

**Paradoxos e Dilemas na Construção de Estratégias:
Possibilidades Interpretativas a partir da Noção de Papéis nas Organizações**

**Paradoxes and Dilemmas in Strategy Construction:
Interpretation Possibilities through Knowledge of the Organizations Roles.**

Suzana Melgaço de Afonsêca

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais /PPGA-PUC Minas

Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais /PUC Minas, Minas Gerais, Brasil
suzanamelgaco@gmail.com

Armino dos Santos de Sousa Teodósio

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ EAESP

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais /PPGA-PUC Minas, Minas Gerais, Brasil

teodosio@pobox.com

Benjamin Oliveira Paixão

Mestre em Administração pela Faculdade de Administração de Empresas /FEAD – MG

benjaop@uai.com.br

Editora Científica: Vera L. Cançado
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 18.04.2011
Aprovado em 13.10.2011



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

O artigo procura compreender a construção de estratégias a partir do diálogo entre as perspectivas de análise estratégica e os estudos organizacionais, sobretudo a partir da teoria institucional e os estudos sobre cultura corporativa, tendo como base a perspectiva de Goffman sobre representação e papéis na vida social. Recorre-se à essa abordagem sobre representação, tomando o ambiente empresarial como palco para o desenrolar de uma verdadeira “peça” das práticas, rotinas e estratégias corporativas. Evidencia-se que existem aspectos delicados no controle efetivo, capaz de garantir a efetivação das estratégias idealizadas pelas organizações, levando o processo estratégico a se assemelhar à interação entre platéia e atores em um palco. Procura-se desconstruir a ideia de um modelo ideal de controle nas relações entre os atores organizacionais e o processo de construção de estratégias, pelo diálogo com os paradoxos, dilemas e riscos que perpassem a idealização e operacionalização de estratégias nas organizações.

Palavras-chave: Estratégia; Instituições; Representação E Papéis; Cultura Organizacional; Análise Organizacional

ABSTRACT

This paper aims to understand the strategies based on dialogue between strategic analyze perspectives and organizational studies, especially through the institutional theory and studies on corporative culture, as seen by Goffmann about representation and roles in the social life. By this approach on representation, we described the organizational reality as a stage where the real “show” of the practices, routines and corporative strategies takes place. There are some delicate aspects in the effective control of the idealized strategies realization, as they exist in the interaction between actors and public. The aim of this article is to deconstruct the thought of an ideal control of the relations between the organizational actors and the processing of strategies, through a dialogue about the paradoxes, dilemmas and risks trespassing the idealization and operation of enterprises strategies.

Keywords: Strategy; Institutions; Representation And Roles; Organizational Culture; Organizational Analyze

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre construção de estratégias por parte das organizações avançaram significativamente ao longo dos anos, tornando a compreensão desse fenômeno empresarial mais profunda, mas também aumentando a complexidade necessária para uma análise mais consistente desse processo organizacional. Soma-se a isso a própria complexidade que o ambiente econômico e as organizações parecem assumir, cada vez mais, sobretudo diante das transformações estruturais do capitalismo contemporâneo.

A análise organizacional a partir de perspectivas que dialoguem com a complexidade implica também avançar para “mares menos calmos” e lineares da realidade socioeconômica, marcados por paradoxos, contradições e dilemas, tanto na construção de estratégias quanto na sua significação e ressignificação por parte dos atores organizacionais ou mesmo em sua implementação e efetivação nas estruturas administrativas (OSPINA; SAZ-CARRANZA, 2005).

As teorizações sobre estudos estratégicos têm avançado nessa direção, incorporando diferentes narrativas teóricas e, com isso, tornando seu objeto de estudo (a estratégia) e seu campo de investigação cada vez mais multidisciplinares e plurais. Ainda assim, perduram correntes e tradições analíticas lineares e reducionistas, que acabam por transformar os estudos estratégicos em discussões sobre planos, propostas e adequação entre meios e fins. Essas percepções lineares e simplistas parecem se reverberar e fazer multiplicar a chamada “Indústria de Teorias Administrativas” (MICKLETHWAITH; WOOLDRIDGE, 1998) ou o “*Pop Management*” (WOOD JR., 1999), com fortes apelos aos gestores ligados em seu cotidiano à condução estratégica das empresas.

Não que variáveis como processos, recursos e metas não possam ou não devam ser consideradas na análise estratégica. Pelo contrário, é preciso avançar no diálogo com as abordagens que operam sobre os pressupostos de descontinuidade, não linearidade e complexidade, de forma a dotar essas e outras variáveis relevantes para o estudo da estratégia nas organizações de mais consistência analítica e explicativa.

Esses esforços já têm sido realizados pelos estudiosos de estratégia há alguns anos e abriram importantes frentes de diálogo com vários campos do conhecimento administrativo, especialmente os chamados estudos organizacionais.

