

AS ORIGENS DO CAMPO DA ESTRATÉGIA: CONTRIBUIÇÕES DE IGOR ANSOFF E HENRY MINTZBERG

LAS ORÍGENES DEL CAMPO DE LA ESTRATEGIA: CONTRIBUCIONES DE IGOR ANSOFF Y HENRY MINTZBERG

THE ORIGIS OF THE FIELD OF STRATEGY: CONTRIBUTIONS BY IGOR ANSOFF AND HENRY MINTZBERG

Dyogo Neis

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Tutor no curso de Administração à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Endereço: R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3721-5357

E-mail: dyogoneis@hotmail.com

Mauricio Fernandes Pereira

Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA e Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Endereço: R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3721-5357

E-mail: mfpccris@gmail.com

Artigo recebido em 19/04/2015. Revisado por pares em 09/07/2015. Reformulado em 22/10/2015. Recomendado para publicação em 01/12/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 24/12/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os fundamentos epistemológicos da evolução do Processo de Planejamento Estratégico. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica qualitativa, no qual se empregou o levantamento de fontes secundárias. A análise consistiu na identificação de indícios que permitiram identificar quais correntes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade, que embasam as obras do precursor do Planejamento Estratégico, Igor Ansoff, e do seu principal crítico, Henry Mintzberg. A conclusão indica que estes autores possuem pressupostos epistemológicos predominantemente divergentes, sendo que tais antagonismos foram fundamentais para o atual constructo da estratégia organizacional.

Palavras-Chave: Pressupostos Epistemológicos; Estratégia Organizacional; Planejamento Estratégico; Evolução.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar los fundamentos epistemológicos de la evolución del Proceso de Planeamiento Estratégico. La investigación se caracteriza como bibliográfica cualitativa, en la cual fue utilizado el levantamiento de fuentes secundarias. El análisis consistió en la identificación de indicios que permitieron identificar cuales corrientes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialéctica y complejidad, que basan las obras del precursor del Planeamiento Estratégico, Igor Ansoff, y de su principal crítico, Henry Mintzberg. La conclusión indica que estos autores poseen presupuestos epistemológicos predominantemente divergentes, y tales antagonismos fueron fundamentales para el actual constructo de la estrategia organizacional.

Palabras-clave: Presupuestos Epistemológicos; Estrategia Organizacional; Planeamiento Estratégico; Evolución.

ABSTRACT

This issue has as aim to analyze the epistemological basis of the evolution of the Strategic Planning Process. The research is characterized as bibliographic and qualitative, in which was used the secondary sources survey. The analysis consisted on the identification of evidences that allow identify what epistemological chains, namely: empiricism, rationalism, criticism, positivism, functionalism, systemism, dialectic and complexity, that base the work by the precursor of the Strategic Planning, Igor Ansoff, and his main critic, Henry Mintzberg. The conclusion points that these authors used predominantly divergent epistemological assumptions and these antagonisms were fundamental to the current construct of organizational strategy.

Key-words: Epistemological Assumptions; Organizational Strategy; Strategic Planning; Evolution.

1 INTRODUÇÃO

O avanço do conhecimento científico certamente ajuda a compreender diversos fenômenos e, conseqüentemente, auxilia a vida da sociedade de modo geral. Entretanto, este conhecimento nunca é neutro e, dependendo de seu embasamento, muitas vezes resulta em teorias que, por vezes, buscam explicar um mesmo fenômeno a partir de entendimentos diferentes. O estudo dos pressupostos com base nos quais o conhecimento se desenvolve é o domínio da epistemologia. Na concepção de Japiassu (1991, p. 25) “a epistemologia é a filosofia das ciências, mas com um sentido mais preciso. [...] Essencialmente, a epistemologia é o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências”. O autor afirma que discutir epistemologia remete à análise da origem lógica dos saberes, considerando seus valores e seu alcance.

De acordo com o contexto histórico e epistemológico, tais pressupostos podem ser utilizados de modo diferente, resultado, assim, em teorias e explicações distintas. Esta é justamente a situação em que se encontram os estudos sobre estratégia organizacional, uma área do conhecimento da administração que visa a compreender a relação entre a organização e seu ambiente externo. Atualmente são diversas as linhas de pesquisas sobre o tema, sobretudo porque toda e qualquer organização possui uma estratégia, mesmo que ela esteja incorreta, inconsistente ou informalmente definida (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2001).

Importante esclarecer que existem ao menos duas formas de compreender o processo estratégico. Na primeira, a implementação da estratégia é entendida como a pós-formulação, isto é, o momento de mobilizar os recursos da organização para se colocar aquelas estratégias planejadas em prática. Geralmente esta primeira forma de execução se configura em metodologias de processos deliberados, como o planejamento estratégico, por exemplo. Já na segunda, a implementação da estratégia é vista como um processo emergente, que ocorre à medida que novos elementos surgem e são incorporados no processo estratégico da organização (WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 2004).

Não se pode ignorar a importância de ambas as formas; no entanto, este trabalho pretende aprofundar a análise na primeira forma, haja vista que o planejamento estratégico é reconhecido como o principal precursor dos estudos sobre estratégia organizacional (ESTRADA; ALMEIDA, 2007; FERREIRA *et al.*, 2010). Além disto, mesmo diante de diversas críticas, o planejamento estratégico continua sendo uma das ferramentas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

gerenciais mais utilizadas pelas empresas, além de ter o maior índice de satisfação dentre as demais ferramentas (RIGBY; BILODEAU, 2013).

No entanto, o processo de planejamento estratégico vem, ao longo do tempo, passando por uma série de alterações e aperfeiçoamentos advindos do conhecimento científico. Neste sentido, neste artigo temos o objetivo de analisar os fundamentos epistemológicos da evolução dos estudos sobre planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

Esta seção busca desenvolver um breve relato das principais correntes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo cartesiano, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade.

2.2.1 Noções do empirismo, racionalismo e criticismo

Em meados do século XV, a partir das contribuições de Bacon (1979) e Descartes (1979), a ciência começa a estruturar-se de modo mais consistente. No berço do renascimento e em tempos no qual o poder estava a cargo da Igreja Católica, estes dois estudiosos abriram as discussões sobre ciência até hoje presente no campo científico (SANTOS, 1988).

Ainda neste contexto, novas descobertas passam a receber mais atenção do povo europeu, sobretudo por meio das grandes navegações. Além de constatar novas terras, novos povos e estilos de vida, os navegadores começam a levar questionários para identificar novos conhecimentos. Como consequência, novas artes, músicas e culturas são reconhecidas (SANTOS, 1988). Além disto, a religião por si só não conseguia mais explicar todos os fenômenos e, assim, a Igreja perde suas razões e argumentos explicativos. Contudo, a busca de uma verdade única continuava em aberto e, sobretudo em decorrência da invenção da impressão gráfica, os estudiosos passam a fazer parte das discussões teóricas (SANTOS, 1988). É justamente neste contexto que emerge o empirismo e o racionalismo.

Capitaneado por Francis Bacon (1562-1626), o empirismo parte do pressuposto que novas certezas são resultados da experimentação, da comprovação. Bacon (1979) desenvolveu uma das primeiras classificações rigorosas das ciências: “*Novum Organum* ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza”. Esta obra, originalmente chamada de *Novum Organum Scientiarum*, expõe o método experimental para interpretação de dados. O método experimental de Bacon é composto por duas partes. Inicialmente é necessário afastar os erros comuns, como o subjetivismo e a linguagem imperfeita. Já na segunda etapa, Bacon (1979) concebe as regras para observar a natureza por meio das tabelas de presença, ausência e grau dos fenômenos. Para Bacon (1979), seria impossível conhecer a natureza de forma completa e quem não concordasse com esta tese estaria infligindo o caráter da filosofia e das ciências, pois estaria considerando a sua opinião em detrimento as investigações. Neste sentido, o saber não seria absolutamente seguro e, portanto, os pesquisadores deveriam seguir seus objetivos e tentar não se afastar da busca dos segredos da natureza.

Em contrapartida, o racionalismo cartesiano, capitaneado por René Descartes (1596-1650), defende o conhecimento por intermédio da razão, da mente. Descartes (1979) concebe o humanismo filosófico, ou seja, compreende o homem como centro do universo. Nesta linha de raciocínio, o juízo dos indivíduos não seria tão puro, caso utilizassem intensivamente sua razão desde o nascimento, assim, o ser humano geralmente é contaminado por costumes e opiniões alheias, opiniões que podem constar, inclusive, em livros. O método de Descartes é embasado na Filosofia e na Matemática. O autor utiliza quatro princípios da lógica, a saber: não acolher alguma coisa como verdadeira se não for evidentemente reconhecida como tal; dividir cada dificuldade examinada no maior número de parcelas possíveis e necessárias; conduzir os pensamentos por ordem, iniciando pelos objetos mais simples e fáceis de conhecer; e, por fim, fazer enumerações completas e revisões gerais que garantam a certeza de nenhuma omissão. Além disto, se embasa na álgebra para, segundo Descartes (1979), facilitar o conhecimento e para permitir aplicá-lo a outros objetos.

