

COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL, SUCESSO ESTRATÉGICO E SUAS INTER-RELAÇÕES

ORGANIZATIONAL COMPLEXITY, STRATEGIC SUCCESS AND THEIR INTERRELATIONSHIPS

Autores: Ana Valéria Barbosa da Silva; Francisco Antonio Serralvo

Resumo

O objetivo deste estudo é abordar como na realidade atual, se tornou indispensável ter talento para conviver e superar a complexidade que nos envolve tanto como pessoas e organizações. Começamos fazendo um levantamento da literatura que aborda o assunto traçando um paralelo com os estudos das estruturas dissipativas de Ilya Prigogine, a teoria da complexidade de Edgar Morin e trazendo esse conhecimento para a abordagem organizacional.

A seguir analisamos aspectos inerentes à complexidade do ambiente organizacional que podem influenciar diretamente a eficácia da estratégia empresarial. Nesse tópico abordamos a dicotomia entre o que planeja e o que se implementa. Os obstáculos perante incertezas, pressões e *stakeholders*.

O presente texto sob a forma de ensaio busca relacionar os dois aspectos: complexidade e eficácia estratégica.

Por fim concluímos sobre a dificuldade de se escolher um único caminho recheado de "certezas" e o quanto é importante o aprendizado organizacional.

Palavras-chave: complexidade, estratégia, vantagem competitiva.

Abstract

The aim of this study is to approach how the current reality, has become indispensable to have talent to live and overcome the complexity involved in as many people and organizations.

We started doing a survey of the literature on the subject drawing a parallel with the studies of dissipative structures of Ilya Prigogine, the theory of complexity of Edgar Morin and bringing this knowledge to the organizational approach.

The table below shows aspects inherent in such a complex organizational environment that can directly influence the effectiveness of the business strategy. In this topic we address the dichotomy between planning and what is implemented. Obstacles before uncertainties, pressures and stakeholders.

This text in the form of essay seeks to relate the two aspects: complexity and strategic effectiveness.

Finally we conclude about the difficulty of choosing a single path full of "certainties"

and how important it is organizational learning.

Key-Words: complexity, strategy, competitive advantage.

Introdução

Na realidade organizacional, pensar e repensar as maneiras tradicionais de elaborar estratégias competitivas, se torna uma condição básica. As questões culturais e do comportamento humano devem ser consideradas como fatores preponderantes no impacto das decisões e resultados, pois ao aplicar estratégias que tiveram sucesso anteriormente em situações diferentes, e sem se dar conta que o mercado que operam hoje requer estratégias diferentes, pode levar a resultados indesejados.

Visão sistêmica, globalização, multiplicidade de variáveis e critérios, falta de informações, diversificação de objetivos; entre outros termos levam os gestores de maneira obrigatória a rever práticas gerenciais não sendo possível elaborar planos baseados em um único ponto. Mesmo com a realização de escolhas com base em cenários amplos e complexos que buscam diminuir a vulnerabilidade, a incerteza é fato.

Reportando a Mintzberg (2006, p. 14) :” não se pode decidir com certeza o que deve ser feito em um sistema tão complicado como o de uma organização contemporânea...” e (MINTZBERG, 2006, p. 84):

“as diferenças entre empresas são tão numerosas quanto as diferenças entre as pessoas. As combinações de oportunidades para as quais podemos aplicar competências diferenciadas, recursos e valores são igualmente numerosas.”

O autor traz ainda uma observação que se mostra aderente a complexidade organizacional quando lembra que:

“O que parece ser esquecido em grande parte da retórica de planejamento é que as organizações devem funcionar não só *com a*

estratégia, mas *durante* os períodos de formação da mesma, quando o mundo está mudando de maneiras que ainda não foram entendidas.”
Mintzberg (2004, p. 157):

Mintzberg (2004 p. 173), também critica a constante justificativa que o tempo que vivemos é turbulento ao afirmar que [...]“os ambientes estão sempre mudando em algumas dimensões e sempre permanecem estáveis em outras: raramente eles mudam de uma vez, muito menos de forma contínua..”

Segundo Dutra e Erdmann (2007), as organizações e seus sistemas são “sistemas complexos adaptativos” aonde é inerente a capacidade de adaptação reagindo `as “alterações ambientais”. Esse conceito guarda relação com a realidade das empresas que constantemente se desorganiza e reorganiza podendo trazer evolução e aprendizado (BAUER,1999).

A linearidade estável, a total ordem sem qualquer desordem, é uma utopia. Por outro lado ser gestor somente na “ordem”, limita a ação e a criatividade; e aonde somente há desordem; tem-se o caos (BAUER,1999).