O objetivo deste artigo é promover diálogo entre os estudos sobre a construção de estratégias empresariais e as tradições teóricas sobre estudos organizacionais, destacando-se as análises da cultura corporativa e a contribuição de Goffman (1975). Dessa forma, problematizam-se a construção, significação e implementação das estratégias no ambiente empresarial a partir do entendimento das representações de papéis sociais.

A abordagem de Goffman (1975) utiliza o símbolo de uma peça teatral no âmbito do espaço organizacional: a plateia, os atores, o palco e os bastidores. Usa, enfim, uma encenação na qual os indivíduos atuam de acordo com determinadas normas, valores e racionalidades, buscando seus próprios objetivos, assim como os da organização, na maioria das vezes expressos nas declarações formalizadas sobre a chamada estratégia organizacional. A palavra “palco”, da forma como Goffman (1975) a incorpora na análise organizacional, refere-se ao lugar no qual as decisões estratégicas corporativas são apresentadas a todos os integrantes da

organização. Nesse sentido, a “plateia” é assumida como o símbolo de que se utiliza para representar os trabalhadores que não estão envolvidos diretamente e/ou formalmente no processo de construção da estratégia organizacional. Os “atores” são assumidos como os tomadores de decisão e os “bastidores” o *locus* no qual as estratégias serão definidas e formuladas.

Com isso, pretende-se contribuir para o avanço dos estudos sobre estratégia, aprofundando o diálogo entre o entendimento dos fenômenos estratégicos e a realidade sociocultural e psíquica das organizações, delineando-se uma possibilidade interpretativa mais articulada com a complexidade e os paradoxos que marcam a construção estratégica contemporânea. Entende-se que esse tipo de análise é bastante frutífero, não só para as discussões teóricas no campo dos estudos organizacionais, mas também para aqueles envolvidos com a construção de estratégias nas organizações, na medida em que oferece ao leitor interpretações relevantes sobre o ambiente, rico em complexidade, que marca a tomada de decisão e a ação estratégica.

2 ESTRATÉGIA: LINEARIDADES E POLISSEMIAS

As mudanças socioeconômicas que ocorreram em todo o mundo têm forte influência no mundo organizacional e, assim, pode-se observar grande esforço da ciência da administração que, com base no estudo de novos modelos organizacionais, busca atualizar novas práticas de gestão para esse novo perfil de empresa.

As estruturas organizacionais procuram proporcionar estabilidade e auxílio aos membros da organização para que estes atuem mais articuladamente a fim de alcançar os objetivos postos pela estratégia formalizada pela empresa. Segundo Chanlat (1999), o gerenciamento não designa somente práticas e processos, mas compreende as pessoas que detêm postos de hierarquia nas empresas e que ocupam funções de gestão.

Toda sociedade é permeada por valores básicos. Todo indivíduo que compartilha desses valores possui sua própria maneira de tentar conviver nessa mesma sociedade, ora em posições de mais adaptação e harmonia em relação às normas e valores vigentes, ora em dissonância com a ordem social estabelecida.

O fluxo de informações obtidas por intermédio das organizações formais e informais é uma importante variável nesse processo de adaptação, resistência e colaboração com as normas e valores sociais, principalmente com as estratégias construídas pelas organizações. Para Galbraith (1995) e Mintzberg (2003), a organização informal facilita o fluxo de informações e a coordenação, a partir do ajustamento mútuo, de pessoas e tarefas. Para Galbraith (1995), várias organizações se apoiam em estruturas informais para se adaptar rapidamente às mudanças ambientais.

Daft (2002) explica que os componentes-chave na definição da estrutura organizacional são: a determinação das relações formais de subordinação, entre as quais o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores, a identificação do agrupamento de indivíduos em departamentos na organização e a inclusão do projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

A visão de Daft (2002) é bastante similar à de Vasconcellos (1972), que apresenta os seguintes componentes básicos da estrutura organizacional: a) sistema de responsabilidade,

compreendendo a departamentalização, linha, assessoria e especialização do trabalho; b) sistema de autoridade, compreendendo a amplitude administrativa e os níveis hierárquicos, a delegação e a centralização/descentralização; c) sistema de comunicação, que compreende o que, como, quando, de quem e para quem comunicar.

Os atores sociais, por assim dizer, estão envolvidos nas práticas de uma organização e demandam “explicações”, ou seja, significações cognitivas e culturais para o entendimento dos processos e, portanto, revelam o papel estratégico desempenhado pela luta e cooperação dos atores institucionais, com o intuito de fazer funcionar a organização (REED, 1998).

A linguagem de representação que Goffman (1975) descreve em sua leitura dos fenômenos organizacionais entende o ambiente empresarial como um palco para o desenrolar de uma peça teatral, no qual as práticas das rotinas corporativas podem ser entendidas como um importante elemento estratégico na realização dos objetivos empresariais.

Uma das características dos estudos sobre estratégia reside no caráter polissêmico que esse objeto de estudo assume atualmente, resultando, muitas vezes, em grande dificuldade em estabelecer consensos mínimos sobre a significância do termo no campo do conhecimento administrativo. De acordo com Whittington (2002), existem quatro abordagens sobre a estratégia: a abordagem clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica.