Portanto, o empirismo de Francis Bacon acredita que o conhecimento é produto da experiência, enquanto o racionalismo cartesiano de René Descartes defende que o conhecimento é resultado da razão. Diante deste contexto, emerge o criticismo. Em meados do século XVII, período no qual a industrialização estava se firmando, o capitalismo

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

ascendendo, a religião perdendo seu poder explicativo, as escolas e universidades se estruturando e o conhecimento científico legitimado, Immanuel Kant (1724-1804) tenta aproximar o empirismo e o racionalismo cartesiano e, assim, estrutura o criticismo. Na concepção de Kant, uma parte do conhecimento é produzida por intermédio da comprovação empírica e outra parte independe da experiência. Esta prerrogativa impulsiona a expressão *razão pura* (KEINERT, 2008).

Padovani e Castagnola (1984) explicam que os autores desta corrente, inclusive Kant, argumentam que, além da experiência, há também fenômenos incognoscíveis e também existe uma razão prática que extrapola a vontade humana. A premissa do criticismo consiste na crítica da razão pura, que emergiu da necessidade de reorganizar o pensamento filosófico vigente na época. Os princípios que embasam esta premissa são as relações entre espaço e tempo e entre entendimento e sensibilidade. Não obstante, esta corrente se embasa na investigação sobre as possibilidades da razão e, conseqüentemente, critica a metafísica. Mesmo sem o sucesso pretendido, Kant concebe uma forma de compreender o conhecimento que se torna o centro da filosofia contemporânea positivista e idealista. Portanto, o criticismo critica a metafísica e concebe que existe uma realidade incognoscível que extrapola a realidade da experiência, ou seja, existe vontade humana e a razão prática.

Por fim, Padovani e Castagnola (1984) esclarecem que uma das críticas à Kant refere-se ao possível falso conceito de ciência, haja vista que o criticismo deixou de ser conhecimento da natureza para ser uma construção subjetiva que dependente da estrutura do espírito.

2.2.2 Noções do positivismo e neopositivismo

Para Padovani e Castagnola (1990), enquanto o idealismo busca uma interpretação e uma unificação da experiência mediante a razão, o positivismo visa à experiência imediata, pura e sensível. Neste sentido, a corrente positivista está intimamente relacionada com o utilitarismo, uma doutrina filosófica que até hoje embasa muitas ciências sociais, como a administração e a economia.

Bentham (1979) explica que o princípio do utilitarismo consiste na construção de um edifício do que se chamaria de felicidade por meio da razão e da lei, aprovando ou desaprovando as ações individuais e, conseqüentemente, da sociedade. Para isto, a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

humanidade seria governada pela dor e pelo prazer. O autor afirma que o ascetismo e a simpatia/antipatia são princípios que vão contra o utilitarismo e, conseqüentemente, são considerados inadequados sob o ponto de vista desta vertente. As fontes da dor e do prazer são a sanção física, a sanção política, a sanção moral e a sanção religiosa.

Augusto Comte (1798-1857) é considerado o fundador do positivismo. Segundo ele, a filosofia reduzia-se a uma sistematização das ciências e do pensamento humano, após vivenciar épocas nas quais a teologia, em um primeiro momento, e a metafísica, na seqüência, estaria vivenciando o positivismo. Portanto, o positivismo seria a última e melhor forma de geração de conhecimento. Já Herbert Spencer, outro positivista de destaque, é reconhecido por sistematizar e divulgar o positivismo. Neste contexto, surgem indícios da relação da ciência com a sociedade, especialmente a partir da prerrogativa que o que vale para o conhecimento, vale também para a moral (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990). Importante mencionar que diversos positivistas viveram no período do início da Revolução Industrial e no berço do capitalismo, o que ajuda a explicar o caráter empírico desta corrente.

Como consequência deste processo, emerge o Círculo de Viena, que logo passa a ocupar local de destaque a partir do novo espírito científico proposto: o neopositivismo. Para os autores desta vertente, somente a ciência poderia avançar o conhecimento, sobretudo a partir da demonstração rigorosa e no recurso aos fatos observáveis, opondo-se à metafísica e à Igreja (DORTIER, 2000). O neopositivismo acredita que, assim como um pintor é capaz de pintar um quadro exatamente como a imagem de um modelo, a ciência capaz de analisar determinada realidade seria pura. O Círculo de Viena surge na Europa como uma esperança da evolução do conhecimento iniciado por Bacon; mas, em decorrência da Grande Guerra, muitos deles são obrigados a sair da Áustria e, como consequência, espalham suas concepções pelo mundo. Importante salientar que neopositivismo emerge após o positivismo, ou seja, tais correntes não são contemporâneas.

Entretanto, Popper (1980) critica o método indutivo preconizado pelo Círculo de Viena, sobretudo porque seus resultados são de origem empírica e de ordem probabilística. Assim, o autor afirma que a ciência formula enunciados verificáveis e concebe o método dedutivo. Este método parte do princípio que, em decorrência de uma ideia, seria possível identificar deduções lógicas, que são comparadas com outras conclusões a partir de quatro formas: comparação lógica das conclusões entre si, investigação da forma lógica da teoria, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

comparação com outras teorias e aplicação empírica das conclusões que se podem deduzir dela. Apesar de todas as possíveis críticas, Demo (1985) relata que o empirismo salvou as ciências sociais da especulação desenfreada e, a partir da necessidade de observação controlada, contribuiu para a formulação de técnicas de coleta de dados. Entretanto, a incapacidade de generalização significou afirmar que a ciência não seria capaz de prever o futuro, reduzindo seu poder e sua legitimidade em relação a outras formas de conhecimento, como a filosofia e a religião.

Neste sentido, podemos perceber que o positivismo emerge como solução para o avanço do conhecimento, defrontando, portanto, com a teologia e especialmente com filosofia. Outra questão que merece destaque diz respeito à evolução dos métodos científicos em decorrência dos estudos positivistas, uma vez que os métodos passam por uma série de questionamento e, com isto, evoluem ao longo do tempo. Neste contexto, o método indutivo passa a dar lugar ao método dedutivo, abrindo espaço para prerrogativas contrárias, no caso, o idealismo com raízes em Descartes.

2.2.3 Noções do funcionalismo

O funcionalismo tem suas origens na antropologia de Bronislaw Malinowski (1884-1942), Alfred R. Radcliffe-Brown (1881-1955), Edward E. Evans-Pritchard (1902-1973) e na sociologia de Émile Durkheim (1858-1917). A vertente tem raízes na corrente positivista e, nas ciências sociais, é o que Souza Santos (1988) denomina como paradigma dominante. Em outras palavras, é uma ciência moderna que se embasa em racionalidades que constituem as ciências naturais, o que resulta em um modelo de racionalidade científica global.

O grande expoente do funcionalismo é Durkheim, reconhecido por muitos como o fundador da sociologia. Durkheim (1978) avança as teorias iniciadas por Augusto Comte e conceitua que os fatos sociais são exteriores aos indivíduos e são dotados de poder coercivo. Neste sentido, um fato social é reconhecido pelo poder de coação externa que exerce ou pode exercer sobre os indivíduos, entretanto, sem que a personalidade individual seja necessariamente excluída. Além disto, a pesquisa sobre suicídio na França, desenvolvida por Durkheim, foi uma das primeiras a empregar cálculos estatísticos em estudos sociológicos, o que indica seu caráter positivista. Durkheim travou um grande debate com Gabriel Tarde, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

sobretudo em relação às perspectivas da ordem *versus* da desordem na sociologia. Entretanto, considerando a *força* do atual sistema econômico-social vigente, podemos perceber a concepção de Durkheim (1978) foi mais bem aceita.

Neste sentido, o funcionalismo abrange, sobretudo, a divisão do trabalho. Malinowski (1970), um dos pioneiros no emprego da observação participante, argumenta que o funcionalismo, na abordagem antropológica, destina-se a compreender a natureza dos fenômenos culturais de modo claro, antes que eles sejam submetidos a manipulações especulativas. Deste modo, a teoria funcional visa a equipar o pesquisador de campo com instruções completas e a partir de uma perspectiva esclarecida no que diz respeito ao *o que* observar e ao *como* registrar estas observações.

