada da caixa e um determinado número, parando quando se chega ao quinto. Nos casos das palavras “vermelha” e “cinco” elas não substituem nenhum objeto, mas dizem respeito a operações diferentes, realizadas pelo fruteiro de acordo com cada necessidade. Com esse exemplo, Wittgenstein (1979) evidencia que a linguagem não pode prescindir de um caráter pragmático. O estabelecimento da sintaxe e da semântica ocorre

somente dentro de uma prática social, dentro de um contexto. Não se poderia apreender o significado de palavras como “vermelho” ou “cinco” apenas pelo método de apontar um objeto e dizer a palavra correspondente ao seu nome (uma definição ostensiva), pois nestes casos não há esse o objeto de referência. Elas somente podem ser apreendidas em uso, em um jogo, em um jogo de linguagem que envolva de forma indissociável tanto palavras quanto ações. Dizer o significado, dizer o que está correto ou não, é possível somente a partir dos jogos de linguagem, ou seja, das situações envolvendo palavras e ações nas quais as pessoas estão envolvidas. A possibilidade de saber o que é relevante ou o que é correto é feito pelo uso, isto é, pelo conjunto de regras de um jogo de linguagem e não por uma pretensão de acesso a uma realidade independente e absoluta. Isso equivale a dizer que não se pode perceber nada ontologicamente, fora da linguagem, ainda que se possa ter impressões sobre os eventos do mundo. Não se trata de afirmar ou negar um mundo objetivo precedente à linguagem, nem tampouco de supor uma espécie de realidade noumênica, à

maneira kantiana, mas de reconhecer que essas coisas têm significado somente dentro de um jogo de linguagem (CONDÉ, 2004).

Essas considerações reforçam tecnicamente o que já havia sido dito anteriormente de maneira mais livre: o significado de um termo é dado pelo seu uso. Recuperando o exemplo utilizado: o termo “cozinhar” significa preparar alimentos porque todos aqueles que de alguma maneira estão envolvidos com essa prática, com esse jogo de linguagem, o adotam de forma coerente, sejam o recepcionista, o cliente, o próprio cozinheiro, etc.. Agora, voltaremos ao caso central, aquele relacionado ao termo “estratégia”.

Whittington (2006) parece não atentar para o fato de a concepção que adota preconizar o significado de um termo como forjado em seu próprio uso. Se não recorre explicitamente a teóricos pragmáticos, também não o faz em relação a teóricos empiristas e idealistas. Contudo, dá primazia às ações, dessa forma incluindo-se em uma linha pragmática. No caso em questão, entende-se que o termo “estratégia” se apresenta

problemático: afinal onde está o uso coerente desse termo? Presidentes e diretores de grandes organizações, empregados da linha de produção, clientes, funcionários do governo, acadêmicos utilizam esse termo referindo-se as mesmas ações? Quais ações seriam essas?

Retomando o aspecto pragmático como critério de julgamento, perguntamos: quando o presidente de uma grande empresa diz: “a próxima reunião da diretoria irá tomar decisões estratégicas para enfrentar a crise mundial”, o que o seu funcionário da produção entende com esse enunciado? O que o acadêmico entende? O que o funcionário do governo entende? Pensando de uma maneira um pouco diferente, poder-se-ia falar dessas ações que são qualificadas de estratégicas sem utilizar o termo “estratégia”? Em outras palavras: o uso do termo “estratégia” é imprescindível? Sua ausência causa prejuízos na comunicação? Compreender-se-ia menos dizendo simplesmente: “a próxima reunião da diretoria irá tomar decisões para enfrentar a crise mundial”? Se isso for possível, o que o termo

“estratégia” na primeira sentença estava acrescentando?