Enquanto a abordagem clássica acredita que tanto o ambiente externo quanto o interno podem ser moldados a partir do esforço racional, a abordagem evolucionista, segundo Whittington (2002), demonstra menos confiança na racionalidade dos gerentes.

Os teóricos dessa abordagem entendem que a maximização dos lucros advém do mercado. Whittington (2002, p. 19) acrescenta que “os gerentes não precisam ser otimizadores racionais porque a evolução é a análise de custo-benefício da natureza”. E que é comum encontrar entre os teóricos da abordagem evolucionista analogias entre a concorrência econômica e a “*lei natural da selva*”, na qual somente os melhores sobreviverão. Henderson (1989) acredita que, na “Lei da Selva”, o diferencial de cada empresa proporcionado pela concorrência tem papel fundamental na continuidade do negócio. A concorrência é importante para a organização. “É uma constante luta pela sobrevivência em uma selva superpopulosa, densa e cheia de fumaça” (WHITTINGTON, 2002, p. 19).

Para os críticos dessa perspectiva, trata-se de uma verdadeira “antropomorfização” do mundo animal, de forma a legitimar construções próprias e restritas do comportamento humano e da história empresarial ocidental. Essas interpretações também servem para legitimar visões e percepções estratégicas específicas e típicas de determinada realidade e modelo empresarial, tomando-as como se fossem resultados naturais da dinâmica interorganizacional em qualquer tempo e contingência (AKTOUF, 1996).

Henderson (1989) defende cinco elementos básicos: a) a capacidade de percepção do sistema competitivo; b) o uso dessa percepção para identificação da maneira como um movimento estratégico pode alterar o equilíbrio competitivo; c) o uso de recursos para resultados a longo prazo; d) a capacidade de prever lucros e riscos com exatidão; e) a própria ação.

A abordagem processualista defende que a estratégia emerge da adaptação gradual e do aprendizado. Os teóricos dessa corrente defendem que “o agora” determina de forma pragmática os rumos da estratégia. Já a abordagem sistêmica leva em consideração aspectos

sociais, econômicos e políticos na determinação da estratégia. A organização é vista como um subsistema dentro de um grande sistema no qual todos interagem. As variáveis sociais, sobretudo as vinculações a normas, valores, interesses e jogos políticos, são assumidas como fundamentais para o estudo da estratégia organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) ressaltam que definir estratégia é tarefa extremamente árdua, apesar do peso que ela exerce no imaginário social e organizacional. A maioria das pessoas entende por estratégia um plano para ir de um ponto a outro. O que não se compreende, muitas vezes, é que esse plano para tal deslocamento pode não ocorrer da forma como fora previsto. Estratégia também pode ser um padrão, ou seja, manter o mesmo comportamento durante longo período de tempo. Ambas as definições podem ser aceitas: uma estratégia é a pretendida e a outra a realizada. A pretendida nem sempre é realizada, mas existe a intenção de fazê-lo. Essa intenção é chamada de estratégia deliberada. A estratégia emergente aparece durante o curso do plano a ser executado e é o padrão de estratégia a ser implementado. A combinação das duas permite prever os acontecimentos e reagir às mudanças que eventualmente ocorram durante o percurso.

O bom estrategista, conforme Mintzberg (1998), deve ter sensibilidade para identificar padrões, analisar relatórios, criar estratégias, ser um constante aprendiz, gerenciar a estabilidade em vez da mudança, usar o seu bom senso e a sua experiência para um gerenciamento mais acurado. Além disso, é fundamental o entendimento dos paradoxos, contradições e dilemas que se apresentam durante a construção e implementação de estratégias nas organizações (MINTZBERG, 2006).

Portanto, o estudo sobre estratégia envolve alta complexidade, por se tratar de dois elementos com grande força subjetiva: o futuro e as interações humanas. Pode-se prever o futuro cíclico relacionado à natureza e a valores mensuráveis, mas o futuro relacionado à construção da sociabilidade humana é marcado pela incerteza, pela percepção parcial e não linear da realidade e, além disso, muitas vezes imensurável.

Percebe-se, nas menções à estratégia aqui citadas, que a sociabilidade humana se apresenta como variável decisiva nos estudos estratégicos, sobretudo as realidades psíquicas e sociais que se estruturam no ambiente organizacional. Goffman (1975) mostra que as crenças das organizações e dos atores sociais precisam ser pactuadas para o sucesso na elaboração, implementação e controle das estratégias, ou seja, seus membros precisam acreditar, ainda que com graus diferentes de dissidência e dissonância, que essa é uma estratégia importante para a empresa.

3 ESTRATÉGIA E INSTITUIÇÕES NA COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL

A proposta de análise institucional procura romper tanto com a visão estritamente economicista do *mainstream* (RODRIGUES, 1995a) quanto com a abordagem restrita às variáveis culturais na construção de estratégias organizacionais. Assume-se que o reducionismo de ambas as partes deve ser superado com base em uma perspectiva analítica que incorpore e concilie os dois extremos. Com isso, os fatores ambientais deixam de ser considerados unidimensionalmente (mercado ou cultura) para a explicação das formas, estruturas e estratégias organizacionais (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

Para Biggart (1991), a abordagem institucional precisa se desenvolver a partir da confrontação das vantagens e deficiências de três principais vertentes de análise econômico-social: os modelos de economia política, os de mercado e os culturalistas.