Este processo histórico na antropologia e na sociologia acarreta em uma expansão do funcionalismo para as ciências sociais de modo mais amplo. Aluno de Parson, Selznick (1967) segue a linha de raciocínio de seu professor e argumenta que a análise das organizações, sob a ótica funcionalista, configura-se pelos seus princípios mais amplos; assim como uma economia, as organizações devem ser compreendidas como sistemas cooperativos que se relacionam em um contexto global. Em sua concepção *biparadigmática*, Séguin e Chanlat (1992) corroboram com o entendimento de Selznick e expõem que, no paradigma funcionalista, as organizações são compreendidas como sistêmica e teleológica. Em outras palavras, elas são compostas por partes coordenadas em um sistema hierárquico que visa a determinados objetivos compartilhados pelos membros que a constituem.

Assim como Souza Santos (1988) denomina o paradigma funcionalista como dominante, Dortier (2000) o chama de paradigma tradicional. Dortier explica que este paradigma é pautado nos pressupostos positivistas, ou seja, é objetivo, racional e acredita na neutralidade científica e na razão instrumental. Assim, preconiza os fatos observáveis na experimentação e nos fenômenos empíricos. Não obstante, Séguin e Chanlat (1992) argumentam que este paradigma é reconhecido pelo caráter a-histórico e pela busca do *status quo* organizacional, portanto, privilegia o gerencialismo.

É possível perceber que o funcionalismo parte do pressuposto que a sociedade tem existência concreta e real, um caráter orientado para a produção de um sistema social ordenado e regulado. Destarte, a realidade é analisada a partir da ordem e de uma realidade concreta.

2.2.4 Noções do sistemismo

A abordagem sistêmica surge para incorporar novas diretrizes nos pressupostos funcionalistas, dentre elas, a questão ambiental e o holismo (KAST; ROSENWEIG, 1980). Principalmente quando argumenta que a existência de organizações constitui consequência da divisão do trabalho na sociedade, Parsons (1967), um dos expoentes do funcionalismo sistêmico na sociologia e que tem forte influência na administração, deixa claro que seu entendimento se embasa em Durkheim e, conseqüentemente, no funcionalismo.

Portanto, as organizações passariam a ser entendidas como sistemas abertos. A teoria geral dos sistemas concebeu uma nova forma de compreender a unidade da ciência, sob um aspecto mais realista, diferenciado do estruturalismo, que enxergava a ciência a partir da Física. Além desta, outras premissas demonstram o distanciamento da abordagem sistêmica com o estruturalismo: o sistemismo parte do princípio que o todo é maior que a soma das partes, não acredita na redução do pensamento a seu substrato físico e compreende a unidade da ciência sob um aspecto mais realista, dentre outras premissas. Contudo, o estruturalismo e o sistemismo se aproximam a partir do momento em que buscam a formalização, uma vez que o ponto de vista do sistema acentua, no modelo, sua capacidade sintética, explica pela síntese dos elementos e reduz a complexidade dos sistemas gerais. Diante deste contexto, embora o funcionalismo esteja na sua raiz, a abordagem sistêmica significou uma renovação metodológica importante porque buscava enquadrar o dinamismo da sociedade como um fenômeno relevante (DEMO, 1985).

Parsons, em artigo originalmente publicado em 1956, busca conceber as diretrizes da abordagem sistêmica para a ciência social. Antes de apresentar seu conceito de organização, Parsons (1967) afirma que o estudo da organização constitui uma parte do estudo da estrutura social, esclarecendo que sua teoria referia-se a um contexto mais amplo. O autor destaca que um sistema possui *output* e *input*, e a organização difere de outros sistemas sociais, pois o *output* de uma organização serve de *input* para outras e, principalmente, porque possui como prioridade a consecução de uma meta específica. Parsons (1967) concebe seu entendimento sobre a estrutura organizacional para, então, abordar a mobilização dos fatores de produção - terra, mão de obra, capital e organização - e os diferentes níveis de tomada de decisão.

Buckley (1971), entretanto, destaca algumas fragilidades desta corrente e, inclusive, repreende Parsons por conceituar *ordem*, base de sua teoria, de duas formas diferentes. Buckley (1971) esclarece que o sistema aberto parte de uma prerrogativa básica: as partes, ou subsistemas, são mutuamente dependentes e, no intuito de manter a constância do sistema, pode exigir a alteração da própria estrutura. Deste modo, Buckley (1971) faz um resgate histórico dos modelos de sistemas sociais para apresentar o que seria uma nova forma de compreender os sistemas: o modelo de processo. Sua abordagem inicia apresentando o modelo mecânico, embasado principalmente nas ciências naturais; e o modelo orgânico, capitaneado por Herbert Spencer a partir da aproximação com a biologia. Entretanto, estes modelos seriam inadequados, pois concebiam uma análise superficial do sistema sociocultural. Assim, o modelo de processo seria uma nova e mais completa forma de compreender os sistemas sociais, sobretudo com base nos princípios básicos da cibernética. Deste modo, o autor afirma que o modelo de processo entende a sociedade como uma interação complexa, multifacetada e fluida de graus e intensidades amplamente variáveis de associação e dissociação.

Segundo Kast e Rosenweig (1980), a teoria tradicional foi enriquecida com o enfoque sistêmico, sobretudo porque ela seria capaz de servir de base para a convergência dos conhecimentos. Para os autores, todos os sistemas – físicos, biológicos e sociais – compõem-se de subsistemas inter-relacionados. Por fim, torna-se importante destacar as seguintes características dos sistemas organizacionais: são planejados; são complexos; são compostos por entropias negativas; caracterizam-se pelo equilíbrio dinâmico; são compostos por mecanismos de realimentação, de ajuste e de manutenção; e se estruturam por meio da departamentalização.

2.2.5 Noções de dialética

Os estudos organizacionais vêm, ao longo do tempo, passando por um processo evolutivo, proporcionando determinadas premissas teóricas e metodológicas capazes de compreender a realidade de forma mais consistente e coerente. Uma dessas vertentes diz respeito à abordagem dialética. Na verdade, conforme abordado por Demo (1985) e Benson (1987), a dialética expõe as bases do que Chanlat e Séguin (1987) denominam paradigma

crítico na teoria da administração e na análise institucional em sociologia, que se opõe, portanto, ao paradigma funcionalista.

Demo (1985) determina os pressupostos teóricos da dialética e suas contrariedades a partir de seis questões principais: a dialética vive da imutável tensão entre a história concreta e o futuro; parte do princípio que a realidade é processual; embasa-se na mutação social; entende que existe sempre uma possibilidade real de mudança estrutural; compreende o conflito como princípio estruturante dos sistemas sociais; e se ampara no entendimento da relatividade do social.

A abordagem dialética possui pelo menos duas grandes correntes: a hegeliana e a marxista (DEMO, 1985). Conforme exposto por Fouquié (1978), a principal contribuição da dialética hegeliana foi conceber a conciliação dos contrários, sobretudo a partir da estruturação da dialética em três momentos: tese (afirmação), antítese (negação) e síntese (negação da negação). Por outro lado, a dialética marxista opõe-se ao posicionamento idealista de Hegel, embora não refute o espiritualismo clássico. Diferentemente de Hegel, Marx concebe que há uma dependência do espírito em relação ao mundo material, ou seja, o mundo material é a base para se produzir as teses e as antíteses que levam às sínteses provisórias. Neste sentido, os cinco princípios da dialética marxista são: interdependência das partes; a questão do devir; o movimento e o devir da matéria; a implicação das contradições intrínsecas; e a verdade provisória (FOUQUIÉ, 1978).

Percebe-se que Marx estava mais preocupado com questões sociais e políticas; tanto é que sua descoberta essencial diz respeito à inversão da lógica compreensiva da história, uma vez que afirmou que, ao invés das ideias, são as condições econômicas que governam a sociedade. Contudo, ainda que seja coerente reconhecer as contribuições do marxismo às ciências sociais, vale destacar a crítica de Demo (1985) sobre a questão da transição histórica, das possíveis similaridades da dialética marxista e hegeliana e, por fim, a discussão crítica do socialismo como solução para uma sociedade sem conflitos.

A questão dos conflitos é, na realidade, uma das premissas básicas da dialética. Enquanto o funcionalismo busca a ordem social, o paradigma crítico tem como perspectiva estruturante a mudança, o movimento, o processo, e é justamente neste ponto que as concepções de Karl Marx (1818-1883) e Georg W. F. Hegel (1770-1831) recebem destaque. Ademais, diferentemente das concepções do paradigma funcionalista, a abordagem dialética reconhece que a história da organização deve estar associada com a história da sociedade na Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

qual se insere. Reconhece, também, que as organizações não se resumem a um simples conjunto de indivíduos unidos por um único objetivo: pelo contrário, enxergam grupos de pessoas que geralmente não possuem voz ativa e são considerados recursos operacionais (CHANLAT; SÉGUIN, 1987; BENSON, 1987). Em suma, o paradigma crítico visa a emancipar os sujeitos de determinadas estruturas de poder e liberá-los dos ditames econômicos, políticos, sociais e culturais utilizados como dominação e exploração, ou seja, a lógica se inverte em relação à lógica funcionalista (CHANLAT; SÉGUIN, 1987).

