

Posição e Perspectiva Organizacionais: Estratégia ou Consequência?

Autoria: Cristiano Molinari Bispo

Resumo

Este *paper* tem por objetivo discutir a formação de padrões organizacionais envolvendo posição e perspectiva do ponto de vista teórico. Aspira melhor nomenclaturar estes padrões, tanto em seu objeto intrínseco, como aos artefatos que os fazem surgir. Especialmente é envidado um esforço no sentido de atribuir à estratégia a porção deste fenômeno que lhe é pertinente, assim como destituir da mesma questões que podem contemplar outros conceitos. O conceito de estratégia é discutido, levando-se em conta observações de diferentes autores. Isto para que seja possível estabelecer uma crítica, a qual vem subsidiar a constituição de uma síntese. Em última instância, pretende-se estabelecer uma melhor organização sobre a conceituação de padrões organizacionais, através da discussão da posição e da perspectiva organizacionais.

1. Introdução

Tanto o posicionamento quanto a perspectiva que uma organização adotou, adota ou deseja adotar têm sido tratados como elementos que são pertencentes ao estudo da estratégia organizacional. Portanto, a observação acerca do tratamento que a discussão sobre estratégia têm recebido faz surgir uma inquietação no sentido de especificar-se seus limites, sem, no entanto, depreciar a importância dos assuntos tratados. A origem desta discussão dá-se pelo fato de que muita literatura tem sido produzida utilizando-se do termo estratégia para rotulá-la.

Assim, este *paper* tem por objetivo abrir uma discussão e estabelecer um posicionamento teórico acerca de quais argumentos devem ser conferidos à estratégia e quais devem ser desarraigados desta nomenclatura. Para isso, três momentos são necessários:

- comparar conceituações de diferentes autores;
- posicionar-se acerca de uma conceituação geral e norteadora; e
- constatar o que cabe a essa conceituação e o que parece melhor concatenar-se a outros temas.

Em suma, pretende-se responder à pergunta: **“A que termo(s) a posição e a perspectiva organizacionais podem ser mais bem subordinados?”**

Esta discussão torna-se relevante na medida em que se torna nítida a idéia de que muitos assuntos importantes têm sido tratados sob a égide da estratégia. Isso vem ocasionando uma utilização diferenciada do termo, o que conseqüentemente, faz surgir um certo tumulto sobre a abrangência do tema.

Primeiramente são observados alguns aspectos conceituais sobre a posição e a perspectiva organizacional, seguidos da estratégia deliberada e emergente. Em seguida, é oferecida uma interpretação que submete a estratégia como uma teoria da posição e perspectiva organizacionais. A observação destes fatores vem subsidiar parcialmente o arcabouço para a apresentação de um modelo que contemple a formação de padrões que envolvam tanto o posicionamento quanto a perspectiva organizacional. Ademais, são apresentados aspectos para a formação destes padrões organizacionais que envolvem três

modalidades: (i) a formação dos padrões do topo para a base; (ii) a formação de padrões da base para o topo; e (iii) a formação de padrões sem intenção prévia. Por último, procedem-se algumas conclusões que aspiram interconectar todos os aspectos apresentados.

2. Posição e perspectiva organizacionais

Para a delimitação do constructo da discussão, torna-se necessário expor os conceitos de posição e perspectiva organizacionais. Isto porque a origem da inquietação que fez surgir a inclinação para a elaboração deste *paper* refere-se a argumentações que são colocadas sob a égide da estratégia. O termo estratégia tem sido um grande alvo de estudos, o que propiciou o aparecimento de muitos conceitos que se comparados entre si trazem à luz a percepção de que há muita discórdia sobre seu significado.

Desta forma, faz-se necessário estabelecer um posicionamento conceitual sobre o que é estratégia, de modo a orientar toda a discussão que se segue. Assim, busca-se em Mintzberg (1996, 2001a) e em Mintzberg et al. (2000) uma parte da postura que neste *paper* é defendida, os quais elegem a posição e a perspectiva os principais elementos constituintes do conteúdo da estratégia. Entretanto, uma posição e/ou uma perspectiva que é adotada por uma organização pode ter uma origem previamente pensada ou não, analogamente a uma origem estratégica ou não, argumento que é devidamente desdobrado no item 4.

