



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

IN MEDIO VIRTUS: EXPLORANDO O EXERCÍCIO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA ÉTICA ARISTOTÉLICA

Cristiano Molinari Bispo ⁽¹⁾

Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM/PR

RESUMO

Este estudo teve por objetivo discutir a questão do meio-termo ou de mesotés no exercício da gestão estratégica. Para isso, elegeu-se como fundamento principal a ética aristotélica. Desta fora, os argumentos são desenvolvidos com a interpretação dos conceitos de frônesis e de dialética, encerrando as observações sobre a postura do gestor e sobre o processo de formação de estratégia de forma coletiva. O texto é elaborado em forma de ensaio com a utilização predominante de excertos do livro “Ética a Nicômaco” de Aristóteles. As conclusões consubstanciam-se sobre a concepção de que uma postura ponderada com vistas à mesotés incorporada pelo gestor pode favorecer o exercício da gestão estratégica de forma mais eficiente e justa, o que se alia à noção de auferir e sustentar vantagem competitiva. Sobre o aspecto da formação da estratégia, conclui-se que o reconhecimento do processo dialético, com a concepção da síntese como mesotés, também se torna insumo relevante para a condução adequada das organizações, desde que as condições ambientais internas e externas sejam adequadamente consideradas para tal propósito.

PALAVRAS-CHAVE: Meio-termo; Ética; Estratégia.

IN MEDIO VIRTUS: EXPLORING THE EXERCISE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PERSPECTIVE OF ARISTOTELIAN ETHICS

ABSTRACT

This study aims to achieve the objective of discussing the issue of medium-term or mesotes in the exercise of strategic management. For this purpose, the main theoretical framework used is the Aristotelian ethics. Arguments are developed by interpreting the concepts of phronesis and dialectics, focusing on manager's attitude and on strategy formation process in a collective perspective. The text is designed as an essay with the predominant use of excerpts from the book titled "Nicomachean Ethics" of Aristotle. Findings corroborate up on the idea that a weighted attitude aiming at mesotes incorporated by manager can improve the exercise of management more efficiently and fairly, which is allied to the notion of build and sustain competitive advantage. On the aspect of strategy formation, it is concluded that recognition of the dialectical process, understanding the synthesis as mesotes, also becomes relevant input for the proper command of organizations, since internal and external environmental conditions be adequately considered for that purpose.

KEY WORDS: Medium-term; Ethics; Strategy.

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 1, p. 125-140, jan./jun. 2012.

ISSN: 1980-0193

INTRODUÇÃO

Sun Tzu e Aristóteles foram, respectivamente, um general chinês e um filósofo dos séculos V e III a.C. e são personagens importantes, embora com enfoques distintos, que podem ser utilizados para caracterizar o exercício da administração estratégica de organizações. Neste sentido, este texto não tem a intenção de fomentar uma discussão sobre a demarcação ou ainda sobre a cientificidade da administração, o que é deixado para outro ensaio, mas de focalizar seus esforços no que se refere à prática da administração nas organizações, especificamente no que se refere aos trade-offs que gestores precisam dissolver para viabilizarem o próprio trabalho. Adiantando algo que será em tempo melhor desenvolvido, ressalta-se que neste exercício normalmente encontram-se situações que, para que sejam eficazes e eficientemente dirimidas, precisam ser orientadas por decisões que atendam a critérios de satisfatoriedade e não de perfeição, em outras palavras, equivalendo a dizer que o ótimo pode ser inimigo do bom, o que remete aos conceitos protagonizados por March e Simons (1966) sobre racionalidade limitada.