Não obstante, Benson (1987) concebe a dialética como um modo de superar as fragilidades das teorias pautadas no funcionalismo. Visando a estruturar a linha de estudos organizacionais de uma abordagem emancipatória e processual, o autor dita os princípios básicos da abordagem dialética: a produção social da realidade organizacional (ideias, interesses e poder); a organização como totalidade; as contradições organizacionais; e a prática da produção da mudança.

2.2.6 Noções de complexidade

Morin (1982), um dos expoentes desta vertente, afirma que a complexidade emerge como um paradigma alternativo à ciência clássica, dominante, funcionalista. No paradigma dominante, o conhecimento é produzido de modo reduzido a princípios-chave, isolados de outros fatores intervenientes ao objeto, que seria capaz de se esgotar em um sistema coerente de ideias, no qual negavam os princípios de diversidade e novidade (MORIN, 1982; PRIGOGINE; STENGERS, 1997). Este paradigma científico entende a organização como uma construção ideal de eficiência e eficácia (MORIN, 1986; SERVA, 1986), cujo idealismo visa a discutir com múltiplas realidades e outros sistemas de ideias (MORIN, 2002).

De acordo com Serva (1992), os estudos de Heinz Von Foester apresentam, de modo precursor, as características do paradigma da complexidade, ainda na área da biologia, sobretudo a partir de princípios como a causalidade circular, a existência do acaso e a auto-referência. Tais princípios foram incorporados nas ciências sociais ao longo do tempo, compondo, assim, a "maior complexidade que podemos conceber até agora" (MORIN, 1982, p. 223). Neste entendimento, pesquisas passaram a ir além da circunscrição do objeto como fenômeno isolado e começaram a considerar as ligações entre as partes e o todo, e a avaliar

suas interações (MORIN, 1982; MORIN, 2002; SERVA 1992). Ademais, estes princípios incluíram o embasamento social e histórico de cada situação nos estudos científicos (PRIGOGINE; STENGERS, 1997).

Além da ordem nas estruturas, atenta-se para a desordem, o ruído, as falhas, o aleatório, enfim, acontecimentos não previstos, no sentido de que eles possam distinguir-se da ordem de forma imprevisível e, deste modo, constituírem informações relevantes para o entendimento das ciências (MORIN, 2002). Assim, as ciências passam a perceber a necessidade de trabalhar com o acaso, com o não determinismo e com a incerteza. Os sistemas com a maior capacidade de assimilar estes eventos são os mais complexos, afastando-se, por conseguinte, do determinismo (SERVA, 1992).

É perceptível que a ordem, na forma de estabilidade e constância, emergiu da complexidade, levando à necessidade de confrontar a ordem e a desordem, aparentemente contraditórias (MORIN, 1982). Especialmente para a análise organizacional, é necessário considerar outros fatores, pois a organização não se trata de um fenômeno claro, objetivo e simples (SERVA, 1992). Assim, Morin (1982) concebe um tetragrama, o qual indica que a ordem, a desordem, a interação e a organização precisam dialogar para a compreensão dos fenômenos. O autor esclarece que esta fórmula não pretende ser a chave do universo, mas permite o diálogo com seu mistério.

Na biologia, a capacidade de responder às perturbações aleatórias do ambiente, desorganizando-se e reorganizando-se internamente, assimilando as causas da perturbação, é entendida como auto-organização, o conceito central da complexidade (SERVA, 1992), capaz de suportar as pressões do ambiente, estabelecendo sua própria constância, ordem e estabilidade (MORIN, 1982). Tais pressões auxiliam na renovação dos componentes internos da auto-organização sendo que esta renovação traz também inovação. Portanto, as pressões são consideradas positivas, pois indicam a inovação auto-organizacional (MORIN, 1982; MORIN, 1986).

2.2 LUZ AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A base dos conceitos de estratégia utilizada pelas organizações está relacionada com as ações militares. Mintzberg (1988) afirma que a noção de estratégia amplamente aceita e utilizada na década de 1960 está pautada na concepção do livro *A Arte da Guerra*, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

de Sun Tzu, originalmente escrito há cerca de 2400 anos. Nesta perspectiva, a estratégia tinha como alicerce as ações de operações e movimentos de um exército, a definição do campo e a análise do inimigo, ou seja, um conjunto de regras para o conflito militar. As concepções de Sun Tzu inspiraram os acadêmicos de Administração e Economia, e diversos de seus ensinamentos são utilizados como base para apoiar a disputa das organizações no mundo dos negócios (MINTZBERG, 1988).

O conceito de estratégia ampliou sua perspectiva ao longo do tempo e passou a ocupar espaços no ambiente organizacional. Este termo passou a ser utilizado pelas organizações para demonstrar de que forma elas reagem ao ambiente externo. Podemos perceber que a estratégia parece ter sido primeiramente útil nos campos militares, pela qual a cúpula do exército planejava a ação das tropas e, em seguida, determinava as atitudes a serem executadas pelos soldados. Já no meio empresarial, a estratégia pode ser relacionada com o planejamento e execução de atividades relacionadas ao ambiente econômico (FERREIRA, *et al.*, 2010).

Neste sentido, entendemos que, para compreender a evolução da estratégia como prática nas organizações, é necessário entender a história do planejamento organizacional. Entretanto, precisamos esclarecer que este é apenas um modo de analisar a evolução da estratégia organizacional; e há outras possibilidades de compreender este processo além do que é considerado neste estudo. Assim, a evolução dos conceitos de estratégia organizacional ocorre com base em determinadas ferramentas que auxiliam a formulação das ações no ambiente organizacional. Na realidade, Ferreira *et al.* (2010) demonstram que Chester Barnard já havia chamado a atenção por indicar determinadas diretrizes estratégicas e limitadores de desempenho no âmbito das organizações em 1938. Entretanto, foi apenas na década de 60 que a prática da estratégia recebe destaque, principalmente a partir dos estudos sobre planejamento.

As práticas e os estudos passam por uma ampla evolução ao longo do tempo, sobretudo na segunda metade do século XX. As concepções iniciam na ênfase dos fatores externos até a eficiência dos fatores internos, sendo um processo contínuo e em profunda difusão no campo da *Strategic Management* (ESTRADA; ALMEIDA, 2007), termo frequentemente abordado na literatura hegemônica anglo-saxônica para abordar a Estratégia em sua mais ampla concepção, ou seja, independente de como ela é formulada ou implementada. Ainda no final da década de 50, o planejamento organizacional surge com Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

base nos planejamentos orçamentários, que tinham como foco o orçamento anual dos recursos financeiros. Este modelo não tinha o objetivo de previsões de longo prazo e, inicialmente, consistia em um orçamento anual a ser cumprido pela organização. Neste período ainda não havia preocupação com a relação organização-ambiente (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

A partir dos anos 60, o planejamento passou a incluir, também, projeções de futuro de acordo com as tendências de mercado. Deste modo, é apenas na década de 60 que emergem as primeiras ações relacionadas à projeção de tendências e foco no longo prazo. Contudo, naquele período ainda não havia qualquer tipo de previsão de alteração no ambiente externo, até porque, na época, o mercado era considerado previsível, a tecnologia ainda era insignificante, o processo de globalização era mínimo e, conseqüentemente, a competitividade geralmente se restringia ao ambiente local (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Entretanto, começam a surgir os primeiros indícios da perspectiva sistêmica nas organizações, sobretudo a partir da consideração da relação da organização com o ambiente externo, embora este ambiente ainda fosse relativamente estável.

É justamente nesse contexto que emerge uma das primeiras referências sobre estratégia organizacional propriamente dita: o livro *Corporate Strategy*, publicado por Igor Ansoff em 1965. Nesta obra, Ansoff conceitua a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão sob as condições do desconhecimento parcial, e tais decisões referem-se à relação da instituição com o seu ambiente. A estratégia era entendida como um programa geral que orienta a consecução dos objetivos de uma organização.