2.1. Posição organizacional

A idéia de posição refere-se à forma de situar a organização em seu ambiente (Mintzberg, 1996). Dessa forma, a essência do posicionamento de uma organização dá-se dentro de um espectro competitivo. Porter (1986) confere à indústria o principal aspecto do meio ambiente, cuja estrutura influencia fortemente na determinação das regras competitivas. Apesar de Mintzberg et al. (2000) desferir críticas de cunho limitativo para essa argumentação, se colocada sob a ótica da estratégia, a arguição de Porter (1986) auxilia na compreensão sobre o que vem a ser a posição de uma organização perante o mercado. Entretanto, não se está observando, *a priori*, se posição é estratégia ou não, mas sim conceituando os termos, pois *a posteriori*, abre-se uma discussão a esse respeito (v. item 4).

Porter (1986) sugere que o posicionamento de uma organização, para que seja bem sucedido, deve estabelecer-se exclusivamente como de baixo custo ou de diferenciação, com abrangência larga ou enfocada. Assim, um posicionamento de meio-termo tende a ser prejudicial, pois não coloca a empresa em uma situação de evidência, o que não atribui a mesma uma vantagem competitiva pelo fato de estar próxima a média. Adicionalmente, Mintzberg (1996, 2001b) desdobra esta situação, conferindo à diferenciação abordagens de preço, baixo custo, imagem, suporte, qualidade, design etc.

Portanto, apesar dos autores referenciados apresentarem o conceito e os desdobramentos do posicionamento de forma mais ou menos detalhada, os mesmos concordam que o estudo deste elemento consiste em concatenar as características internas às condições externas a empresa. O inverso pode também ser encontrado, mas em menor grau, pois para que uma organização possa influenciar o ambiente, esta deve possuir poder compatível. Em suma, a discussão da posição de uma organização atrela-se ao relacionamento produto/mercado.

2.2. Perspectiva organizacional

Passando para a perspectiva organizacional, caminha-se da visão externa (ambiente) para a visão interna da organização. A perspectiva de uma organização está intimamente ligada ao modo desta enxergar o mundo. Também está relacionada fortemente à sua razão de existir. A perspectiva *é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo* (Mintzberg, 2001a, p. 30).

Nestes termos, pode-se afirmar que a perspectiva forma o conceito da empresa. Um exemplo altamente elucidativo é oferecido em Mintzberg et al. (2000), onde é exposto o caso do McDonald's. Caso houvesse uma mudança do serviço de atendimento rápido (*fast food*) para um sistema *à la carte*, poder-se-ia afirmar que teria havido uma mudança na perspectiva da empresa, pois o conceito de negócio (atendimento rápido) teria mudado. Ademais, esta postura é o que sustentava todos os desdobramentos e esforços organizacionais, ou seja, sua razão primaz de existir. Assim, percebe-se que uma mudança de perspectiva é muito mais complexa do que uma mudança de uma posição, pois isto praticamente redefiniria a “filosofia de vida” da organização. Como expõe Ohmae (1998), a abordagem da concorrência não é suficiente, sendo necessário atender às necessidades reais dos clientes, o que se atrela diretamente à missão da organização e, portanto, à perspectiva.

3. Estratégia deliberada e emergente

Uma discussão que a literatura sobre estratégia em organizações têm trazido refere-se a estratégia deliberada e a estratégia emergente. Mintzberg (1989, 1996, 2001a) e Mintzberg et al. (2000) colocam em pauta essa discussão afirmando que as estratégias podem ser percebidas pelas organizações como planos para seu futuro assim como padrões de seu passado. Essa argumentação é justificada pelo fato de que, segundo os autores, a estratégia é algo que se define de uma maneira e utiliza-se de outra. Ademais, é posto que as estratégias deliberadas nem sempre são realizadas ao passo que estratégias realizadas nem sempre foram deliberadas, o que dá sustentação ao argumento da estratégia emergente. Entretanto, uma interpretação distinta é oferecida neste *paper* (v. item 4).

3.1. Estratégia deliberada

A estratégia deliberada pressupõe que a mesma é pensada *a priori* e implementada *a posteriori*. Pode-se resgatar de Andrews (2001) a idéia de que a ação deve ser produto da razão. Ademais, é colocada sobre a responsabilidade do estrategista a elaboração da estratégia para que a mesma possa ser depois implementada.