Os modelos de economia política têm como mérito o reconhecimento da importância da ligação entre as várias esferas institucionais da sociedade - culturais, políticas e econômicas. Além disso, levam em consideração, como variáveis estruturais, tanto fatores materiais quanto ideais para a explicação da dinâmica social e da construção de estratégias, quer seja a classe social, a ideologia ou as relações de poder. No entanto, pecam ao assumir a esfera econômica como predeterminante da estruturação social e da construção de estratégias organizacionais. Com isso, o indivíduo perde sua capacidade de autodeterminação, ficando despersonalizada a ação social.

Já na perspectiva de mercado ou dos economistas neoclássicos, o mercado apresenta-se estreitamente relacionado à ação econômica de indivíduos e organizações. A racionalidade desses agentes estrutura-se em torno da ideia de otimização ou maximização de resultados. Com isso, os modelos organizacionais e as estratégias subjacentes que se desenvolvem são sempre considerados a resposta mais adaptada às condições de mercado ou, então, como estágios intermediários em direção ao padrão mais adaptado. Os problemas com esse tipo de abordagem são muitos: ênfase excessiva na construção de modelos teóricos distantes de fatores empíricos relevantes, como os de natureza social e política; deficiências explicativas quanto à ampla variedade de padrões e estratégias organizacionais encontrados num mesmo contexto econômico; visão etnocêntrica, na medida em que considera universais valores típicos das sociedades ocidentais, como o individualismo e a igualdade de oportunidades na construção de estratégias.

Por fim, os modelos culturais rompem com o determinismo econômico e técnico, destacando a importância dos atores sociais na análise das atividades produtivas e na construção de estratégias organizacionais. Variáveis como valores e recompensas sociais, ideologias do trabalho e gerenciais, entre outras, ganham centralidade na análise, relevando importantes dimensões da dinâmica organizacional e social, com relevantes implicações para as estratégias organizacionais. No entanto, a despeito da relevância desse enfoque, surgem limitações quanto ao potencial de generalização dos resultados encontrados. Além disso, a ênfase explicativa tende a se concentrar nas similaridades entre as estratégias organizacionais, recebendo pouco destaque as características diferenciadoras. Soma-se a isso, ainda, a dificuldade de compreensão e explicação de movimentos de mudança de estratégias ao longo do tempo.

No marco teórico institucional serão explorados os pontos de complementaridade entre elementos dessas três perspectivas de leitura social. As organizações e seus processos de construção de estratégias são tomados como produto social concreta e materialmente objetivado, enquanto a racionalidade econômica é entendida a partir de sua construção social e sua manutenção cultural.

Rompe-se com o pressuposto de que as atividades econômicas são transações bilaterais discretas, passando as relações entre organizações a serem consideradas em termos de trajetórias históricas construídas em determinado ambiente social (GERLACH, 1992). Princípios institucionais vigentes no organismo social são entendidos como geradores de significado para a lógica da ação competitiva econômica e a construção de estratégias entre

organizações, incitando-as a um caminho caracteristicamente homogêneo (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

Além disso, acrescenta-se uma perspectiva dinâmica, na medida em que as instituições são vistas como um construto social em permanente elaboração por forças sociais, econômicas, políticas e culturais. O Estado passa a ser entendido como agente em interação, de diferentes modos e escalas, com outras formas organizacionais presentes na estrutura social, e não mais como agente independente e responsável único por todos os eventos e desdobramentos no ambiente organizacional (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

A relação entre técnica, estratégia e ambiente institucional também assume outro caráter. O foco recai antes sobre a conformidade em relação a regras e rituais sociais do que nas exigências técnicas, ou seja, sobre a legitimidade e não apenas a eficiência econômica das estratégias organizacionais. Além disso, o suposto antagonismo entre essas variáveis é relativizado. Técnica, estratégia e ambiente institucional podem vir a convergir harmoniosamente em formatos organizacionais. Um exemplo dessa interação é observado nos grupos de empresas asiáticas, nos quais requerimentos de competitividade e cooperação/conformidade operam simultaneamente (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

Considera-se que o formato e as estratégias de organizações circunscritas a um mesmo ambiente tendem à convergência. Para DiMaggio e Powell (1991), esse processo, denominado isomorfismo, opera baseado em três variantes básicas. O “isomorfismo coercitivo”, resultante de pressões exercidas tanto por outras organizações quanto por expectativas e demandas culturais da sociedade; o “mimético”, que se dá pela difusão de experiências e modelos organizacionais considerados de sucesso adotados por outras organizações; e as “pressões normativas”, resultado da profissionalização de administradores, que formados ou influenciados por orientação semelhante passam a divulgar normas e técnicas de gestão convergentes.

