



RAC - Revista de Administração

Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Hafsi, Taïeb; Martinet, Alain-Charles

Resposta a Bertero e Bignetti

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 12, núm. 4, outubro-dezembro, 2008, pp. 1173-  
1177

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84012414>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

## **Resposta a Bertero e Bignetti**

---

### **Response to Bertero and Bignetti**

**Taïeb Hafsi \***

DBA (Business Policy), Harvard University, Estados Unidos.

Professor Titular da HEC/Montréal, Québec, Canadá.

**Alain-Charles Martinet**

Doutor pela Universidade Paris-Dauphine, França.

Professor Titular da área de Estratégia da Universidade de Lyon III, França.

\*Endereço: 3000 Chemin de la Côte St. Catherine, Montréal, Qb, Canadá, H 3 T 2 A 7.  
E-mail: Taieb.Hafsi@hec.ca

---

Somos gratos aos Professores Bignetti e Bertero por ter mostrado tanto interesse neste modesto artigo. Nossa motivo inicial consistia em suscitar um debate que se elevasse além das pesquisas atuais, relacionando-o com a sociedade, no seu todo. No entanto, precisamos insistir em que não afirmamos que as pesquisas que são desenvolvidas atualmente não são boas. Pelo contrário, a qualidade das pesquisas nos impressiona assim como a profundidade das inovações por elas sugeridas. Estamos simplesmente preocupados pelas questões não perguntadas, aquelas que se tomam como já incorporadas, aquelas pertinentes à evolução da área de estratégia. Pensamos que, por falta de análise desta problemática com a distância necessária, encontramo-nos na situação anacrônica de fazer exatamente o que tentamos evitar. Para parafrasear Selznick (1957), a fuga na direção da técnica provoca derivadas fundamentais. Alegramos o fato de que os Professores Bignetti e Bertero nos acompanham neste questionamento.

O Professor Bignetti está claramente preocupado pelo que acontece no Brasil. Parece observar alguns padrões (*patterns*) semelhantes ao que acontece na América do Norte e da Europa. As ferramentas parecem ser os motores da reflexão. Assim, não é surpreendente que os trabalhos de Porter ou da RBV sejam tão dominantes. Efetivamente, o problema é que esses trabalhos nos afastam da organização e de sua compreensão. Realmente, voltarmo-nos à organização e à sua essência, na direção da ação social constitui uma contextualização essencial.

A reflexão sobre a estratégia nos países como o Brasil revela um problema duplo. Primeiro, a contextualização levanta dúvidas sobre todas as pesquisas de conteúdo. Efetivamente, o conteúdo das estratégias vencedoras na América do Norte não pode ser o mesmo que aquele das estratégias ganhadoras no Brasil. Poderíamos mesmo argumentar mais intensamente até dizer que o sucesso pode estar condicionado por dimensões diferentes, de uma a outra região. Isso significa que teríamos interesse em focalizar o processo e descobrir os mecanismos que permitem entender como as estratégias ganhadoras são geradas.

Curiosamente, os estudos de conteúdo são quantitativos e são supostamente generalizáveis. Porém tal generalização somente é possível num nível tão geral que passa a perder significado. Por exemplo, quando falamos das três estratégias de Porter, liderança em custo, diferenciação e foco, praticamente não acrescentamos muito. A questão primordial é saber como tais estratégias se realizam e aí nos apercebemos que há muitas maneiras de gerar uma ou outra

---

destas posições. E o que é mais importante é que a gente se dá conta rapidamente de que a criação destas posições só tem valor se não pode ser imitada; então ela requer esforço criativo, geralmente obtido com algum sofrimento. Isto mostra a importância dos estudos de processo, devendo ser trazidos à ordem do dia, eis que foram esquecidos com a rejeição progressiva do método dos casos como método de investigação. Acreditamos que o processo nos obriga a estudar a organização mais de perto, a desvendar seu modo de funcionamento permitindo generalizar mais facilmente sobre os esforços que geram as estratégias ganhadoras.

É provavelmente disso que Luiz Bignetti fala quando trata da necessidade de um corpo teórico local para se opor à dominação anglo-saxã. Pensamos como ele; estamos um pouco limitados por este sistema, cujas referências provêm unicamente do modelo dominante. É por isso que o debate entre **dominados** parece importante. Se os acadêmicos brasileiros, sem pôr de lado a sua preocupação com a qualidade da pesquisa feita na universidade e o seu desejo de contribuir à ciência universal, dessem início a uma reflexão original, contextualizada, sobre as realidades do Brasil e a melhor maneira de estudá-las, seria possível contornar as ciladas do isomorfismo limitado, aquele que é sancionado mais pelas ideologias que pela progressão da razão.