Entretanto, o conceito de estratégia sob a ótica de Andrews (2001), é, em grande parte, incorporado por Ansoff (apud Mintzberg et al., 2000), o qual impõe ao conceito aspectos de planejamento mais detalhado, ou seja, passando do informal para o formal. Outro marco importante sobre a estratégia deliberada relaciona-se à estratégia competitiva em indústrias, a qual implica em análise detalhada do ambiente em que a empresa está inserida para que assim, possa-se concatenar os aspectos internos àqueles externos (Porter, 1985, 1986).

Assim, percebe-se vários aspectos abordados sobre a estratégia deliberada, mas que convergem no sentido de que existe a necessidade de proceder a uma análise prévia. Isto caracteriza o processo deliberado, que se impõe de modo que somente após este estágio

possa-se implementar as ações definidas. Este argumento configura uma situação com distinta separação do pensamento da ação (Mintzberg, 1989).

3.2. Estratégia emergente

Na medida em que a estratégia puramente deliberada possibilita o controle máximo, a estratégia puramente emergente acarreta em controle zero, o que dá espaço ao aprendizado. Isto porque a estratégia emergente é mostrada por Mintzberg (1989) e Mintzberg et al. (2000) como um padrão ou conformidade de ação sem que tenha havido a intenção explícita para tal. Assim, a estratégia emergente é considerada um padrão de ação que não foi planejado anteriormente, ou seja, sem que tenha havido uma intenção explícita. Nestes moldes, Mintzberg (1989) argüi que o trabalho das mãos não pode ser dissociado do trabalho da mente. Isto explica sua argumentação de que nenhuma estratégia é puramente deliberada ou puramente emergente. Os atributos deliberados podem não ser implementados tal qual foram concebidos, e os motivos podem ser plurais, como resistência oriunda da cultura organizacional, dificuldades de implementação, carência da observação prévia de variáveis importantes, além, é claro, de contingências que dificilmente podem ser previstas. Assim, percebe-se que as pessoas que estão na base da organização também “pensam” e, conseqüentemente, podem influenciar, distorcer, resistir a orientações de cunho *top-down*.

4. Estratégia como teoria de posição e perspectiva organizacionais

Coerentemente aos conceitos apresentados, atribui-se a estratégia deliberada a característica de formulação em um momento e implementação em outro, ou pensamento seguido de ação. Já à estratégia emergente, confere-se o surgimento de estratégias que não foram formuladas *a priori*, ou seja, um padrão sem intenção. Assim, a estratégia deliberada é oriunda do topo da organização e a estratégia emergente provém da base. Entretanto, percebe-se claramente que o conceito de estratégia sofre modificações de modo a conseguir abarcar todas estas idéias. Apesar de já se ter estabelecido um posicionamento acerca do conteúdo da estratégia, o conceito adotado neste *paper* acerca de sua forma é o demonstrado no *Webster's New World Dictionary*, a qual é mostrada por Makridakis (1990, p. 143), onde a estratégia:

1 (a) “é a ciência do planejamento e direcionamento em operações militares de larga escala” [...]. (b) “é um plano ou ação baseado nisto”.

2 (a) “é habilidade de gerenciamento ou planejamento, especialmente utilizando-se de estratégias”. (b) “é um estratégia ou meio astuto para algum fim”.

Sobre este conceito, evidentemente, deve-se transpô-lo ao contexto organizacional. Entretanto, a idéia básica que se pretende extrair é a de que a estratégia contempla um plano para o desempenho de ações futuras.

Posto as conceituações acerca da forma e do conteúdo da estratégia, clarifica-se a postura ora defendida, que é a de um plano que contemple uma posição e/ou uma perspectiva organizacional.

Nestes termos, abre-se uma discussão: aceita-se que padrões sem intenção da cúpula de uma organização podem fazer-se presentes e rejeita-se a nomenclatura desferida a esse fenômeno sob a égide da estratégia. Dessa forma, os padrões que conferem atributos de posição e perspectiva organizacionais que não foram planejados são fenômenos relevantes,

mas que talvez não sejam mais bem definidos como estratégia, pois são conseqüências desconhecidas e não pretendidas de determinadas ações. Assim, correlaciona-se à estratégia a teoria, e ao padrão a prática.