Já em meados da década de 70, surge uma ferramenta organizacional que iria revolucionar a prática das organizações: o planejamento estratégico. Neste período, o planejamento estratégico era uma forma estruturada que servia como base para o processo de tomada de decisão presente, visando às incertezas do futuro. A forma de desenvolvimento do planejamento desenvolvido nas décadas passadas, de caráter estático e prescritivo, utilizava ciclos econômicos parcialmente previsíveis, uma vez que o mercado era estável, as ações dos competidores eram conhecidas e inertes, os preços da indústria eram considerados estáveis e, em termos gerais, o comportamento do mercado era previsível (ROSSETO; ROSSETO, 1999; ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Assim, entende-se que o processo de planejamento estratégico estruturou-se a partir dos anos 70, uma vez que o ambiente, na

década anterior, permitia que os administradores utilizassem apenas o planejamento tático ou operacional.

Não se pode deixar de mencionar que a grande evolução do planejamento estratégico surgiu a partir de alguns acontecimentos ocorridos naquela década. As crises do petróleo e a chegada de produtos japoneses, principalmente no mercado americano, impulsionaram novas exigências para o modelo de gestão e para o planejamento estratégico em si. Mais recentemente, o advento contínuo de novas tecnologias, a globalização dos mercados, as preocupações ambientais e sociais, as questões de políticas internacionais e as rápidas alterações mercadológicas aumentaram o nível de exigência no ambiente organizacional (ROSSETO, ROSSETO, 1999).

Esta nova realidade exigiu reformulações no processo de planejamento. Assim, a partir da década de 80, o foco do planejamento estratégico passou a ser mais profundo, complexo e amplo, originando a administração estratégica, que objetiva conservar as competências da ferramenta anterior, contudo, aperfeiçoando suas imperfeições (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Na administração estratégica as decisões organizacionais devem estar relacionadas com a estratégia e seu foco é na formulação e na implementação, ou seja, um dos pontos mais criticados do até então planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994).

A partir dos anos 90 emergem os primeiros estudos sobre gestão estratégica. Ela é caracterizada pela geração do pensamento sistêmico, foco na integração entre planejamento e controle, aprendizagem organizacional e busca da eficiência e eficácia da utilização dos recursos organizacionais, dentre outros (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). É justamente neste período que Mintzberg (1994), até então um adepto do planejamento estratégico, publica seu célebre artigo na *Harvard Business Review: The Fall and Rise of Strategic Planning*. Nesta obra, que gerou grande impacto na área, Mintzberg concebe que o planejamento estratégico estaria em queda, principalmente devido à distinção entre formulação e implementação e à rigidez de como ele estaria sendo conduzido nas organizações. O autor expõe, também, que a condução do planejamento estratégico, na sua concepção clássica, não passava de um plano ou programa que, por sua vez, não incorporava a intuição, a criatividade, a experiência e os valores dos estrategistas. Assim, os planos, por si só, seriam idealizados para promover a inflexibilidade, uma vez que estabelecem direções formais e impõem certa estabilidade sobre a organização.

A concepção prescritiva e estática do planejamento estratégico muitas vezes não correspondia à realidade das organizações e passou, então, a ser questionado por diversos autores, dentre eles, Hamel, Prahalad, Volberda, Quinn, além do próprio Mintzberg. As críticas dizem respeito, principalmente, à dificuldade de se prever o futuro em um ambiente cada vez mais dinâmico, ao excesso de burocracia provocado pelo planejamento estratégico, à distinção entre formulação e implementação e a não representação de um pensamento estratégico.

Segundo Poister (2010), a insatisfação com o modo de planejamento surgiu a partir da frequência dos erros de previsão de futuro devido à crescente turbulência e às rápidas mudanças no ambiente, a partir da década de 70. Neste momento, o planejamento estratégico seria útil apenas em ambientes estáveis. No entanto, diversos autores argumentam que muitas destas críticas estão relacionadas a uma conclusão enviesada, uma vez que um planejamento estratégico bem elaborado propicia a antecipação às mudanças ambientais e a possibilidade de responder a tais mudanças com maior eficiência, ainda que não seja possível adivinhar o futuro (PEREIRA, 2010; FERREIRA, *et al.*, 2010).

Assim, as críticas e os questionamentos que o planejamento estratégico vem recebendo ao longo do tempo, em sua maioria, dizem respeito ao aspecto formal, rígido e estático. No entanto, é possível perceber que as metodologias de planejamento estratégico estão evoluindo ao longo do tempo e, inclusive, se adaptando ao ambiente no qual a ferramenta é aplicada. O próprio termo *processo*, expressão bastante utilizada na literatura de *Strategic Management*, demonstra a preocupação dos estudiosos em flexibilizar o modo de formular as estratégias (PEREIRA, 2010; NEIS; PEREIRA, 2015).

Neste sentido, diante do processo evolutivo resultante, principalmente das críticas, o planejamento estratégico continua sendo amplamente utilizado pelas organizações. Segundo estudo realizado periodicamente pela consultoria Bain & Company, o planejamento estratégico foi uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas organizações no contexto mundial em 2013, correspondendo a 43% do total de organizações pesquisadas. Além disto, 81% das instituições declaram a pretensão de utilizar o planejamento estratégico no ano seguinte (RIGBY; BILODEAU, 2013).

Entretanto, esta não é a única forma de compreender e utilizar a estratégia organizacional. As concepções vão desde as abordagens consideradas mais convencionais, que definem estratégia como uma atividade racional, lógica e sequencial (CHANDLER, 1962; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

ANSOFF 1965), até concepções mais dinâmicas, que identificam a estratégia como um acontecimento social relacionado a elementos culturais, de aprendizado, política e relações de poder (HAMEL, PRAHALAD; 1990; MINTZBERG, 1994; VOLBERDA, 2004). Mesmo considerando as diversas perspectivas, as teorias sobre estratégia são importantes na medida em que indicam as opções de direção que as organizações podem escolher para seguir. Existem variadas teorias e perspectivas estratégicas que auxiliam as organizações a encurtar o caminho entre o planejamento e as ações executadas. Diante de diferentes entendimentos sobre a estratégia, diversos autores buscam organizar e distinguir as diversas perspectivas (WHITTINTON, 2002; VOLBERDA, 2004).

Contudo, para os objetivos desta reflexão, o mais importante é compreender que o processo estratégico pode ser distinguido em duas vertentes principais: estratégia deliberada e estratégia emergente. A primeira vertente parte do entendimento que a implementação da estratégia ocorre após sua formulação, e a segunda que a estratégia é implementada de modo concomitante à sua formulação. Neste sentido, é importante ressaltar que as duas vertentes emergem da estratégia clássica e progridem suas perspectivas ao longo do tempo, justamente por isso que se busca, neste artigo, analisar as principais obras e o contexto histórico-científico dos autores clássicos da estratégia deliberada e da estratégia emergente, com base nos pressupostos epistemológicos das principais correntes do pensamento.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que resultou neste artigo caracteriza-se como bibliográfica qualitativa, na qual se empregou o método de levantamento de fontes secundárias, principalmente de livros e artigos.

Inicialmente foram estudados os pressupostos que caracterizam as principais correntes epistemológicas, a saber: empirismo, racionalismo, criticismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade. Estes temas foram compreendidos no decorrer da disciplina de Epistemologia da Administração, lecionada no curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração de uma determinada Universidade Federal.

Na sequência foi analisado o processo histórico do campo da estratégia organizacional e identificado que o planejamento estratégico é o processo mais utilizado pelas empresas no âmbito mundial. No entanto, o planejamento estratégico passa por muitas críticas e vem evoluindo ao longo do tempo. Assim, buscou-se identificar os expoentes deste campo de estudo e compreender suas obras.

Constatou-se que há pelo menos duas linhas de trabalho neste campo. A primeira compreende a implementação da estratégia como a pós-formulação, e a segunda parte do princípio que a implementação é um processo emergente, que ocorre à medida que novos elementos surgem e são incorporados no processo estratégico da organização. Como visto, o principal expoente da primeira vertente é Igor Ansoff, o precursor dos estudos sobre planejamento estratégico. Por outro lado, Henry Mintzberg defende a abordagem emergente e crítica o emprego do planejamento estratégico nas organizações.

Deste modo, foi analisado o livro *Corporate Strategy*, escrito por Ansoff, e o artigo científico *The Fall and Rise of Strategic Planning*, desenvolvido por Mintzberg. Após este processo, buscou-se constatar indícios que permitiram indicar em quais correntes epistemológicas estudadas estes autores se embasam. Assim, foi possível compreender os fundamentos epistemológicos que estão por trás da produção acadêmica em planejamento estratégico.

4 ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

O capítulo está dividido em três seções. As duas primeiras seções apresentam o contexto vivenciado por Igor Ansoff e por Henry Mintzberg e os pressupostos epistemológicos de suas obras.