No entanto, há que se considerar também a influência que as organizações podem exercer sobre o ambiente institucional em que se inserem. Organizações com grande peso e penetração podem determinar mudanças no sentido de consolidar sua posição, melhorar seus rendimentos, legitimar suas atividades e estratégias, obstaculizar a concorrência, entre outros fatores (NORTH, 1990).

Para DiMaggio e Powell (1991), a teoria do isomorfismo é um exemplo do avanço explicativo oferecido pela abordagem institucional. A partir dela as óticas weberiana (homogeneização de estruturas), marxista (dominação de grupos) e funcionalista (respostas adaptativas a exigências externas), antes de se excluírem mutuamente, encontram compatibilização e integração, oferecendo níveis e perspectivas variáveis de compreensão do fenômeno social e organizacional da construção de estratégias.

Mas se seu potencial explicativo se faz superior, por outro lado, a abordagem institucional exige múltiplos níveis de análise. Como destaca Biggart (1991), incorporando elementos da teoria weberiana, a análise institucional considera a atividade produtiva como ação social, a institucionalização da ação e a lógica organizacional. Além disso, exige o estudo em múltiplos níveis, quer sejam da estrutura ou da ação, quer sejam do macro ou microuniverso que perpassem pela construção das estratégias organizacionais.

O que se percebe é que, principalmente no estudo das estratégias construídas pelas organizações contemporâneas, a perspectiva institucional vem oferecendo importantes interpretações diante dos peculiares e complexos arranjos sócio-organizacionais desenvolvidos em diferentes países. Isso acontece principalmente entre os das economias capitalistas centrais, visto que se distancia do etnocentrismo, ao mesmo tempo em que explora inter-relações entre várias esferas e atores sociais típicos das variadas trajetórias históricas e culturais das nações.

4 ESTRATÉGIA E CULTURA: COESÃO, DISSONÂNCIA E REPRESENTAÇÕES

Alguns autores, como destaca Rodrigues (1995b), têm associado a centralidade da noção de cultura organizacional nos estudos administrativos ao grande êxito alcançado pelas empresas japonesas, simultaneamente ao declínio da indústria americana nos anos 80. Revelando dimensões coletivistas, que se chocavam com a crescente ênfase na autonomia, autorrealização, crescimento individual das sociedades ocidentais, as organizações asiáticas despertaram o interesse, por sua significativa orientação em torno do consenso e do comprometimento com as estratégias organizacionais.

Buscando não apenas a compreensão da cultura dessas organizações, mas sua “aprendizagem e aplicação” (no Ocidente), surgiram estudos assentados na ideia de cultura corporativa. Tal enfoque pretende conciliar dimensões racionais e/ou econômicas das organizações com seus aspectos subjetivos e emocionais, que permeiam a construção de estratégias organizacionais. Dessa forma, concebe-se a gestão tanto do mundo material quanto do simbólico - imprevisível e intangível - no ambiente organizacional e no processo de estratégia (RODRIGUES, 1991).

Gerir o simbólico significa produzir e moldar a cultura e as estratégias organizacionais. Na visão corporativa, as organizações têm estilo de vida e cultura próprios. Tem-se com isso uma “abordagem intervencionista que procura conciliar as necessidades do indivíduo com as exigências da organização” (RODRIGUES, 1991, p. 56) como forma de se alcançar mais produtividade e eficiência econômica. Para tanto, são construídos significados compartilhados a partir de símbolos, rituais, mitos e heróis, que perpassam pela construção de estratégias nas organizações. A gerência assume caráter ideológico na medida em que, valendo-se desses símbolos, cria “justificativas ou racionalidades” para as estratégias e ações organizacionais.

No entanto, Rodrigues (1995b) chama a atenção para o fato de essa ponderação superestimar o potencial de uma cultura organizacional “forte” em gerar significados para a identidade dos indivíduos, promover a integração e consolidar um estado de homogeneidade cultural e estratégica entre seus membros.

Deve-se ter em mente, segundo a autora, que a cultura organizacional é um “espaço” multifacetado e em contínua construção, no qual se alocam posições de poder entre vários grupos, em disputa pela prevalência de seus valores e crenças na esfera da representação organizacional e na construção de agendas, que nortearão as discussões estratégicas da organização. Além disso, pode assumir a cultura organizacional um caráter disruptivo, minando os significados que promovem a identificação do indivíduo com a corporação e suas estratégias idealizadas pela alta gerência.

Cultura e identidade aparecem como esferas “inter-relacionadas e interdependentes, na medida em que uma necessita da outra como fonte de significados” (RODRIGUES, 1995b, p. 6). Por um lado, é pelo processo de separação que se efetiva a distinção e reconhecimento da

identidade. Isso se opera a partir da cultura, que se torna dominante por meio de um processo político: impõe uma leitura da realidade que hierarquiza, exclui ou inclui e distingue indivíduos. Dessa forma, diz a eles onde estão, o que são e quais são seus papéis no processo de construção das estratégias organizacionais. Por outro lado, uma cultura só se consolida como “forte” quando oferece respostas adequadas aos anseios simbólicos e materiais de seus “consumidores”. A incorporação de significados, a colaboração com as estratégias instituídas e a aceitação de rituais por parte do indivíduo se concretizam ou não de acordo com a contribuição que apresentam para a confirmação de sua identidade.