Posto estes argumentos, pode-se referir à estratégia como a teoria de uma posição e/ou uma perspectiva organizacional. Entretanto, uma posição e/ou uma perspectiva organizacional pode não ter origem estratégica, ou seja, pode surgir sem que tenha havido uma intenção prévia de nenhum membro da organização.

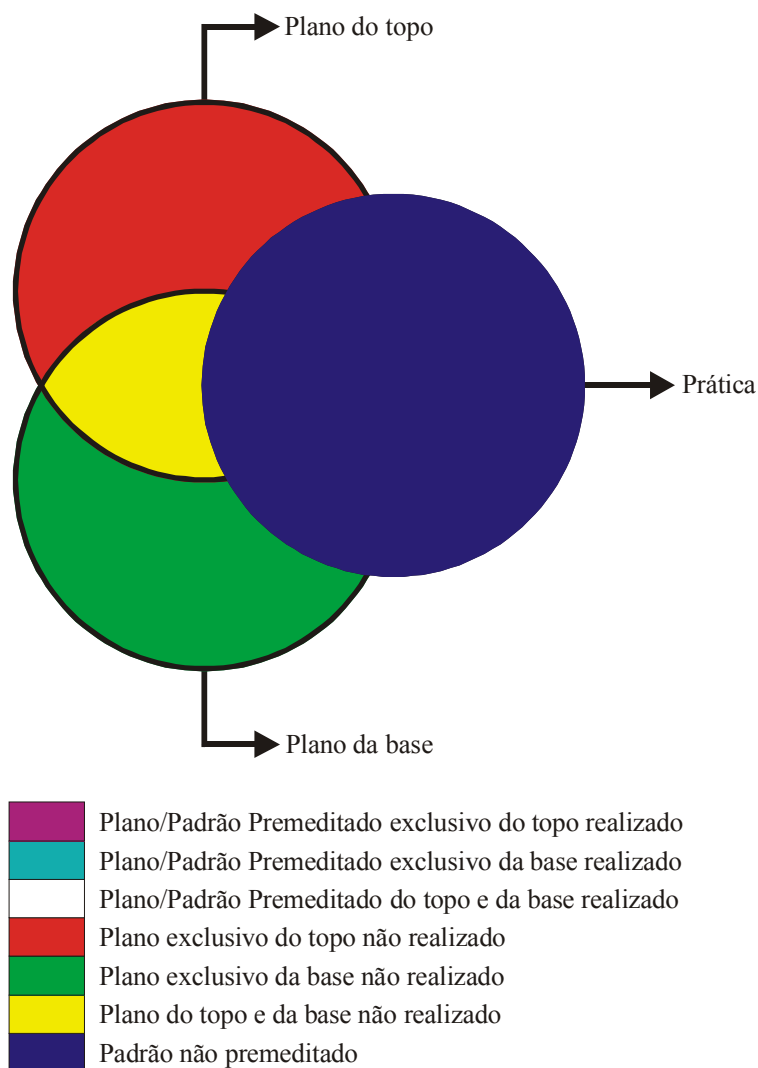
A postura ora demonstra acaba por aceitar a conceituação mostrada por Andrews (2001) sobre a estratégia como uma intenção planejada para depois ser implementada, mas também se aceitam os fenômenos acerca do surgimento de padrões que não foram previamente planejados expostos por Mintzberg (1989, 1994, 1996, 2001a) e Mintzberg et al. (2000). Apesar desta argumentação oferecer um certo requinte paradoxal, na realidade a concordância dá-se de forma parcial em relação aos dois autores: o primeiro não expõe a possibilidade de ocorrer padrões que não foram planejados, o que faz parecer que toda e qualquer ação possa ser planejada; e o segundo, apesar de mostrar essa possibilidade, rotula-a de estratégia, o que é contra-argumentado como uma conseqüência desconhecida de ações organizacionais. Se todo e qualquer padrão que contemple posição e/ou perspectiva organizacional fosse considerado como uma estratégia, toda e qualquer empresa teria uma estratégia.