Explorando um pouco mais essa questão, o que se quer dizer com o termo “estratégia”? Como descrever as ações que merecem esse qualitativo? São as que buscam alcançar um resultado específico? E se esse resultado não for alcançado, elas deixam de ser estratégicas? E se esse resultado for alcançado sem que o mesmo fosse intencionado? Ela ainda mereceria esse qualitativo? Se for legítimo pensar em termos de resultados, por que não se utilizar o termo “eficaz”, pura e simplesmente? Afinal, o termo “eficaz” diz respeito a “produzir o efeito esperado” tendo a vantagem de ser amplamente usado e estar bem estabelecido.

Diante dessas questões, parece-nos que o termo “estratégia” tem sido empregado de forma inconsistente em práticas pouco definidas, produzindo, o que não poderia deixar de ser, um significado bastante vago e cambiante. Sobre esse fato, não se detém aqui. Apenas se lembra que a utilidade de um conceito tem relação com sua extensão: quanto mais se tem desse, menos se tem daquele.

Termina-se esse tópico assinalando que o problema com o termo “estratégia” ficou evidenciado, intuitivamente, pelo simples questionamento do conteúdo semântico do mesmo, e, tecnicamente, demonstrado pela explicação pragmática. Para aprofundar nos argumentos técnicos, sugere-se a leitura de Condé (1998, 2004), Pinto (1998, 2002) e o próprio Wittgenstein (1979), passando, no próximo tópico, a defender que o termo “estratégia” seja evitado.

Evitando o termo “estratégia”

A recomendação de se evitar o termo “estratégia”, no âmbito dos estudos sobre estratégia, pode parecer a alguns um contrassenso, uma ação autofágica e até mesmo suicida. Afinal, como um campo de estudo vai sobreviver sem seu termo central? É o que se responderá na sequência.

De imediato, se pensa que não é a manutenção e o apreço por qualquer termo que dá relevância a uma área de estudos, mas exatamente o inverso: a relevância da área é que sustenta o interesse por seus termos e conceitos. Admitir a preponderância do termo sobre a

relevância dos estudos é uma inversão de valor e um engano, no mínimo, tacanho.

Certamente que não temos nenhuma prevenção contra qualquer termo. O motivo de nossa recomendação assenta nos problemas que o mesmo carrega. Uma vez que esse termo busca falar de tudo por meio de uma infinita pseudocapacidade de abstrair, acaba mais por desarticular, esquecer e evitar do que apontar, caracterizar e esclarecer, conforme evidenciado no tópico anterior. Diante desse diagnóstico, resta mostrar que a proposta para se evitar o termo “estratégia” é factível e não acarreta prejuízos maiores. Quanto aos benefícios, esses são apresentados na conclusão.

A questão com a qual nos ocupamos agora é a seguinte: os estudos sobre “estratégia” podem prescindir de seu termo central? Nossa resposta é afirmativa e está amparada em dois motivos muito simples. O primeiro, mais teórico, diz respeito à própria discussão que se elabora acima, a qual culminou evidenciando que a contribuição conceitual do mesmo não é grande. Sendo seu conteúdo semântico pequeno, sua ausência não pode muito danosa. No máximo, um

incômodo psicológico devido ao hábito com o mesmo. Coisa semelhante à retirada de um placebo, que, mesmo não tendo nenhum princípio ativo, não deixa de ser inócua (por outros motivos, é lógico). O segundo, de ordem mais empírica, consiste na constatação de que o cerne de alguns trabalhos propostos e realizados na área está relacionado a temas socialmente relevantes que não carecem da adição do qualitativo “estratégico” para sua justificação. Temas como lucratividade, opções tecnológicas, decisão de investimentos, planos de comunicação, coordenação de cadeia de suprimento, dentre outros, parecem dar conta das significações pretendidas, evitando-se o termo “estratégia”, como recomendamos. Como o objetivo do trabalho não é provar, de uma vez por todas, a tese de impropriedade do termo “estratégia”, limita-se aqui à apresentação de um caso tendo a intenção simplesmente de evidenciar que essa reflexão tem fundamento empírico. A busca por outros casos, bem como a “comprovação” da mesma fica como sugestão para outros trabalhos.