No momento em que aqueles elementos organizacionais geradores de significância para a identidade individual, tais como pessoas, grupos ou valores, deixam de existir ou são alterados por estratégias corporativas, a organização reduz seu poder sobre o indivíduo. Surge, com isso, um conflito entre identidade subjetiva - estabilidade individual - e identidade propalada pelos novos papéis institucionais.

Essa vulnerabilidade do indivíduo, no tocante à sua identidade, remete-se à própria dinâmica na qual se encerra a vida em organismos sociais: “A experiência dual do eu, seja como ser distinto e, ao mesmo tempo, como ser integrado ao mundo social, e tanto como sujeito ou objeto, cria ambiguidades e torna a identidade um conceito precário” (RODRIGUES, 1995b, p. 7).

Portanto, apresenta-se a identidade como um fenômeno tanto subjetivo quanto social. O “eu” depende da maneira como se autodefine o sujeito a partir dos “outros”. Diante disso, a perspectiva dos teóricos institucionais adquire relevância. São estudadas as interconexões sociais, entendidas a partir da vinculação entre estratégias, símbolos e valores organizacionais e ação coletiva. A manutenção de instituições, tradições e estratégias pelas organizações reporta-se a uma intersubjetividade normativa criada e mantida pelos membros organizacionais, que se estende pelas organizações (RODRIGUES, 1995b).

5 PAPÉIS E ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Goffman (1975) define representação como toda atividade em que o indivíduo, presente em um ambiente por um período de tempo e com observadores, desempenha um papel. Essa definição remete ao fato de se viver em sociedade e de se representar papéis constantemente, de maneira intencional ou não. O ambiente organizacional, como um dos elementos de sociabilidade da realidade contemporânea, também é marcado pela representação de papéis, sobretudo nos processos de construção, significação e ressignificação e implementação de estratégias. Representa-se para obter satisfação pessoal, aceitação em determinado cenário e para simular adesões ou dissonâncias em relação às estratégias deliberadas pela organização.

A representação leva os observadores a acreditar no que é pretendido pelos atores. Quando o ator acredita que a representação é a verdadeira realidade, os observadores não terão dúvidas a respeito da realidade representada, podendo aderir com mais facilidade às propostas estratégicas estabelecidas pela cúpula gerencial. Quanto mais baixo o grau de diferenciação percebido pelos atores entre representação e realidade, maior o convencimento da plateia. O grau de convencimento é a oscilação entre cinismo e sinceridade, fenômeno que perpassa pelo próprio processo estratégico nas organizações.

Os atores organizacionais podem conduzir, a partir da realidade na representação, elevado grau de adesão da plateia quanto aos objetivos que deverão ser alcançados pela organização.

Essa representação precisa ser entendida como um esforço dos gestores no convencimento dos membros da organização sobre os rumos que devem ser tomados para a minimização dos riscos envolvidos na condução do negócio e na construção de estratégias organizacionais.

A representação em grupo é composta de um grupo de indivíduos que se relaciona de maneira íntima no intuito de manter determinada situação para os observadores. Goffman (1975) salienta que as equipes de trabalho são um grupo que interage devido à necessidade de se manter uma “fachada” que faça convergir à ideia de benefícios recíprocos para todos os atores organizacionais. Os integrantes relacionam-se entre si de maneira bastante peculiar. Eles são íntimos, mas, muitas vezes, fora da organização nada demonstram em comum. A necessidade de manter a aparência para a plateia e, por conseguinte, exercer poder sobre a mesma torna os componentes leais e coesos em torno das estratégias organizacionais.

Um só indivíduo tem mais controle sobre a realidade que será apresentada à plateia, mas, quando se trata de uma equipe, certos cuidados devem ser tomados. Desacordos em público são evitados para não haver quebra da realidade exposta pelo grupo, que irá ajudar a solidificar os fundamentos da estratégia organizacional proposta. No entanto, a própria trajetória da construção das estratégias apresentadas aos demais atores organizacionais pode ter sido marcada por grandes conflitos entre os tomadores de decisão. A unanimidade acaba por ser buscada com frequência, sendo a dissonância percebida como estranhamento e oposição às estratégias determinadas pela organização. Os componentes passam a imagem de que seus valores e convicções estão em harmonia, mesmo que não seja essa a realidade.

Thompson (1967) afirma que a sintonia e a cumplicidade entre os atores são necessárias para o sucesso da representação e, por consequência, também da estratégia organizacional. É interessante salientar como os indivíduos se unem para manter o poder. Esse fenômeno é visto nos esportes coletivos e nos níveis hierárquicos mais elevados numa organização.