5. A formação da posição e perspectiva organizacionais

Até o momento foram observados que padrões organizacionais podem ser oriundos de uma estratégia ou de um esforço cujas conseqüências não eram conhecidas ou intencionais. Entretanto, a intenção prévia tem sempre sido tratada apenas sob a ótica do estrategista oficial, ou, melhor dizendo, sob a ótica da cúpula da organização. Entretanto, as organizações são constituídas por pessoas, as quais podem fazer valer verbos como aceitar, recusar, distorcer, inventar, propor, negociar, burlar, sabotar etc., o que pode ocasionar a aceitação/modificação/negação de uma estratégia oriunda do topo da organização ao mesmo tempo em que pode fazer surgir a manutenção de uma posição e/ou perspectiva organizacional intencional por parte da base de uma organização. Ademais, as contingências ambientais e as conseqüências desconhecidas de ações podem também instigar a consolidação de padrões e/ou perspectivas organizacionais sem que ninguém tenha pensado nisso previamente, tanto por parte da cúpula como por parte da base da organização.

A figura 1 mostra as possibilidades para a formação de um padrão organizacional (posição e/ou perspectiva organizacional), bem como de tentativas mal-sucedidas. O círculo vermelho representa o plano do topo, o círculo verde o plano da base e o círculo azul representa a prática. Assim como os dois tipos de planos representam a intenção para o estabelecimento de um padrão organizacional, a prática representa os padrões reais que configuram a situação vigente, sejam eles resultado de um esforço estratégico, sejam eles resultado de um esforço cujas conseqüências não eram buscadas. Esta figura mostra que tanto planos oriundos do topo quanto planos oriundos da base de uma organização podem ter sucesso na implementação ou não. Outro fator que a figura permite extrair é que existem planos tanto do topo quanto da base que podem convergir, intenções estas que também podem não ser praticadas. A figura mostra que existem padrões que são fruto destes planos, mas que também existem padrões que não foram planejados nem pelo topo nem pela base. Resumindo, pode-se perceber as seguintes situações de acordo com a figura 1:

Fig. 1 - Planos e práticas organizacionais referentes à posição e/ou perspectiva organizacionais



Fonte: O próprio autor

- Planos realizados
 - o Exclusivos do topo;
 - o Exclusivos da base;
 - o Convergentes entre o topo e a base.
- Planos não realizados:
 - o Exclusivos do topo;
 - o Exclusivos da base;
 - o Convergentes entre o topo e a base.
- Padrões não premeditados:
 - o Pelo topo;
 - o Pela base;
 - o Pelo topo e pela base.

5.1 A formação estratégica da posição e perspectiva organizacionais

Quando a formação da posição e/ou perspectiva organizacional é resultado de um esforço estratégico, pensado previamente, deve-se observar que esta situação pode assumir duas modalidades: ser formada pelo topo da organização (*top-down*) ou ser formada pela base da organização (*bottom-up*). Os termos *top-down* e *bottom-up* são utilizados para elucidar a origem e direção da influência. Quando *top-down*, a estratégia é elaborada pelo topo e o movimento de influência se dá de cima para baixo na estrutura organizacional. Quando *bottom-up* a concepção dá-se na base da organização, a qual inicia sua corrente de influência em direção ao topo.

5.1.1. A formação estratégica *top-down* da posição e perspectiva organizacionais

Esta representação do processo de formação de estratégia (*top-down*) é a que mais comumente vem se tratando, pois assume que a elaboração da estratégia dá-se pela cúpula da organização. Neste molde, a intenção para o estabelecimento de um padrão organizacional que contemple tanto a posição quanto à perspectiva é realizada pelo topo da organização, idéias estas que são desdobradas em ações menores e coerentes pela organização, o que configura o movimento do topo para baixo no processo de influência. Entretanto, cabe ressaltar que dificilmente uma postura com estas características conseguem ser implementadas tal qual foram concebidas, pois, além das contingências que não podem ser previstas, as pessoas da base da organização também podem querer estabelecer um determinado padrão, o que é explorado em detalhe no próximo sub-item.