Não há dúvida de que a flutuação na direção do modelo dominante começa a mostrar efeitos funcionais sérios. A sociedade é agora afetada pelos nossos trabalhos. O pranteado Goshal dizia que as más teorias estão eliminando a boa gestão e acreditamos nisso. O que parecia aberrante ao bom senso é considerado agora como legítimo, por causa da ausência de um pensamento estratégico claro. Os desvios morais das empresas arrastam os dos governos. Elas têm consequências sérias nas sociedades e ameaçam sua viabilidade. Os interesses de cada um prevalecem e isto enfraquece a racionalidade de todo o sistema em que vivemos. Tudo isso chama nossa atenção. Então, os pesquisadores como o Professor Bignetti, que apresentam questões, que interrogam, têm mais chances de fazer progredir nossas sociedades que aqueles que já pensam conhecer as respostas.

O Professor Bertero inicia o debate desejado por Luiz Bignetti. Apela à filosofia e à teologia, para dar uma opinião que traz de volta os valores e até a teologia. Argumenta que a ciência não é compatível com a moral. Acrescenta que não é necessário abdicar da ciência para ser moral, sensato e eficaz. Mas, nos adverte que a ciência e a moral não se manifestam da mesma forma. Particularmente, ele sublinha precisamente que os fatos e os valores se encontram de maneira inesperada. Em particular, voltando à estratégia, poder-se-ia pensá-la como uma

---

ciência e, por isso, analítica; mas também como um saber e, portanto, sintética. Isto significa que a estratégia não é só futil. Ela é permanentemente atravessada pelos valores. Por isso é melhor considerá-la como prática e voltar aos casos como método de investigação.

Concordamos com essas idéias, apesar de exprimi-las matizadas. Com efeito, se voltamos à estratégia como processo, poderíamos propor e argumentar que a ciência mais importante para a reflexão estratégica é aquela da organização. Entender como a organização gera comportamentos e resultados é crítico à compreensão das ações humanas. Este assunto foi a preocupação de vários autores clássicos, como Barnard e todos aqueles que o seguiram até os anos 1980. Barnard (1938) punha a tônica na cooperação. A criação e a manutenção da cooperação são ações complexas, diferentes de uma organização a outra e que têm um caráter distintivo. Ela é intimamente ligada aos valores, como demonstrado por Selznick (1957). Foi Simon quem nos propôs um referencial para a ação mais concreto, mais eficaz e também mais flexível, aquele da tomada de decisão. A profissão de dirigente consiste em influenciar a decisão, o que pode ser feito usando uma série de ferramentas, da autoridade à identificação com os objetivos da organização. Este uso, freqüentemente experimental, util, como diria Avenier (1997), mas efetuado com a preocupação da coerência com o objetivo final, permite precisamente a construção da cooperação.

Assim, aparece claramente a convergência do nosso pensamento com a proposta do Professor Bertero, de considerar a estratégia como uma prática (Whittington, 2004). Efetivamente, ela é uma prática, mas ela depende também das regras do funcionamento organizacional. Não se pode **praticar** a estratégia sem entender as lógicas que estão por trás das ações da organização. As questões de poder e estratégia dos atores (Crozier & Friedberg, 1977), como aquelas dos valores e das instituições em geral (Selznick, 1957) e finalmente a submissão aos valores éticos e sociais, são críticas na elaboração da estratégia que vai ajudar a achar o caminho da sobrevivência coletiva.

Embora a ciência e a moral não façam parte do mesmo registro, como o Professor Bertero afirma, nas questões cruciais para o futuro da empresa e da comunidade, elas se encontram e se recortam amplamente. A estratégia se torna moral, quando os valores são levados em conta. Assim, é a coerência com valores mais amplos que aqueles da empresa, ou seja, o comportamento moral, que vai permitir achar no final o equilíbrio da sabedoria com a eficácia.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avenier, M. J. (Coord.) (1997).  
*La stratégie "chemin faisant"*. Paris:  
Economica.

Barnard, C. H. (1938).  
*The functions of the executive*.  
Cambridge, MA: Harvard University  
Press.

Crozier, M., &  
Friedberg, E. (1977).  
*L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Selznick, P. (1957).  
*Leadership in administration*. Los  
Angeles, Cal.: University of California  
Press.

Whittington, R. (2004).  
Strategy after modernism: recovering  
practice. *European Management  
Review*, 1(1), 62-68.