Anteriormente à inserção da ética aristotélica na discussão que se inicia e com o intuito de exemplificá-la, embora não de maneira exclusiva, traz-se o conceito de estratégia para auxiliar o ponto de vista que se pretende desenvolver. Sendo assim, expõe-se que o conceito de estratégia pode ter sua origem no âmbito das guerras, uma vez que o termo *strategos*, do grego, pode ser entendido como general, ou, mais especificamente, *stratos* (exército) e *ag* (condutor), portanto, condutor de exército. Sendo assim, a estratégia não pode ser entendida como um conceito novo. O que pode ser contemporâneo é a aplicação deste conceito ao meio empresarial. Desse modo, já se pode encontrar vários pressupostos estratégicos em um tratado de estratégia intitulado “A Arte da Guerra”, como dito, de um general chinês do século V a.C. chamado Sun Tzu (ver Tzu, 2002), o qual estabelece cinco fatores que devem ser observados para obter êxito em uma guerra: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando e a disciplina. A doutrina refere-se à unidade de pensamento que inspira um padrão de conduta. O tempo visa não ignorar os princípios yin e yang. O espaço visa obter a noção de altura, largura, proximidade e permanência. O comando refere-

se à equidade, envolvendo os subordinados e a humanidade em geral, e requer algumas qualidades, como conhecimento de todos os recursos, coragem, determinação e rigor. Por último, agrega-se a disciplina, que envolve a arte de ordenar as tropas, a qual demanda: a manutenção da hierarquia e dos deveres de cada um; e o conhecimento dos meios para se chegar a um fim, bem como das possíveis interveniências.

Chama-se a atenção para o quarto item acima exposto, o comando, o qual se conecta aos objetivos ora propostos. Para que se viabilize o exercício do comando, nota-se a palavra equidade, que encontra sustentação na concepção do termo *in medio virtus*, o qual se adere à abordagem da ética aristotélica.

Consoante a este contexto, o texto propõe-se à consecução do objetivo de discutir o conceito de *mesotés* no exercício da gestão estratégica, relacionando o exercício do executivo no que tange eminentemente ao processo decisório e o processo de formação de estratégia em uma perspectiva coletiva. Para esta caracterização do trabalho do executivo à luz das decisões que o mesmo precisa corriqueiramente tomar recorre-se, portanto, a excertos selecionados de “*Ética a Nicômaco*” de Aristóteles para encontrar parâmetros que devem ser incluídos no processo reflexivo que subsidie decisões em geral, incluindo a noção de continuum, que doravante orienta a discussão. Para o processo de formação de estratégia é acrescentada uma abordagem dialética, mas que ainda se sustenta sob a égide do conceito de *mesotés*, que será mais bem desenvolvido na sessão que se segue.

A ADMINISTRAÇÃO E A NOÇÃO DE CONTINUUMS

A administração, independentemente de ser percebida como ciência ou como arte (ou ainda como prática como alguns preferem nomenclaturar), funciona à base de decisões. Estas, por sua vez, notadamente necessitam dirimir eventuais conflitos inerentes à cristalização de um ponto localizado entre polos de um continuum. O âmago das discussões aqui propostas desenvolve-se à revelia da demarcação da área de administração por uma questão eminentemente pontual. Isto porque a inclusão deste debate indubitavelmente endereçaria a discussão a destinos alheios àqueles

que se propõe incluir. Entretanto, esta discussão sobre a demarcação e/ou sobre a cientificidade da área de administração, circunscrita às ciências sociais aplicadas, mostra-se fundamentalmente relevante para o seu fortalecimento epistemológico. Contudo, buscando-se retornar as atenções para o objeto de análise eleito para este espaço, acrescenta-se que o background utilizado no intuito de dirigir os esforços remonta aos aspectos filosóficos do tema, os quais buscam na ética aristotélica seus principais argumentos.

A ideia de mesotés em Aristóteles, normalmente concebida como meio-termo deve ser interpretada com acuidade, pois não corresponde, sob nenhuma hipótese, ao conceito de mediocridade. Aristóteles utiliza este termo como uma prerrogativa à virtude, sendo esta à felicidade. Entretanto, o meio-termo, compreendido como equilíbrio, pressupõe equidistanciamento dos polos de um continuum, o que pode levar à interpretação incorreta acima exposta. Aliados a esta noção estão os conceitos de conveniência, razoabilidade, retidão etc., que buscam individualizar em cada questão a ideal fixação entre a carência e o exagero.