4.1 IGOR ANSOFF

Igor Ansoff nasceu em Vladivostok, na Rússia, em 12 de dezembro de 1918 e faleceu em 14 de julho de 2002. No entanto, mudou para os Estados Unidos quando tinha 18 anos, juntamente com seu pai, um diplomata americano, e sua mãe, uma dona de casa russa.

Após concluir o Ensino Médio na *Stuyvesant High School - New York*, em 1937, Ansoff estudou Engenharia Mecânica e Matemática Aplicada. Sua graduação e seu mestrado, ambos em engenharia mecânica, foram cursados no *Stevens Institute of Technology*, em *New York*. Após este período, ele participou da Segunda Guerra Mundial durante dois anos e voltou para fazer seu doutorado em um programa do Governo para ex-combatentes, em Matemática, na *Brown University*. Sua tese abordou o tema *Mathematical theory of elasticity and plasticity and a minor in vibration* (PORTAL GESTÃO, 2014a; THE ECONOMIST, 2014).

Durante a Segunda Guerra Mundial, além de servir à Marinha Russa, Ansoff foi membro e instrutor em Física na Academia Naval dos Estados Unidos. Já com o título de doutor, em 1950, Ansoff juntou-se ao *Rand Corporation*, um *think-tank* influente da época, onde trabalhou na estratégia de resolução de problemas para a *North Atlantic Treaty Organization - NATO*. Em 1956, ele foi contratado como especialista em planejamento pela *Lockheed Aircraft Corporation* e, em 1963, tornou-se vice-presidente de Planejamento e Diretor de Diversificação (THE ECONOMIST, 2014).

Ansoff iniciou sua trajetória acadêmica lecionando Administração Industrial, em 1963, no *Carnegie Institute of Technology*, onde publicou o *best-seller Corporate Strategy*, por muito tempo considerado a bíblia do planejamento estratégico. Cinco anos depois, fundou e foi o primeiro reitor da *Graduate School of Management* da *Vanderbilt University*, em *Nashville, Tennessee*. Já em 1973, foi professor do *European Institute for Advanced Studies in Management*, em Bruxelas, na Bélgica, onde atuou até 1975. Entre 1973 e 1976, também lecionou na *Graduate School of Management*, da *Vanderbilt University*. No ano seguinte atuou na *Stockholm School of Economics, Stockholm*, Suécia, permanecendo até 1983. Após este percurso, Igor Ansoff atuou por 17 anos (1984-2001) na *United States International University*, em *San Diego*, Califórnia. Após a fusão com a *California School of Professional Psychology*, em julho de 2001, esta universidade foi denominada como *Alliant Internacional University* e permanece até hoje com esta nomenclatura. Atualmente, *Alliant School of Management* possui mestrado e doutorado em *Business Administration* e três linhas de pesquisa, e a linha sobre Gestão Estratégica merece destaque, justamente por ser inspirada em Igor Ansoff (ALLIANT, 2014).

O prestigiado *Igor Ansoff Award*, criado em 1981, na Holanda, demonstra a notoriedade que o autor possui no campo. Este prêmio é destinado a pesquisas sobre

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

Planejamento e Gestão Estratégica que apresentam significativa contribuição para a área. A *Vanderbilt University* e a Sociedade Japonesa de Gestão Estratégica também homenageiam Ansoff utilizando seu nome em uma premiação destinada aos estudos relacionados aos indivíduos que contribuem de maneira original e criativa para a melhoria da vida acadêmica, intelectual ou social dos estudantes, professores e funcionários das instituições de ensino (VANDERBILT, 2014).

Por efeito, além da atuação como profissional de mercado e como professor, Ansoff empreendeu uma consultoria própria e atuou como consultor em empresas multinacionais de renome, como a Philips, a General Electric, a Golfo, a IBM, a Sterling e a Westinghouse (PORTAL GESTÃO, 2014a).

Seu primeiro livro, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth na Expansion* foi lançado em 1965 e apresenta seus estudos sobre o problema estratégico das organizações, seu conceito de estratégia e a Matriz de Ansoff. As prerrogativas apresentadas neste livro logo passam a ser estudadas por outros pesquisadores, surgindo, assim, os primeiros estudos do que hoje chamamos de planejamento estratégico. Este livro inicia com um objetivo aparentemente simples, pois visa a produzir um padrão de alocação de recursos que oferecerá o melhor potencial para atingir os objetivos da empresa. Entretanto, ao longo da obra, Ansoff (1965) detalha o processo estratégico e apresenta uma série de etapas e listas de verificação destinadas a ajudar os gestores na tomada de decisões estratégicas.

Mais tarde, Ansoff reconhece que este processo muitas vezes resulta no que ele chamou de *paralisia por análise*. Justamente por isto, ele aprofunda seus estudos sobre este problema durante quinze anos e, em 1971, publica *Acquisition Behavior of US Manufacturing Firms*. Neste livro, ele busca demonstrar que as estratégias planejadas eram mais eficazes do que as ações não planejadas, argumentando que as empresas que conseguiam superar a fase de paralisia aumentavam seu lucro de modo considerável.

Já em 1972, ele lança *Concept of Strategic Management*, livro no qual Ansoff ressalta, ainda mais, a importância do planejamento estratégico. Na sequência, publica o livro *From Strategic Planning to Strategic Management*, que resulta na Primeira Conferência Nacional sobre Administração Estratégica, na *Vanderbilt University*.

Uma das principais características centrais em todas as obras de Ansoff é a aproximação com o mundo real das organizações. Tanto na sua concepção de planejamento

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

estratégico, a partir da constatação de que existe um ambiente externo à organização, quanto na identificação dos possíveis problemas que esta metodologia poderia impulsionar nas empresas, Ansoff utiliza suas experiências, considera uma realidade concreta para chegar às suas conclusões. Além das pesquisas realizadas enquanto professor-pesquisador, seu viés empirista pode ser explicado pela sua carreira como executivo e como consultor em grandes empresas. Deste modo, é possível relacionar tais características à corrente capitaneada por Francis Bacon, ou seja, o empirismo.

Fruto desta corrente empírica, os pressupostos do positivismo também embasam as obras de Ansoff. Quando Mintzberg (1988) relata que Ansoff desenvolveu o modelo mais elaborado de planejamento estratégico, ele está falando justamente do nível processual que Ansoff propõe, pois o autor em questão buscou esquematizar a formulação das estratégias por meio de uma sequência de etapas rígidas, quase que *matematizando* o processo. Não obstante, a Matriz Ansoff também esclarece os pressupostos da vertente positivista do autor, haja vista que ele propõe a formulação de estratégias que se embasam na expansão e na diversificação por meio de uma sequência de decisões.

Embora não esteja explícito em suas obras, é possível perceber que Ansoff está mais relacionado com a perspectiva da ordem concebida por Emile Durkheim, do que com a perspectiva da mudança, defendida por Gabriel Tarde, o que indica que as obras do autor caracterizam-se pelo viés funcionalista. Além disto, Ansoff afirma que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido considerando as exigências do ambiente futuro, e não destaca a importância da história para o processo. Tal fato também caracteriza a corrente funcionalista, que parte de uma concepção *a-histórica* da organização.

Já a perspectiva sistêmica pode ser constada com mais nitidez nas obras do autor. Inicialmente, é importante mencionar que o próprio planejamento estratégico, capitaneado por Ansoff, parte de um entendimento característico da abordagem sistêmica, pois considera que há um ambiente interno e um ambiente externo à organização. Enquanto os precursores da administração clássica consideravam apenas o sistema produtivo, Ansoff demonstrou que as organizações interagem com os clientes, com os concorrentes, com a sociedade, com o mercado, ou seja, com o ambiente externo. Principalmente a partir da Revolução Industrial e da Segunda Guerra Mundial, este ambiente foi se tornando cada vez mais turbulento e, conseqüentemente, apenas o sistema produtivo e os objetivos de modo isolado não seriam mais suficientes como regras de decisão. Deste modo, era preciso

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

considerar este ambiente e desenvolver estratégias para guiar e reorientar as organizações frente a estas novas exigências.

Assim, podemos perceber que o principal achado de Ansoff embasa-se na abordagem sistêmica, pois considera a organização como um sistema aberto. Não obstante, o autor concebe que a organização deve estar de acordo com o ambiente, caso contrário, sua posição estratégica, sua cultura e suas potencialidades precisam ser revistas e, possivelmente, alteradas. Tais características remetem a diversos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, como o comportamento probabilístico, o entendimento de microsistemas relacionados à macrosistemas, a interdependência entre as partes, a resiliência, a entropia, dentre outros.