Os segredos compartilhados na equipe são, na verdade, informações que não devem chegar à plateia. É importante destacar que nem todos os segredos podem ser considerados informações destrutivas. Existem vários tipos de segredos que podem colocar em risco o êxito de uma representação, enquanto outros não.

Os segredos indevassáveis são aqueles que podem destruir a imagem que a plateia tem da equipe. Podem ser compartilhados na equipe ou somente subentendidos e nunca discutidos abertamente. Deve-se lembrar que quanto menos os segredos forem revelados, menos chance haverá de serem expostos em momentos impróprios.

Os segredos estratégicos são planejados pela equipe e podem ser revelados quando se atinge o objetivo. Os segredos livres ou depositados em confiança de uma equipe podem ser considerados segredos estratégicos ou indevassáveis.

O controle da informação, seja ela em forma de segredo ou não, é extremamente importante na representação. Thompson (1967), em seu estudo sobre a representação dramática nas organizações, afirma que o controle da informação pode manipular a opinião dos indivíduos. Quanto maior ele for numa equipe, maior será o poder dos atores sobre a plateia. O indivíduo que controla mais informação e, por conseguinte, conhecimento terá mais poder e mais capacidade de influenciar percepções sobre a estratégia organizacional.

A manutenção do controle durante a representação é extremamente importante. Qualquer gesto involuntário ou descuido pode perder a conexão com o auditório e, conseqüentemente, o êxito é comprometido. Segundo Goffman (1975), a rigidez na representação coloca o indivíduo socializado em conflito com sua própria natureza humana. Tanto na representação executada por “*impostores*” como na representação de um ator verdadeiro, os cuidados em relação às expressões devem ser os mesmos. A impressão criada deve ser compatível com a interação pretendida com a plateia. Como o indivíduo pode representar em diversas práticas, um descuido na representação de uma prática pode comprometer todas as outras. Sendo assim, forma e conteúdo passam a assumir significados convergentes no processo de divulgação das estratégias organizacionais. O dito conforme o conteúdo estratégico e o conteúdo estratégico é percebido pelo que foi dito/representado.

As representações verdadeiras são naturais, são uma resposta do inconsciente do indivíduo aos fatos da vida cotidiana, enquanto as representações falsas são premeditadas e montadas. O indivíduo que não consegue se afastar da sua concepção da realidade tem dificuldade de executar a representação com êxito. A partir do momento em que o indivíduo aprende como se expressar em diversos ambientes, ele pode estar apto a representar qualquer papel que lhe seja dado. A consciência de onde a representação está sendo executada permite mais êxito. Ter conhecimento dos valores e condutas de determinada sociedade permite mais aceitação do indivíduo e suas representações, inclusive das estratégias construídas pelas organizações.

A representação não ocorre somente no palco. A plateia também representa para os atores no “espetáculo” das estratégias organizacionais. A harmonia entre o auditório e os atores deve estar presente para o êxito da representação. A lealdade entre os atores e a proteção dos bastidores é fundamental para a verdade apresentada pela equipe de atores. A entrada de um membro do auditório nos bastidores pode comprometer toda a encenação, a partir do momento em que o ator pode ser visto de maneira diferente daquela percebida pelo auditório. O tratamento dado à plateia para que exista interação entre o palco e os atores muitas vezes não reflete a verdadeira opinião destes sobre aqueles. Outro fator importante para a representação é a escolha da plateia. Quanto mais reduzida ela for, mais controle os atores terão sobre ela. O número de indivíduos numa equipe também tem conseqüências no êxito da representação. Quanto mais baixo o número de participantes numa equipe de atores, menos chances da realidade ser revelada à plateia. Essas metáforas de palco e representação permitem se enxergar mais além em relação às realidades de construção da estratégia nas organizações e ajudam a entender por que a estratégia ora é elaborada por poucos, ora é divulgada a muitos e, por vezes, é difundida em rituais que se assemelham a verdadeiros espetáculos organizacionais.

A representação idealizada leva o indivíduo a apresentar para a sociedade e as organizações valores e condutas esperados por elas. A idealização muitas vezes anula o comportamento do indivíduo ao compreender a realidade na qual está inserido. A ideia de que o mundo é, na verdade, um grande cenário também é uma idealização. A partir disso, pode-se entender a estratégia como ideia e representação no ambiente organizacional, assumindo-a como construto paradoxal, pois na mesma medida em que é ideia e idealização, é também representação conforme a práxis e a realidade organizacional. A falsa dicotomia entre idealização e prática, teorização e práxis ou planejamento e implementação é superada.