A noção de continuum torna-se útil no exercício da administração no sentido em que significativa fração do trabalho do gestor concentra-se ou relaciona-se com o processo de tomada de decisões. Quando do gestor é demandado este tipo de ação, e frequentemente o é, o mesmo necessariamente desenvolve algum método de julgamento, buscando relacionar prós e contras de cada possível alternativa, e se não o faz, deveria, sob o risco de arcar com consequências não conjeturadas. Assim, em diversas situações não há uma decisão simples como, por exemplo, aceitar ou não aceitar, mas de definir até que ponto uma intervenção deve ser implementada. É sobre este último tipo de decisão que se dirige a presente exposição. Vale ressaltar que, devido às incontáveis variáveis que circundam os problemas gerenciais, notadamente não há uma só maneira de resolvê-los, o que equivale a dizer que é possível obter a consecução de um dado objetivo por meios distintos. Portanto, como encontrar o ponto ideal entre polos de um continuum? O artigo não se reporta a este questionamento, mas a estudar o âmbito em que o mesmo encontra-se. Entretanto, faz-se importante reconhecer que para que tal atividade seja bem conduzida,

insumos indispensáveis como conhecimento relevante e agilidade no processo dentre outros são necessários.

Este exercício de decidir o ponto ideal entre polos de um continuum faz emergir o conceito de frônimos, oriundo de frônesis, que significa sabedoria prática. Portanto, o frônimos ou o sábio é um sujeito ou tipo psicológico que tem a habilidade de promover um distanciamento moral de uma dada situação de forma que seja possível decidir segundo o meio-termo. Ademais, percebe-se que esta habilidade não é simplesmente nata, pois requer conhecimento específico da situação para ser desenvolvida, o que equivale a dizer que para que seja possível distanciar-se de uma dada situação primeiramente é necessário aproximar-se da mesma. Este afastamento moral é um exercício importante no processo de decisão porque o envolvimento pode promover certa miopia.

No âmbito deste exercício de busca do equilíbrio, o hábito apresenta papel fundamental, pois à medida que o indivíduo conquista ou aproxima-se de uma determinada virtude, mais capaz o mesmo vai tornando-se de mantê-la, como a temperança e a coragem, cujos extremos não desejáveis são a covardia e a temeridade para o primeiro e a intemperança e a insensibilidade para o segundo (EN, II, 2, 1104a 20-1104b 4). Desta forma, a busca do meio-termo pode não ser simples, pois a sua conquista demanda uma ponderada administração da dor e do prazer, no sentido de que o homem justo precisa aprender a se deleitar e a sofrer com as coisas que lhe deve causar deleite ou sofrimento (EN, II, 3, 1104b 16-20). Do mesmo modo, o prazer pode ser entendido como uma fonte de más ações assim como a dor um cerceador de ações nobres (EN, II, 3, 1104b 10-14). Além disso, para que a mesotés, caracterizada pela figura do homem justo, seja atingida, os atos justos precisam não apenas ser praticados, mas exercitados com o conhecimento da ação, por meio de uma escolha e procedidos com caráter firme e imutável (EN, II, 4, 1105a 32-40).

Destaca-se que o meio-termo deve tornar-se um objetivo, evitando o excesso e a falta, mas não em relação ao próprio objeto, o que remonta à noção de equidistância e, por consequência, de mediocridade, mas do ponto de vista relativo, ou seja, consoante às circunstâncias e aos envolvidos (EN, II, 6, 1106b 6-10). Portanto, aquele que se reveste de sabedoria prática, consubstanciado pelo conceito de frônimos, é