5.1.2. A formação estratégica *bottom-up* da posição e perspectiva organizacionais

Aparentemente, o que é aqui definido como formação estratégica *bottom-up* assemelha-se ao conceito de estratégia emergente, mostrado por Mintzberg (1989, 1996, 2001a) e Mintzberg et al. (2000). Entretanto, o autor citado refere-se a estratégia emergente como um padrão que não tenha tido sido pretendido. A postura ora defendida apresenta uma interpretação distinta: quando há intenção do pessoal pertencente a base da organização, mesmo que de forma sincrética, para a constituição de um padrão que congregue uma posição ou uma perspectiva organizacional, pode-se dizer que há estratégia, apesar desta não ter sido elaborada pelo topo da organização. O que se quer dizer é que a base da organização pode perseguir um determinado padrão intencionalmente, o que pode também não ser realizado. A figura 1 determina bem esta situação, mostrando que a base pode apresentar planos os quais podem ser realizados ou não, e que inclusive podem formar algum tipo de intersecção com os planos do topo, intersecção esta que pode também não ser realizada. Entretanto, um padrão vigente na organização pode não ter origem estratégica, ou seja, pode simplesmente surgir sem que ninguém na organização tenham previamente pensado em persegui-lo. Interessante notar é que para que um padrão tenha origem estratégica, esta pressupõe que alguém tenha pensado antes, nestes termos, pode-se até emprestar o termo estratégia emergente, desde que a base da organização tenha pensado antes. Isto corresponde a dizer que a estratégia emergente é todo padrão e/ou perspectiva organizacional que tenha sido deliberada pela base da organização, ou seja, toda estratégia é deliberada, ora pela cúpula, ora pela base, ora por ambos. Daí a justificativa de renomeclaturar os tipos de estratégia como *top-down* e *bottom-up*. Isto porque simplesmente afirmando que a estratégia é deliberada não basta para precisar de onde ela é oriunda. Ademais porque o termo estratégia emergente tratado na literatura permite que se englobem padrões que não têm nenhuma intenção prévia, o que, de acordo com observações expostas, não pode ser considerado uma estratégia, mas sim, uma

consequência de ações que não era pretendida, fator que é analisado separado no próximo item.

5.2. A formação impensada da posição e perspectiva organizacionais

Assim como um padrão sobre o posicionamento e/ou perspectiva organizacional pode ser resultado de uma estratégia, o mesmo também pode ser formado sem que ninguém na organização tenha pensado previamente em buscá-lo, tanto da base quanto do topo. As pessoas podem desenvolver ações em uma organização cujas consequências não são planejadas, ou, as consequências que se pretendiam podem não se consolidar, o que pode trazer à luz um novo padrão organizacional, redefinindo sua posição e/ou perspectiva. Entretanto, esse padrão que pode consolidar-se sem intenção prévia não é uma estratégia. Ademais, mesmo que este padrão tenha sido pensado previamente, continuaria sem ser uma estratégia. Retomando, a estratégia pode ser entendida como a teoria para o estabelecimento de um padrão que contemple uma posição e/ou uma perspectiva organizacional. E um padrão seguido por uma organização pode ter sido provocado por uma estratégia ou pode ter sido provocado uma sequência de esforços cujas consequências não eram pretendidas associada à ocorrência de contingências não previstas que podem ter influenciado a formatação do padrão a ser seguido.

6. Conclusões

Para que se possa melhor compreender o argumento ora defendido, cabe expor uma interpretação acerca do que Mintzberg (1996, 2001a) e Mintzberg et al (2000) expõem acerca das modalidades que a estratégia pode assumir. Segundo os autores, a estratégia pode ser definida como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Chama-se a atenção para essa observação, pois grande parte da discussão até o momento apresentada contempla os elementos apontados, mas com algumas peculiaridades. Primeiramente, extrai-se os elementos constituintes da estratégia, ou seja, posição e perspectiva, de acordo com a literatura apontada. Outro aspecto a ser observado é quanto à forma, que é colocada pelos autores como plano, pretexto e padrão. Sob a ótica das duas primeiras palavras (plano e pretexto) percebe-se uma grande similaridade, pois um pretexto não deixa de ser um plano, assim, interpreta-se o pretexto como uma das modalidades do plano, como um subitem. Isso faz surgir a percepção de que o plano pode ser explícito ou implícito, sendo que o implícito correlaciona-se ao pretexto. Por último e mais importante, defende-se que o padrão não deva ser visto como estratégia, podendo ter **origem estratégica ou não**. Se o padrão foi previamente pensado, pode-se dizer que sua origem foi estratégica. Se o padrão não foi pensado, pode-se dizer que o padrão foi resultado de ações cujas consequências não eram pretendidas ou não eram conhecidas. Assim, a interpretação final desta discussão resume-se no esquema abaixo:

- Padrão (Resultado de uma estratégia ou não)
 - o Posição
 - o Perspectiva
- Plano
 - o Explícito
 - ← Posição
 - ← Perspectiva
 - o Implícito
 - ← Posição

← Perspectiva

Para que se possa melhor entender a convergência de todas as idéias propostas, utiliza-se um argumento dialético sob a ótica de Hegel para explicar parte do processo de formação de padrões que contemplem o plano e a perspectiva organizacionais. De acordo com Durozoi e Roussel (1996), a dialética sob a ótica de Hegel contempla os termos tese, antítese e síntese. Japiassú e Marcondes (1996) expõem a dialética como um movimento conjunto entre o pensamento e o real no sentido de superar uma contradição. A tese é o primeiro tempo da dialética, é uma situação de uma doutrina que se está eventualmente pronta para defender numa polêmica (Durozoi e Roussel, 1996). Já a antítese é o momento negativo da dialética, é a negação da tese (Japiassú e Marcondes, 1996). Entretanto, de acordo com Durozoi e Roussel (1996, p. 32), *deve-se ao menos precisar que essa negação é parcial e prepara uma afirmação de grau superior*. Já a síntese, de acordo com Japiassú e Marcondes (1996) constitui o momento de fusão e de superação da oposição entre a tese e a antítese, o que faz surgir uma nova tese, fechando o ciclo.

Concatenando-se essa descrição dos termos inerentes a dialética às organizações, especialmente no que tange à formação de padrões acerca de posição e perspectiva, pode-se perceber as seguintes situações:

- o topo pode estabelecer uma tese, a qual será submetida à antítese da base;
- a base pode propor uma tese, a qual é submetida à antítese do topo.

Este processo basicamente compreende uma negociação que faz surgir uma síntese, mas que nem por isso estabelece a prática como um topo. Isto porque existem consequências não premeditadas que juntamente com essa síntese constituem a prática, o que se denomina de padrão. A figura 2 demonstra esse processo graficamente.

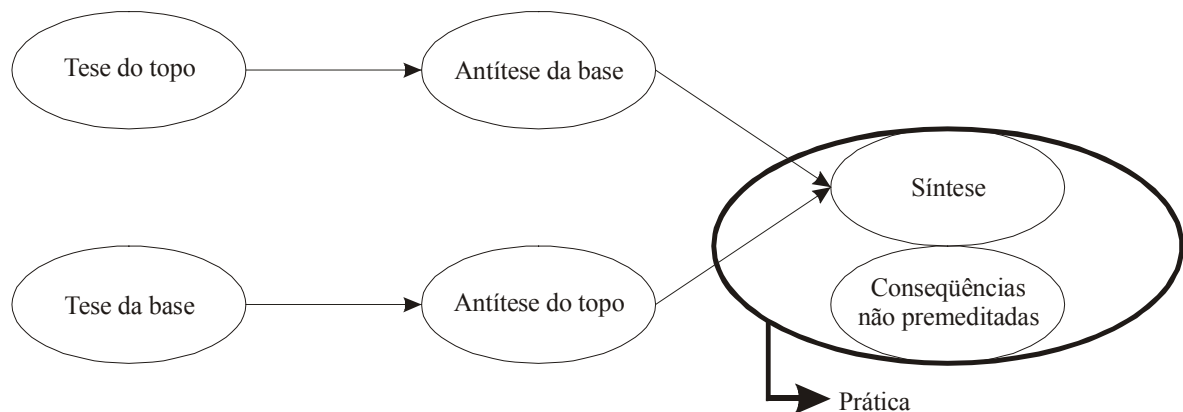
Entretanto, há de se reconhecer que propostas oriundas do topo da organização são mais formais, estruturadas e centradas em poucos indivíduos, ao passo que as propostas da base da organização configuram-se de maneira mais informal, sincrética e coletiva. Assim, a tese do topo inevitavelmente é submetida à antítese da base, ou seja, as orientações do topo enfrentam a rejeição, o que inicia o processo de negociação. Do mesmo modo, a tese da base é submetida à antítese do topo, o que da mesma forma empeça o processo de negociação. Entretanto, há a necessidade de estabelecer-se uma convergência quanto às atitudes a serem tomadas, que associadas às consequências não premeditadas de certas ações, acabam por constituir a prática organizacional.