Em Spee e Jarzabkowski (2008), tem-se os pesquisadores

da Aston Business School que se interessam por investigar a formação estratégica como um processo comunicativo (*Strategy formation as communicative process*). Nele, Spee e Jarzabkowski buscam examinar as práticas rotineiras da formação da estratégia (*to examine those often routine practices of strategy formation*), mais especificamente como textos escritos são construídos na prática dentro do processo de planejamento (*It looks at the way that written texts within the planning process, such as PowerPoint presentations, planning documents and targets that are part of a strategic plan, are constructed in practice*). Como defendido anteriormente, não nos parece que o termo “strategic” seja crucial para identificar o trabalho dos autores, tendo em vista o objetivo que estabelecem. Afinal, na descrição concreta da pesquisa, eles fazem referências a atividades de todo bem conhecidas e até mesmo corriqueiras como apresentações em PowerPoint, documentos de planejamento, etc., sem recorrer ao termo “estratégia”. Logo a substituição desse termo “strategic” por outro, como, por exemplo, o planejamento

(*planning*), termo que eles mesmos usam no corpo do texto, não induziria nenhum leitor a uma compreensão equivocada do trabalho em questão. É o que também ocorre no corpo do texto. Nele substitui-se o termo "*strategic*" por "*organizational*" sem, a nosso ver, trazer prejuízos. Ao contrário, trazendo maior clareza e precisão ao texto: "[...] *and targets that are part of a organizational plan, are constructed in practice*" (SPEE; JARAZBKOWSKI, 2008, p.1, grifo acrescentado). Fato outra vez constatado ao substituir o termo "*strategic*" por "*the broad*" sem, também a nosso ver, trazer prejuízos: "[...] *and targets that are part of the broad plan, are constructed in practice*" (SPEE; JARAZBKOWSKI, 2008, p. 3, grifo acrescentado). Ainda uma nova consideração: consultando os trabalhos premiados nas edições do 3Es, de 2005 e 2007, verifica-se que nenhum deles faz qualquer referência ao termo "estratégia" em seus títulos. Em 2005, "Estudo da dinâmica da descoberta e da difusão de tecnologias através de algoritmos genéticos" de Herbert Kimura, Roberto Giro Moori e Oscar Kenjiro Asakura; e, em 2007, "O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem

multinível", de Rafael G. Burstein Goldszmidt, Luiz Artur Ledur Brito e Flavio Carvalho de Vasconcelos.

Tendo sustentado que o termo "estratégia" seja evitado no âmbito dos estudos que atualmente levam esse nome, passa-se, a seguir, em nossas conclusões, a apontar os benefícios que essa proposta pode trazer.

Conclusão

Como colocado no início de nosso texto, entende-se que o termo "estratégia" parece apontar para algo estabelecido, mas não o faz. Sua definição se dá mais por referências idealizadas e usos vagos do que pelo uso em situações concretas bem determinadas. Assim, sua utilização no contexto de um movimento que procura valorizar a prática e, conseqüentemente, rejeitar concepções idealizadas, como a reclamada pelo movimento de estudo "estratégia como prática", não nos parece a mais razoável. Recomendação e argumentos que se mantêm pertinentes não só no âmbito desse movimento, mas em toda área atualmente conhecida como "estudos sobre estratégia". Logo, a proposta para

se evitar esse termo ganha relevância, pois ignorar seus problemas pode significar perseguir resultados, que, em situações concretas, acabam por não se sustentarem.