aquele que na busca pela mesotés, distancia-se da ocasião que demanda a reflexão de maneira cônica, o que culmina na incorporação da virtude moral. Contudo, há de se ponderar a própria noção de equilíbrio, sem que este expediente recaia em um ato redundante, pois como o meio-termo é apenas um único ponto entre os extremos, sua consecução é particularmente complexa, assim, o permanente exercício de buscar o meio-termo por meio do afastamento de um determinado extremo em direção ao extremo contrário é um encaminhamento digno. Consequentemente, não é passível de repreensão todo e qualquer desvio, pois a exata fixação do meio-termo pode tornar-se uma tarefa compulsivamente improfícua (EN, II, 9, 1109a 30-1109b 21). Portanto, têm-se dois tipos de afastamentos que acabam de ser delineados: o primeiro refere-se à capacidade de mesmo estando imerso em dado contexto, incorporar um distanciamento moral que viabilize uma compreensão imparcial diante do objeto ou ação; o segundo concerne a uma situação em que se está próximo de um extremo, o que é rebatido pela busca do meio-termo dirigindo-se para o extremo oposto. Assim, há o afastamento moral visando à imparcialidade e o afastamento dos extremos visando à mesotés. Ambos os afastamentos são encaminhamentos que devem ser objetivados, mas que em sua perfeição são utópicos. Assim, como são desejáveis, o simples esforço em sua direção já é um exercício louvável.

As aplicações destes conceitos, evidentemente, não se restringem apenas ao escopo aqui selecionado, ou seja, do exercício da gestão estratégica ou da própria administração como um todo, mas a quaisquer situações em que haja necessidade de reflexão que subsidie um dado processo de decisão. Especificamente no contexto das organizações e, por consequência, da administração, a incorporação do conceito de frônesis traduzido pela capacidade de obter um afastamento moral consciente, pode favorecer o exercício da virtude moral refletida no conceito de mesotés ou de equilíbrio entre a escassez e o exagero. Entretanto, reafirmando o que já fora exposto, esta postura justifica-se mesmo com o reconhecimento de sua imperfeição intrínseca, o que poderia acarretar efeitos nocivos sobre a eficiência. Para ilustrar este aspecto, basta pensar sobre a necessidade de se levantar informações sobre determinado evento ou processo para, de posse das mesmas, tomar uma ou várias decisões. Há

um volume adequado para subsidiar este processo. A escassez pode não munir o gestor suficientemente bem, fazendo com que o mesmo tenha que tomar a decisão de forma exacerbadamente intuitiva, levando eventualmente a consequências nefastas. Já o excesso pode confundir-lo ou dificultar a visualização das informações que de fato são relevantes. Ademais, uma coleta de dados exaustiva pode demandar um intervalo de tempo muito longo que talvez induza o gestor a perder o momento adequado para tomar a decisão.

Resgata-se neste momento mais uma vez sobre a necessidade de se relativizar esta noção de meio-termo. Certo estilo de gestão, por exemplo, pode funcionar melhor em determinados ambientes do que em outros. Isto corresponde a dizer que um mesmo estilo de gestão pode ser ditatorial demais para certo ambiente e concomitantemente participativo demais para outro. Isto fortalece a ideia de que o afastamento moral pode tornar-se insumo importante para o gestor que procura obter discernimento suficiente para acertadamente poder ponderar as circunstâncias para encontrar um ponto satisfatório entre posições ou comportamentos opostos.

O EQUILÍBRIO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Neste ponto, acrescenta-se um elemento novo à discussão sobre a mesotés, entretanto, do ponto de vista organizacional: a dialética. Para isso, torna-se relevante promover alguns procedimentos de adaptação conceitual, de forma a viabilizar uma navegação consciente e dirigida que permeie universos conceituais distintos, sendo capaz de absorver seletiva e explicitamente os elementos necessários à doravante argumentação. A esta discussão demanda-se este ajuste porque o conceito de: (i) mesotés em Aristóteles vincula-se à ação humana, não organizacional; e (ii) dialética em Hegel estabelece-se em relação à história, transcendendo a perspectiva dialética do ponto de vista aristotélico.