4.2 HENRY MINTZBERG

Henry Mintzberg nasceu em 2 de setembro de 1939, em Montreal, no Canadá. Atualmente mora em seu país de origem, junto com Sasha Sadilova, sua segunda esposa, e tem dois filhos e dois netos (MINTZBERG, 2014). Depois de se formar em Engenharia Mecânica pela *McGill University*, em Montreal, em 1961, Mintzberg atuou em pesquisas relacionadas às Ferrovias Nacionais do Canadá por dois anos. O autor relata que estudou engenharia mecânica na graduação porque, na época, a *McGill University* tinha apenas este curso, mas na verdade ele queria estudar engenharia industrial (MINTZBERG, 1993).

Já em 1969, concluiu seu doutorado em Administração na *Sloan School of Management*, do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), e iniciou sua trajetória como docente na *McGill University*, onde até hoje atua como professor-pesquisador (MINTZBERG, 2014). Com os trabalhos realizados nesta universidade, Mintzberg tornou-se um dos expoentes dos estudos em estratégia organizacional (MCGILL, 2014).

Mintzberg leciona no *The International Masters in Practicing Management* desde 1996, e no *International Masters for Health Leadership* desde 2006, ambos programas de pós-graduação da *McGill University*. Além disto, orienta alunos de doutorado em diversos cursos desta universidade e realiza pesquisas em parceria com diversos núcleos de pesquisa ao redor do mundo (MCGILL, 2014). O autor já publicou mais de 160 artigos e 16 livros. Recebeu diversos prêmios, dentre eles, *Distinguished Scholar da Academy of Management* em 2000, e dois prêmios da *McKinsey* em decorrência de artigos publicados na *Harvard Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

Business Review. Nos últimos tempos passou, também, a escrever sobre temas mais gerais, incluindo alguns comentários de jornais e contos (MINTZBERG, 2014).

Ele se dedica a três grandes temas: trabalho gerencial, formação de estratégia e formas de organização. Sua frase mais célebre ilustra um pouco suas ideias e seu posicionamento no campo: A estratégia não se planeja, se constrói. Mintzberg trabalhou durante as últimas duas décadas em colaboração com pesquisadores do Canadá, da Inglaterra, da França, da Índia, do Japão e, mais recentemente, iniciou parcerias com pesquisadores chineses e brasileiros no desenvolvimento de novas abordagens para a educação e desenvolvimento gerencial (PORTAL GESTÃO, 2014b).

Dentre suas obras, destaca-se o artigo *The Fall and Rise of Strategic Planning*, publicado na *Harvard Business Review* em 1994, que foi o ponto de partida para o livro com o mesmo nome, mais tarde publicado no Brasil com o título *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Estas obras, que apresentam uma série de críticas às teorias e às metodologias de planejamento estratégico, tiveram forte impacto no meio acadêmico.

Henry Mintzberg é considerado um dos principais críticos à perspectiva deliberada da estratégia, ou seja, às teorias que separam a mente da mão. Neste sentido é apresentada, na sequência, a análise epistemológica da obra que influenciou as atuais metodologias de planejamento estratégico: *The Fall and Rise of Strategic Planning*.

De início, é oportuno mencionar que, assim como Ansoff, Mintzberg também parece embasar-se mais no empirismo do que no racionalismo cartesiano. Assim, embora o critique, Mintzberg parte do mesmo pressuposto que Ansoff no que diz respeito às bases da ciência clássica. Tal afirmação é constatada principalmente no fato de Mintzberg ser contrário à separação entre mente e matéria. O autor argumenta que o processo estratégico consiste na íntima relação entre pensamento e ação, em outras palavras, contrapõe-se aos autores que advogam que as estratégias são desenvolvidas por meio de processos deliberados, como o planejamento estratégico, por exemplo. Como visto, uma das principais críticas ao planejamento estratégico é justamente esta, a dissociação entre pensamento e ação, o que se opõe às bases do racionalismo cartesiano.

Não obstante, assim como Ansoff, Mintzberg também se preocupa com a experiência, com a prática, com a realidade da organização. Inclusive, as pesquisas sobre o trabalho gerencial, outra linha de estudo do autor, destacam a importância dos gerentes não dissociarem o trabalho da mente com o trabalho das mãos, pois, caso haja esta separação, a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

tendência é que a realimentação vital entre os dois se interrompa, visto que ações podem simplesmente transformar-se em padrões.

Podemos constatar, ainda, que Mintzberg busca identificar ou promover o encadeamento de causa e efeito, característica marcante do positivismo. Nas discussões sobre as estratégias deliberadas e emergentes, o autor valoriza as duas formas, mas acentua seus efeitos na organização. Por um lado, a estratégia emergente, que seria o efeito, é fundamental na medida em que favorece a aprendizagem e impede o controle, ou seja, a causa. Por outro lado, a estratégia deliberada que, neste caso, representa a causa, restringe a aprendizagem e promove o controle, isto é, o efeito.

Contudo, Mintzberg começa a se distinguir de Ansoff a partir do momento em que destaca que as organizações, assim como as pessoas, têm uma história. O autor argumenta que os executivos devem conhecer profundamente as capacidades da organização e situar suas experiências passadas e suas perspectivas futuras no processo de formulação estratégica. Neste sentido, Mintzberg argumenta que a estratégia é um termo que os indivíduos definem de um modo e o usam de outro, principalmente porque os conceitos estão envolvidos com um guia de referência para comportamentos futuros, a-histórico, ao tempo em que estes mesmos indivíduos, ao responderem quais são as estratégias dos concorrentes ou suas próprias, consideram o comportamento passado do mercado e da concorrência. Assim, o autor afirma que há um padrão de ação ao longo do tempo e, como consequência, critica os autores que utilizam a perspectiva funcionalista.

Ademais, Mintzberg se distancia do funcionalismo na medida em que advoga que toda mudança deve ser contínua. Em outras palavras, uma das principais críticas do autor refere-se à visão convencional de gerenciamento estratégico que, segundo ele, se embasa na estabilidade e não na mudança.

Entretanto, o autor apresenta fortes características da abordagem sistêmica. Na realidade, o sistemismo parece ser a base para a maioria, se não para todos os estudos sobre estratégia, haja vista que, independente da perspectiva, eles partem do princípio que existe um ambiente interno, cuja administração possui controle sobre; e um ambiente externo, no qual se localizam os concorrentes, fornecedores, clientes, governo, sociedade, etc. Em relação à abordagem sistêmica, Mintzberg expõe que o todo é maior que a soma de todas as partes. Não obstante, na obra intitulada como *Safari de Estratégia*, o autor argumenta que não há um jeito certo ou errado de se fazer estratégia, todas as abordagens se

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

complementam, e a chave para o sucesso da organização é utilizar a abordagem mais consistente com a sua realidade. Nesta obra, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) concebem que os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

As teorias de Mintzberg também possuem indícios da vertente dialética, sobretudo quando abordam as contradições do planejamento estratégico e concebem que as organizações são permeadas por contradições, oposições, conflitos, crises e rupturas. Esta é justamente uma das principais prerrogativas da obra clássica de Mintzberg (1994), pois, segundo ele, se o ambiente interno e o ambiente externo não são estáticos, as metodologias de planejamento estratégico não são capazes de formular estratégias que possam ser realmente colocadas em prática. Assim, a visão convencional de gerenciamento estratégico não conseguiria promover a mudança, fenômeno cada vez mais comum com o aumento da turbulência do mercado, sobretudo a partir das novas tecnologias. No entanto, vale destacar que em momento algum o autor aborda questões relacionadas à emancipação, até mesmo por isto torna-se inadequado tentar relacionar à perspectiva de Hegel ou de Marx.

Por fim, o paradigma da complexidade embasa outra forte crítica de Mintzberg ao planejamento estratégico: a incapacidade cognitiva do ser humano. Segundo o autor, quando o planejamento estratégico surgiu, na década de 60, o futuro era parcialmente previsível, pois pouco se alterava. Entretanto, na medida em que o ambiente tornou-se mais complexo, o ser humano passou a ser incapaz de prevê-lo. Assim, Mintzberg propõe uma concepção de estratégia que não se reduz a princípios-chave, isolados de outros fatores intervenientes ao objeto, que seria capaz de se esgotar em um sistema coerente de ideias. O autor entende a organização como uma construção ideal de eficiência e eficácia, cujo objetivo se relaciona com múltiplas realidades e outros sistemas de ideias. Não obstante, relaciona-se com o paradigma da complexidade capitaneado por Edgar Morin, na medida em que considera o processo estratégico relacionado entre as partes e o todo.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho visou a compreender as bases epistemológicas de dois expoentes dos estudos sobre estratégia: Igor Ansoff e Henry Mintzberg. Por um lado, Ansoff foi um dos primeiros estudiosos a compreender as organizações como sistemas abertos e foi o

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

precursor do planejamento estratégico. Em decorrência disso, é reconhecido como o pai da gestão estratégica. Por outro, Mintzberg é o expoente da perspectiva emergente da estratégia e um dos principais críticos do planejamento estratégico.