Especificamente quanto aos benefícios de se interditar esse termo, eles podem ser vários. O primeiro benefício é de economia. Como recomendava Occam, as entidades não devem ser multiplicadas além do necessário, pois a natureza é por si econômica e não utiliza recursos em vão. Ficar utilizando um termo genérico como “estratégico” para dizer que algo é importante ou abrangente, ou de longo prazo, e ter necessidade de acrescentar todos esses qualificadores quando inquirido sobre os detalhes e as características desse algo, é utilizar um estilo prolixo e pouco direto, estilo que não atende aos requisitos da comunicação científica. O segundo benefício é de eficácia. Utilizar termos vagos e ambíguos é dificultar a comunicação e tornar as coisas mais difíceis. A preferência por termos precisos e claros torna a comunicação mais precisa e

ajuda na redução de mal-entendidos. Desatenção com esse fato é um empecilho para o diálogo, a confrontação de ideias, a comprovação ou rejeição de proposições, ou seja, a depuração do que é produzido em termos de conhecimento. Um terceiro benefício é afastar a tentação de imputar artificialmente *glamour* a certas atividades prosaicas simplesmente pela agregação do qualitativo “estratégico”, esforço que, irremediavelmente, acaba por se mostrar ingrato, principalmente, no âmbito científico que, mesmo não sendo inume a tais tentações, explicitamente defende que tais práticas não se constituem boa ciência. Benefícios que, a nosso ver, são altamente desejáveis e coerentes com a proposta de valorização da prática para melhor compreensão das organizações, e, mesmo, de valorização de todo campo de estudo sobre o que hoje se denomina “estratégia” (*sic*). Afinal, como nos ensina Wittgenstein (1979, §339, p. 114), “um modo de expressão inadequado é um meio seguro de permanecer em confusão. Ele como que impede o caminho para fora dela”.

Referências

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGrawHill, 1967.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1991.

CONDÉ, Mauro L. L. **Wittgenstein: linguagem e mundo**. São Paulo: Annablume, 1998.

CONDÉ, Mauro L. L. **As teias da razão: Wittgenstein e a crise da racionalidade moderna**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2004.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

KIMURA, H.; MOORI, R. G.; ASAKURA, O. K. N. Estudo da dinâmica da descoberta e da difusão de tecnologias através de algoritmos genéticos. In: 3E'S - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 246-275, Jun. 1976.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management & Organization**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PINTO, M. P. R. **Iniciação ao silêncio: uma análise do Tractatus de Wittgenstein como forma de argumentação**. São Paulo: Loyola, 1998.

PINTO, M. P. R. O método analítico em filosofia. In: BRITO, Emídio Fontenele de; CHIANG, Luiz Harding. (Org.). **Filosofia e método**. São Paulo: [s. n.], 2002. v. 15, p. 125-145.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy formation as communicative process**. Disponível em: <<http://www.s-as-p.org>>. Acesso em: 14 nov. 2008.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

Jessé Alves Amâncio

Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.
Brasil.

Doutorando em Administração na Universidade
Federal de Minas Gerais, UFMG. Brasil.

Endereço para contato

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade
de Ciências Econômicas, Departamento de
Ciências Administrativas.

Avenida Antônio Carlos, 6627 FACE, gabinete 4046
- Pampulha

31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil

Telefone: (31) 34097247 Fax: (31) 34097053

jesseamancio@yahoo.com.br

Márcio Augusto Gonçalves

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG,
Brasil

Doutorado em Administração pela Aston
University, Grã-Bretanha

Endereço para contato

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade
de Ciências Econômicas, Departamento de
Ciências Administrativas.

Avenida Antônio Carlos, 6627 FACE, gabinete 4046
- Pampulha

31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil

Telefone: (31) 34097247 Fax: (31) 34097053

<http://www.cepead.face.ufmg.br>

marcio@cepead.face.ufmg.br

Reynaldo Maia Muniz

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG,
Brasil

Doutorado em Ciência Política e Administração
Pública pelo Universidad Complutense de Madrid,
Espanha.

Endereço para contato

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade
de Ciências Econômicas, Departamento de
Ciências Administrativas.

Avenida Antônio Carlos, 6627 – Pampulha

31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil

Telefone: (31) 34097003

munizd.bh@terra.com.br