Em relação ao primeiro ponto preliminarmente elucidado, ressalta-se que a mesotés, como justo meio ou ainda equilíbrio como já fora abordado anteriormente, dirige-se à atitude que um indivíduo precisa necessariamente incorporar para que suas ações sejam virtuosas. Como a reflexão ora delineada movimenta-se neste

momento para o escopo organizacional, poder-se-ia julgar distorcido este encaminhamento, assim como o segundo item (dialética) que será em tempo contextualizado. Assim, primeiro, faz-se mister reconhecer que se objetiva aplicar o conceito à esfera organizacional, o que requer a conceituação da ação deste ponto de vista. Entretanto, embora haja uma adaptação do conceito de Aristóteles, que como dito, vincula-se à ação humana, percebe-se que a ação organizacional não é autônoma, pois é caracterizada a partir da confluência de uma miríade de ações de diversos atores circunscritos ou relacionados à organização. Neste ponto, de certa forma a ação do ponto de vista organizacional continua a ser humana, mas não necessariamente de forma individual, mas a partir da coletividade que delinea a própria organização. Mas para o objetivo aqui pretendido exige-se precisar melhor o escopo de análise, o qual se restringe sobre a prática das organizações, notadamente em uma abordagem correlata à ideia de estratégia como padrão (MINTZBERG, 1996).

É imprescindível elucidar que a noção de mesotés, equilíbrio ou ainda meio-termo não deve ser confundida à denominada estratégia de meio-termo no âmbito das estratégias genéricas de Porter (1980), a qual denomina as organizações que não se enquadram na tipologia: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, situação que não concederia vantagem competitiva alguma, comprometendo seu desempenho financeiro, exceto em situações em que não haja competição significativa ou quando os concorrentes também apresentem o mesmo tipo de estratégia. Portanto, sob esta ótica, o meio-termo de Porter (1980) apresenta uma situação desfavorável, não se aproximando de forma alguma ao ideal de virtude. Ainda sob esta perspectiva, a ideia de mesotés remontaria ao justo posicionamento da empresa de forma a coadunar as características da empresa às necessidades de seu público-alvo, garantindo-a uma espécie de monopólio. Neste ponto, Henderson (1989) argumenta que toda empresa sempre detém 100% de seu mercado, desejando-se, portanto, aumentar o escopo de sua vantagem para aumentar o seu mercado. Desta forma, o objetivo é expandir o seu mercado, e não aumentar a participação do mercado, ou seja, deve-se buscar aumentar o escopo da vantagem, o que somente pode ocorrer se outra empresa perder com isso. Isto significa que o artifício que

precisa ser utilizado para operacionalizar esta concepção é o de deslocar os limites de vantagem para dentro do mercado do competidor potencial ao mesmo tempo em que o competidor deve ser impedido de fazer o mesmo.

Assim, a situação desfavorável do posicionamento de meio-termo diante das estratégias genéricas de Porter (1980) não pode ser interpretada como o conceito de mesotés de Aristóteles pelos mesmos motivos já expostos sobre a equivocada interpretação deste ideal, o qual, conforme já delineado, não se concatena à mediocridade, mas ao equilíbrio, ao justo, ao correto, ao conveniente etc.

Advertidas algumas situações peculiares que podem resultar em interpretações equivocadas, propõe-se outra situação que pode ser analisada à luz da noção de continuum e equilíbrio, ou seja, em relação ao processo de formação de estratégia nas organizações. Deste íterim, resgata-se o conceito de estratégia emergente de Mintzberg (1978, 1989, 1996), o qual é confrontado ao conceito tradicional de estratégia deliberada.