Para alcançar o objetivo deste trabalho foram analisados os contextos histórico, social e econômico vivenciado pelos autores e as obras dos mesmos sob a perspectiva das principais correntes epistemológicas: empirismo, racionalismo cartesiano, criticismo, utilitarismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo, dialética e complexidade. Assim, foram analisadas principalmente duas obras clássicas nos estudos sobre estratégia: *Corporate Strategy*, livro publicado por Igor Ansoff em 1965; e *The Fall and Rise of Strategic Planning*, artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1994. O primeiro é até hoje considerado a bíblia do planejamento estratégico, enquanto o segundo reproduz as principais críticas a este processo. Estas obras ilustram o posicionamento epistemológico destes autores e das perspectivas que eles assumem dentro do campo da estratégia.

Foi possível constatar que as duas perspectivas possuem similaridades e divergências em relação às correntes epistemológicas. Embora os autores não esclareçam o processo metodológico empregado nas pesquisas que resultam suas teorias, tampouco os pressupostos epistemológicos, as obras dos autores apresentam pressupostos de diversas correntes epistemológicas. Portanto, buscamos identificar a predominância destes pressupostos.

Os indícios apontam que Ansoff caracteriza-se por seu apego ao funcionalismo e, principalmente, à Teoria Geral dos Sistemas. Inclusive, o autor é reconhecido como o primeiro estudioso a compreender as organizações como sistemas abertos e, desta constatação, emergem as teorias de planejamento estratégico. Por outro lado, Mintzberg caracteriza-se pelo viés da dialética e da complexidade, sobretudo por criticar veementemente os pressupostos funcionalistas do planejamento estratégico.

Não obstante, identificou-se que as características das obras de Ansoff e de Mintzberg os colocam em posicionamentos opostos no que diz respeito ao campo da estratégia organizacional. Enquanto Ansoff foi o pioneiro dos estudos da estratégia deliberada, Mintzberg foi um dos primeiros a criticar esta perspectiva, inaugurando, assim, os trabalhos relacionados à estratégia emergente. Vale destacar, ainda, que o próprio Ansoff constatou a dificuldade da implementação das estratégias formuladas a partir do planejamento estratégico e, por mais de 20 anos, concentrou seus estudos neste tema.

Mais do que isto, entende-se que estes autores foram fundamentais para que exista, hoje, o constructo mais global da estratégia, tanto na literatura quanto na prática das organizações. É certo que não há consenso, mas, com base nos estudos precursores de Ansoff e considerando as críticas de Mintzberg, os referenciais metodológicos de planejamento estratégico e a prática estratégica vêm, ao longo do tempo, evoluindo. Atualmente é possível perceber referenciais metodológicos cada vez mais flexíveis, com a participação efetiva e autônoma de todos os funcionários no processo de formulação das estratégias e com a forte preocupação em sensibilizar todos os envolvidos, muitas vezes até indivíduos ou instituições que não fazem parte da organização, por exemplo (NEIS, PEREIRA, 2015).

Deste modo, pode-se conceber que este trabalho contribuiu para o entendimento do planejamento estratégico enquanto parte da Ciência da Administração. Percebe-se que há diversas possibilidades para abranger bases epistemológicas até então ignoradas ao processo estratégico, distanciadas das imposições do paradigma dominante e, cada vez mais, aperfeiçoando o desempenho do processo.

Por fim, salienta-se que a pesquisa que resultou no presente artigo possui algumas limitações que se tornam possíveis caminhos para novos estudos. Por um lado, como as obras dos autores não apresentam os procedimentos metodológicos empregados em suas pesquisas, as análises dos pressupostos epistemológicos são buscadas por meio de indícios que levam a relacioná-los com determinadas correntes epistemológicas. Por outro, torna-se inviável, para este tipo de estudo e meio de publicação, o aprofundamento necessário em cada uma das correntes epistemológicas. Assim, o referencial teórico, que culminou nas categorias de análise da presente pesquisa, apresenta noções básicas de cada uma das correntes a partir dos autores clássicos e, possivelmente, requer maior aprofundamento conceitual. Portanto, recomenda-se o desenvolvimento de futuros estudos que possam encontrar formas de efetivamente aprofundar cada uma das correntes epistemológicas, com todas as suas nuances e particularidades, assim como estudos que viabilizem outras formas de identificar os fundamentos epistemológicos dos autores e das obras que, por ventura, não apresente seus procedimentos metodológicos.

REFERÊNCIAS

ALLIANT. **History**, 2014. Disponível em: <<http://www.alliant.edu/about-alliant/history.php>>. Acesso em 03 de julho de 2014.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965

BACON, F. **Novo Organum ou Verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. 2. Ed. São Paulo: Abril cultural. 1979. p. 1-123.

BENSON, J. K., As organizações: um ponto de vista dialético, in Chanlat, J.-F. e Séguin, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal : Gaëtan-Morin, 1987.

BENTHAM, J. **Uma Introdução aos Princípios da Moral e da Legislação**. 2. Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BUCKLEY, W. F. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix: Ed. Univ. S. Paulo, 1971.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, Ma: MIT Press, 1962.

CHANLAT, J.-F.; SEGUIN, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal : Gaëtan-Morin, 1987.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas. 1985.

DESCARTES, R. Discurso do Método. In: **René Descartes, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

DORTIER, J.F. Le cercle de Vienne et Le nouvel spirit scientifique. In: **Sciences Humaines**, hors-série, septembre 2000.

DURKHEIM, E. As regras do método sociológico (cap. primeiro); Da divisão do trabalho social (livro I, cap. 1). In: **Durkheim, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez, 2007.

FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FOULQUIÉ, P. **A dialética**. Lisboa: Europa-América, cap. 1, 1978.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have strategy? **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 48-59, Nov 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

KEINERT, M. **O conhecimento em Kant: limites da experiência**. Revista Mente Cérebro & Filosofia: fundamentos para a compreensão contemporânea da psique. 3ª ed. Ediuoro: São Paulo, 2008.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MCGILL. **Mintzberg**, 2014. Disponível em: <<http://www.mcgill.ca/>>. Acesso em 02 de jul de 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**. QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc., 1988.

MINTZBERG, H. **The illusive strategy... 25 years later**. Management laureates: A collection of autobiographical essays, 1993.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. **Resumé**, 2014. Disponível em: <<http://www.mintzberg.org/resume>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Lisboa : Europa-América, 1982.

MORIN, E. Complexité et organisation, in Audet, M. e Malouin, J.-L., **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

NEIS, D.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVANI, H.; CASTAGNOLA, L. **História da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1984.

PADOVANI, H.; CASTAGNOLA, L. **História da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.

PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

POISTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 246–254, 2010.

POPPER, K. R. **A lógica da investigação científica**: Três concepções acerca do conhecimento humano: a sociedade aberta e seus inimigos. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

PORTAL GESTÃO. **Igor Ansoff – Pai da Gestão Estratégica**, 2014a. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/item/6662-igor-ansoff-pai-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica.html#sthash.F59bp3tO.dpuf>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

PORTAL GESTÃO. **Henry Mintzberg – A estratégia não se planeja, constrói-se**, 2014b. Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6855-henry-mintzberg-a-estrat%C3%A9gia-n%C3%A3o-se-planeia,-contr%C3%B3i-se.html#sthash.IRSW5u2j.dpuf>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

PRIGOGINE, I. STENGERS, I. **A Nova Aliança**: Metamorfose da Ciência. 3. Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

RADCLIFFE-BROWN, A. Sobre o conceito de função em ciências sociais. In: **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2013**. Bain & Company, 2013. Disponível em: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2014.

ROSENWEIG, J.; KAST, F. O conceito moderno: enfoque sistêmico, in **Organização e administração – um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Les théories de l'organisation. Montréal: Gaetan Morin Editeur Limitee, 1992.

SELZNICK, P. Fundamentos da teoria de organização, in Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, pp. 26-35, abr/jun 1996. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

SOUZA SANTOS, B. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Estudos Avançados**, no 3, maio/agosto 1988.

THE ECONOMIST. **The Economist Guide to Management Ideas and Gurus**, 2014. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/11701586>>. Acesso em 07 de julho de 2014.

VANDERBILT. **Igor Ansoff Award**, 2014. Disponível em: <<http://www.vanderbilt.edu/>>. Acesso em: 06 jul. de 2014.

VOLBERDA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. **European Management Review**, v. 1, nº 1, p. 35-42, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.