Assim, de um lado tem-se a estratégia e de outro o padrão organizacional, o qual pode ter origem estratégica ou não.

Partindo da premissa de que a estratégia pressupõe um pensamento, uma teoria, uma tese mesmo que sincrética, pode-se deduzir sua forma como plano, desde que este plano contenha assuntos de perspectiva e/ou posicionamento.

Um plano é uma idéia com possibilidade de ser colocada em funcionamento. Há algum incômodo em admitir-se a possibilidade de que qualquer pessoa dentro de uma organização tenha uma idéia deste teor? Quando um estrategista oficial elabora um plano, este precisará ser “avalizado” pelas pessoas que vão colocá-la em prática, assim existe um processo de negociação e, por consequência, persuasão. O mesmo ocorre quando um funcionário de baixo escalão tem uma idéia nos moldes definidos acima. Se este quiser colocá-la em prática, seja

Fig. 2 - O processo de formação de padrões acerca do plano e perspectiva organizacionais



Fonte: O próprio autor

por motivos pessoais ou organizacionais, o processo de negociação e persuasão é colocado em pauta. Assim, percebe-se que a elaboração de estratégias pode ser oriunda de qualquer parte da organização. A diferença é que as idéias oriundas do topo tendem a ser mais formalizadas e as da base tendem a ser mais sincréticas.

Cabe ressaltar que os argumentos defendidos neste *paper* referem-se mais sobre a nomenclatura do que aos acontecimentos observados e defendidos em especial por Mintzberg (1994, 1996, 2001a) e Mintzberg et al. (2000) acerca da estratégia emergente, e por Andrews (2001) sobre a estratégia deliberada. Portanto a maior parte das considerações não ataca o conteúdo das idéias, uma vez que este conteúdo faz o papel norteador e provocador para a organização das observações aqui defendidas. O que se pretende fazer é concatenar toda a rica contribuição dos autores à definição de estratégia que Makridakis (1990) expõe, conferindo à estratégia o que lhe cabe e afastando o que se julga pertencer a outras categorias conceituais.

As mutações que idéias sofrem ao serem implementadas, os padrões que surgem sem serem planejados, estes fatores fazem-se presentes nas organizações e merecem ser objeto de estudo, como já têm sido há muito tempo. Entretanto, quando se fala em estratégia, defende-se aqui a idéia de futuro, mesmo que próximo, ou seja, pressupõe a teoria para o estabelecimento de um padrão organizacional que contemple uma posição e/ou uma perspectiva. Assim, podem coexistir válidos: (i) aspectos dos conceitos de estratégia deliberada (do topo); (ii) assunções sobre a estratégia emergente; e (iii) tópicos que contemplem padrões que acontecem e prevalecem sem que tenha havido uma intenção prévia. Neste ponto, aguça-se uma inclinação para rotular estes padrões não premeditados de ‘obra do acaso’, entretanto, um padrão consistente e eficiente pode ser obra de muito trabalho sério, mas que pode não ter consciência de suas consequências. Assim, julga-se a palavra ‘acaso’ muito forte para caracterizar tal fenômeno, a expressão ‘consequências não premeditadas’ talvez expresse melhor e de forma mais justa esta idéia.

As especulações aqui apresentadas tentam resgatar o conceito original de estratégia, não tirando o mérito dos assuntos que têm sido tratados sobre sua nomenclatura. Todavia, a argumentação teórica explorada pode ser utilizada para fundamentar uma investigação teórico-empírica, a qual pode avançar no sentido de melhorar o entendimento das idéias apresentadas. Isto pode vir a corroborar pontos importantes, assim como a revelar limitações que não tenham sido devidamente tratadas.

Referências bibliográficas

ANDREWS, K. R. The strategy concept. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

DUROZOI, G.; ROUSSEI, A. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1996.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. *Dicionário básico de filosofia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

MAKRIDAKIS, S. G. *Forecasting, planning, and strategy for the 21st century*. New York: The Free Press, 1990.

MINTZBERG, H. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press, 1989.

_____. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press, 1994.

_____. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

_____. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

_____. Um guia para o posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

_____. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.