Desta forma, assumindo a ação organizacional como a confluência das decisões dos atores envolvidos diante da construção da realidade organizacional, justifica-se a inclusão do elemento dialético, primeiramente no sentido de que esta realidade é desenvolvida de forma agonística, ou seja, por meio do embate dos diversos pontos de vista defendidos ou repelidos em toda a organização, no sentido de tornar o desfecho desta discussão mais forte, em um patamar superior ao início do processo que em princípio novamente procura-se relacionar à ideia de justo meio, ou seja, de mesotés. Esta concepção ainda relaciona-se à perspectiva dialética de Aristóteles, mas a caracterização objetivada compõe-se longitudinalmente no sentido hegeliano de dialética, em que o padrão organizacional é estabelecido historicamente, o que faz emergir finalmente que a assunção ora discutida é a de que a mesotés, do ponto de vista organizacional, é concebida pela síntese diante do confronto entre tese e antítese, o que necessariamente envolve a divergência de opiniões e o exercício de poder em toda a organização e até mesmo fora dela.

Para endossar esta perspectiva coletiva do processo de formação de estratégia e perfazendo uma conexão entre a presente seção e a anterior, Nonaka e Toyama (2007) utilizam o conceito de frônesis ancorado ao de administração estratégica.

Assim, resumem que as habilidades necessárias ao efetivo processo de administração estratégica sejam distribuídas entre os membros da organização, não ficando restritas a um pequeno grupo da alta administração. Porém, esta abordagem mais participativa também precisa ser avaliada pelos mesmos princípios que já foram discutidos na seção anterior, pois uma condução gerencial com participação total pode inviabilizar quaisquer perspectivas de controle ao passo que um método de abordagem altamente centralizado pode cercear a criatividade do grupo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Tem-se, portanto, mais um exemplo em que a busca do equilíbrio torna-se relevante, com a devida atenção ao contexto, ou seja, não em relação ao objeto em si, mas em relação às circunstâncias e aos envolvidos como já fora retrocitado.

A proposição desta abordagem dialética do processo de formação de estratégia pressupõe que a composição da tese não seja restringida somente à alta administração. Entretanto, cabe expor uma distinção neste ponto sobre o poder e o dever. Não se está advogando que em qualquer contexto o processo de formação de estratégias seja totalmente descentralizado, mesmo porque a responsabilidade final sobre o desempenho das organizações recai normalmente sobre os principais executivos. Mas a ideia do poder, não do dever, pode tornar-se insumo importante, mesmo percebendo que uma proposição alheia à alta administração na maioria das vezes precisa passar por um processo de reconhecimento ou de acreditação da alta administração para efetivamente transformar-se em realidade. A maneira com que este processo deve ser conduzido evidentemente, como já dito, precisa estar alinhada às condições organizacionais internas e externas.

A tese, portanto, pode assumir formas distintas dependendo de onde a mesma origina-se. As teses oriundas da alta administração geralmente revestem-se de alto grau de formalização, de forma a subsidiar o processo de implementação com um nível de controle necessário. Já as teses que eventualmente emanem da base organizacional têm mais chance de serem concebidas de uma forma mais coletiva e notadamente sincrética. O encorajamento, viabilização e reconhecimento destas premissas alheias à alta administração tornam-se elementos que precisam ser positivamente manipulados conscientemente e na extensão correta para garantir a

homeostase da organização, eminentemente em relação ao equilíbrio entre controle e criatividade, o que se encerra sobre a própria eficácia e eficiência da organização.

A contraposição das teses pelas antíteses também pode ocorrer de forma análoga ao que acaba de ser exposto, ou seja, podem ocorrer em qualquer ponto da organização. Embora a antítese da alta administração frente a uma proposição da base da mesma possa ser facilmente percebida, o simples reconhecimento do conceito de resistência a mudanças legitima a concepção de que este fenômeno pode permear espaços independentemente do nível hierárquico.

Por fim, deste processo agonístico na perspectiva de Aristóteles ou mais especificamente dialético de acordo com Hegel, extrai-se a síntese, ou seja, o resultado deste embate que se conflui a estratégia da organização. Este resultado ou síntese é percebido como a mesotés do processo de formação de estratégia, mesmo reconhecendo que alguns elementos das estratégias das organizações possam ser considerados consequências não premeditadas por nenhum ator organizacional. Portanto, o padrão de comportamento de uma organização percebido longitudinalmente pode ser resultado tanto deste embate dialético como de elementos oriundos de pequenos movimentos, muitas vezes reativos, que ao longo do tempo ganharam dimensão e importância significativa ao ponto que passaram a explicar parte do que a própria organização pode chamar de estratégia, não em relação ao que se vai fazer, mas em relação ao que se vem fazendo, o que se conecta ao conceito de estratégia emergente.