As ações praticadas pelos indivíduos, que não são compatíveis com os padrões de idealização impostos pela sociedade e pelas estratégias organizacionais, tendem a ser escondidas ou deixadas de lado. Pode-se enxergar, nesse panorama, o consumo secreto, ou seja, uma

discrepância entre a realidade e a aparência por trás das estratégias organizacionais. O indivíduo, na tentativa de preservar a imagem idealizada da sua pessoa e de suas realizações, esconde, anula ou despreza qualquer fato ou atividade não compatível com suas aspirações fundamentadas nas idealizações da sociedade e das estratégias organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de estudos sobre estratégia vem se caracterizando, cada vez mais, por uma área de confluência entre diferentes correntes e perspectivas de estudos do conhecimento administrativo. Às concepções mais mecanicistas e lineares sobre o processo de construção de estratégias nas organizações somam-se abordagens que expandem a complexidade dos estudos estratégicos, incorporando variáveis vinculadas ao ambiente sóciopolítico e econômico, bem como tradições analíticas que procuram desvelar os paradoxos, conflitos, dilemas e contradições da sociabilidade nas organizações.

Essas correntes ora somam-se, ora provocam rupturas nesse campo de estudos. Nem sempre as incorporações de leituras mais críticas acerca da linearidade da construção, significação e implementação de estratégias resultam em avanço compreensivo. Muitas das apropriações entre as correntes teóricas acabam transformando paradoxos em dualidades e reduzindo a magnitude de se pensar, discutir e ensinar estratégia para futuros gestores e estrategistas organizacionais (MINTZBERG, 2006; OSPINA; SAZ-CARRANZA, 2005).

Este artigo procurou estabelecer diálogos entre os estudos organizacionais e as contribuições da Teoria Institucional, dos estudos sobre cultura corporativa e a análise de papéis sociais de Goffman (1975) sobre a sociabilidade no ambiente organizacional, sem que com isso paradoxos, contradições, armadilhas e ciladas que marcam a construção de estratégias organizacionais fossem descaracterizadas e/ou “perdidas pelo caminho”.

Desse mosaico de leituras, resulta um verdadeiro caleidoscópio que permite se compreender a estratégia nas organizações como um fenômeno multifacetado, fugidio e permeado por significações e ressignificações, nos quais tantos os responsáveis pela tomada de decisão quanto aqueles que operacionalizam as estratégias são assumidos como atores relevantes no “palco” organizacional.

O estudo com base na analogia com a obra de Goffman (1975) remete à compreensão da relevância das relações interpessoais no trato das estratégias organizacionais. A representação dos atores é importante na condução dos objetivos estratégicos de uma organização. Existem aspectos que se mostram delicados no controle efetivo que garanta a realização das estratégias.

Distanciando-se da literatura que procura desvendar e replicar (ou ensinar) atributos do “bom estrategista”, a estratégia como um fenômeno organizacional perpassado por representações no ambiente das organizações reforça a ideia de que as polissemias que caracterizam a conceituação de estratégia são não apenas disputas teóricas. As realidades psíquicas e sociais que se reforçam continuamente e cotidianamente no palco das representações organizacionais dão novo sentido a essas polissemias e podem preparar melhor os que se interessam pela construção de estratégias nas organizações para vivenciar a sua complexidade.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BIGGART, N.W. Explaining Asia economic organization: toward a weberian institutional perspective. *Theory and Society*, v. 20, p. 199-232, 1991.
- CHANLAT, J.F. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAFT, R. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- GALBRAITH, J.K. *Designing organizations: an executive briefing o strategic, structure and process*. São Francisco: Jessey – pass publishers, 1995.
- GERLACH, M.L. *Alliance capitalism: the social organization of japanese business*. Berkeley, Los Angeles, Oxford: University of California Press, 1992.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- HENDERSON, B.D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 6, p. 139-143, nov/dez 1989.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração: como se localizar na babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. *MBA? Não, obrigado!* São Paulo: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. *Organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia, *In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (orgs.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari: a guided tour through the Wilds os Strategy Management*. Londres: Prentice Hall, 1998.
- NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- ORRÚ, M.; BIGGART, N.W.; HAMILTON, G.C. Organizational isomorphism in East Asia. *In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. (eds.) The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- OSPINA, S.; SAZ-CARRANZA, A. Paradox and colaboration in coalition Work. *In: Proceedings of 2005 Annual Meeting of the Academy of Management*. Honolulu, Hawaii, EUA: Academy of Management, p. 1-55, aug. 5-10, 2005.

REED, M.I. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, v. 1, 1998.

RODRIGUES, S.B. *Local rationalities in the formation of strategic alliances: the case of emerging economies*. Research Papers in Management Studies. University of Cambridge, Oct. 1995a.

RODRIGUES, S.B. *Corporate culture and de-institutionalization*. Research Papers in Management Studies. University of Cambridge, Nov. 1995b.

RODRIGUES, S.B. *O chefinho, o telefone e “o bode”*: autoritarismo e mudança cultural no Setor de Telecomunicações. Trabalho de qualificação para professora titular junto à Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

THOMPSON, V. A. Dramaturgia nas organizações modernas. *In: Moderna organização*. São Paulo: Freitas Bastos, 1967.

VASCONCELOS, J. *Contribuição ao estudo da estrutura administrativa*. São Paulo: FEA-USP, 1972 (Tese de Doutorado em Administração).

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

WOOD JR., T. *Os sete pecados do capital*. São Paulo: Makron Books, 1999.