CONCLUSÃO

A exploração do exercício da administração, tanto do ponto de vista específico do gestor como do processo de formação de estratégia em uma perspectiva coletiva, tendo como ponto fulcral de análise a ética aristotélica suscitou o reconhecimento da importância da concepção de equilíbrio nas organizações. A argumentação desenvolvida orbitou permanentemente o termo *in medio virtus*, buscando demonstrar que a incorporação das ideias delineadas pelas organizações (sensivelmente no tocante aos gestores) pode favorecê-las.

A recomposição dos principais elementos de discussão desenvolvidos permite a sumarização de três pontos: o afastamento moral de uma situação ou objeto; a busca da mesotés por meio do distanciamento dos extremos; e o reconhecimento da perspectiva dialética tendo a síntese do processo também como mesotés. O primeiro ponto restringe-se mais especificamente sobre a figura do indivíduo que precisa tomar decisões nas organizações. O segundo, embora ainda se conecte mais precisamente com o gestor, também estabelece algum nível de encadeamento com a organização como um todo. Já o terceiro tem aplicação mais explícita do ponto de vista organizacional.

Sobre o afastamento moral, consubstanciado pelo conceito de frônesis ou de frônimos, o mesmo tem implicações proeminentes sobre a postura do gestor diante da organização, notadamente no que tange ao processo de decisão. O envolvimento cotidiano com determinada situação pode tornar o gestor tão adaptado que o mesmo pode simultaneamente tornar-se míope ou desenvolver uma percepção seletiva que pode induzi-lo ao erro, o que pode acarretar decisões imprecisas. Entretanto, a averiguação alheia pode não corrigir estas eventuais distorções porque o conhecimento da situação pode sobrepujar a imparcialidade. Assim, o exercício deste desprendimento precisa ser protagonizado por quem mais está cômico da situação. Isto requer que o gestor desenvolva sua capacidade de percepção panorâmica, imparcial, axiologicamente neutra para que a partir de uma reflexão imbuída destas características, o mesmo proceda ao processo de decisão, não em uma perspectiva perfeita, mas de acordo com as exigências que a situação requeira, principalmente no que se refere ao intervalo de tempo necessário a este expediente.

Este processo viabiliza de forma mais efetiva a busca da mesotés, fazendo com que o gestor pese os benefícios e efeitos colaterais de cada alternativa de que dispõe para precisar a extensão de mudança que se pretende promover. Como as variáveis que caracterizam a organização e seu ambiente são absolutamente incontáveis, não há como previamente estabelecer modelos de gestão estratégicos adequados para cada tipo específico de organização, mesmo que a taxonomia seja bastante pormenorizada. Isto resgata novamente o conceito de meio-termo de Aristóteles, o

qual transcende a mera perspectiva de equidistância, mas que pressupõe uma relativização da situação frente ao contexto.

Os próprios pressupostos teóricos que ancoram o conceito de estratégia são vastos e, portanto, difíceis de serem conciliados. Embora tenha sido enfatizado alguns fundamentos de estratégia segundo a orientação militar de Sun Tzu, torna-se importante buscar alcançar uma visão mais ampla do campo da estratégia, independentemente do posicionamento conceitual que se tenha. Opções para se conseguir este status não são tão exíguas, cada qual observando o campo com um olhar distinto. Iniciando-se com pautas mais específicas, tem-se, por exemplo, uma análise das abordagens da escolha estratégica, cognitiva ou institucional, conforme Fonseca e Machado-da-Silva (2002), que acabam enfatizando a última. No entanto, tentativas de analisar o campo da estratégia de maneira mais ampla também não são incomuns. Neste sentido, pode-se citar o trabalho de Hafsi e Martinet (2008), que embora tenha um escopo não exclusivo a este ponto, discorrem sobre estratégia tratando do posicionamento de Porter, da perspectiva dos recursos, das contribuições dos dirigentes, da influência societária e da própria implementação da estratégia, ressaltando que atualmente vê-se uma espécie de volta ao passado na tentativa de sobrepor os campos mencionados. Estes autores, indo ainda mais além do que se mostrou na introdução deste texto, chegam a afirmar que a “ciência da estratégia é ao mesmo tempo tão velha quanto o mundo é muito jovem” (HAFSI; MARTINET, 2008, p. 1141). Com enfoque bastante distinto, Bignetti e Paiva (2002) trabalham as visões determinista e indeterminista, sendo que na primeira o ambiente é distinto e separado da organização com fronteiras claras e na última a organização e o ambiente não são independentes, pertencendo ao mesmo continuum. Outra tentativa que possibilita uma reflexão mais ampla do campo de estratégia é a de Whittington (2006), o qual traz uma abordagem multifacetada para o conceito de estratégia, discutindo os resultados (maximização de lucros ou plural) e os processos (deliberados e emergentes), o que faz surgir as perspectivas clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Prosseguindo, talvez com o olhar mais panorâmico do campo de estratégia, tem-se as contribuições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) com suas dez escolas de estratégia e que culminam com uma visão mais integradora

denominada de escola de configuração. Percebem-se, portanto, várias tentativas de buscar um equilíbrio na teoria de estratégia, exercício que embora seja profícuo, parece ainda poder suscitar muitas reflexões.

Por fim, o processo dialético de formação de estratégia apropria-se do conceito de mesotés, entendendo-a como a síntese do processo. Como argumenta Astley e Van de Ven (1983), “uma vez que as contradições estão presentes nas organizações, as teorias que capturam e refletem os segmentos discretos da vida organizacional devem ser inevitavelmente contraditórias, apenas podendo ser reconciliadas dialeticamente”. As organizações, conscientes deste protocolo, podem encontrar maneiras de melhor entendê-lo de forma a equilibrar a extensão e a maneira com que o mesmo desenvolve-se. Ignorar os efeitos expostos, independentemente da nomenclatura utilizada pode não ser postura produtora para se auferir e/ou sustentar vantagem competitiva. As organizações podem ser um turbilhão reprimido de proposições, o que faz com que a maneira de conduzir este processo via reconhecimento, encorajamento, viabilização e, não menos importante, controle, pode-se tornar atributo positivo com vistas ao desenvolvimento, evidentemente, desde que efetivamente ponderadas consoante ao ambiente em que se encontra.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Ross. São Paulo: Abril S.A. Cultural, 1984.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.

BISPO, Cristiano Molinari. Posição e perspectiva organizacionais: estratégia ou consequência? Anais. **EnANPAD**, 2003.

BISPO, Cristiano Molinari; RASKIN, Sara Fichman. Percepção periférica e barganhas políticas como elementos impactantes no processo decisório. **II Encontro de Estudos em Estratégia**. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

HAFSI, T.; MARTINET, A. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 139-143, nov-dez 1989.

LAKATOS, Inre; MUSGRAVE, Alan. **O Desenvolvimento do conhecimento**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1979.

MARCH, J. G.; SIMON, H.A. **A teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, pp. 169-213, 1966.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, may, 1978.

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

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

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**. v. 16, n. 3, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

TZU, SUN. **A arte da guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NOTAS

⁽¹⁾ Doutorando em Administração pela PUC-PR, Mestre em Administração pela PUC-PR, Especialista em Consultoria Econômica e Financeira de Empresas pela UNESPAR/UEM e bacharel em Administração pela FECILCAM. Professor efetivo do Departamento de Administração da FECILCAM.

Enviado: 05/05/2011
Aceito: 17/10/2012
Publicado: 30/11/2012