Conceição (2014) reforça a ideia da complexidade não como ciência e muito menos como “verdade absoluta”.

“A vida é um sistema de equilíbrio e desequilíbrio, ordem e desordem, estabilidade e instabilidade, gerando aparentemente um caos, porque não dizer um caos ordenado [...] significa a possibilidade de mudanças, de ascensão, de crescimento e de progresso”.

A questão a ser analisada é até que ponto o que as organizações diagnosticam como complexidade e turbulência, realmente o é; ou se somente são mudanças naturais, até certo ponto previsíveis que apenas não foram possíveis de manobrar por estarem além do escopo tradicional.

Referencial Teórico

Teoria da Complexidade

O que é complexidade? Segundo Morin (2007, p.5) “é complexo o que não pode se resumir numa palavra chave, o que não pode ser reduzido a uma lei nem a uma idéia simples”.

Essa definição traduz de modo direto a dificuldade do pensamento humano que naturalmente busca a simplificação. A questão é que nem tudo pode ser simplificado, sob pena de “mutilar” ou produzir uma cegueira ainda maior na busca do esclarecimento. Encontramos em Morin (2007): “[...] a complexidade se apresenta com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambigüidade, da incerteza [...].”

Ainda segundo o autor, nem sob uma hipótese teórica podemos nos achar capazes de uma “onisciência”. Morin (2007) coloca essa afirmação como “axioma” da complexidade, aonde o que há é um reconhecimento da “incompletude”, da incerteza.

As afirmações de Edgar Morin se relacionam em grande extensão com os estudos de Ilya Prigogine sobre estruturas dissipativas, sistemas auto-organizadores e as suas respectivas capacidades de manterem seus processos de vida em condições de não equilíbrio.

As estruturas dissipativas abordadas por Prigogine, quebram o paradigma da visão clássica da ciência que defendia que a dissipação de energia era desperdício. Prigogine traz um novo paradigma mostrando que essa mesma dissipação de energia na realidade é uma “desordem” que se torna fonte de uma nova ordem (BAUER, 1999).

Esses sistemas dissipativos apresentam grande complexidade e portanto maiores interações tanto internas quanto externas, que mesmo com causas discretas, podem levar a efeitos significativos.

Ainda segundo Bauer (1999) os estudos de Prigogine mostraram que essas flutuações podem tornar o sistema instável com novas interações chegando a um limite crítico que o cientista denominou “ponto de bifurcação”. Nesse ponto há uma ruptura irreversível da estrutura do sistema que fica imprevisível por um período, mas depois se auto-organiza, se estabiliza e chega a um novo patamar diferente do anterior com maior complexidade. Todo esse movimento não se mostra linear. Ao

contrário tendo em vista as inúmeras variantes de futuros possíveis que o sistema pode assimilar, o novo é imprevisível. Temos aí as “trajetórias caóticas”.

Prigogine denominou esse sistema de “ordem por meio das perturbações” da onde concluiu que é a desordem que cria a ordem (BAUER, 1999).

Encontramos na literatura atual relações entre a complexidade organizacional e a teoria do caos. Reportando a esses estudos trazemos esse “caos” para os estudos organizacionais.

Complexidade Organizacional

Pode-se relacionar o funcionamento das estruturas dissipativas aonde flutuações tornam o sistema instável chegando a um ponto crítico, quando há uma ruptura nos sistemas, que depois se reorganizam e estabilizam; com o comportamento das organizações frente às pressões do ambiente e das pessoas (BAUER,1999).

Temos ainda a observação trazida por Bauer (1999), com base nos estudos de Prigogine, de que essa nova reorganização se mostra ainda mais complexa do que a anterior. Nessa mesma linha de pensamento, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2010, p. 215) trazem a seguinte visão:

“[...] desordem e caos são propriedades intrínsecas, e não estranhas, às organizações. As constantes perturbações que os gerentes combatem contém importantes oportunidades criativas [...] que transcende as maneiras estabelecidas de pensamento estratégico [...] as organizações devem ser vistas como sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio.”

Bauer (1999) e Mintzberg *et al.* (2010) agregam as relações para os estudos organizacionais que vieram através dos estudos da física, mais especificamente da Teoria do Caos, que por sua vez se inter-relacionam com os estudos de Prigogine. Esses estudos trouxeram a analogia que muda o que era até aquele momento a noção de estratégia com ações pré-determinadas que terão sucesso em ambientes

ordenados; para a criação de ações aonde há ordem, desordem e uma nova organização. Ainda segundo Bauer (1999), se houver apenas ordem restringem-se as possibilidades de ação e se o que tivermos for apenas desordem, a ação não passará de “acaso”.

Essa analogia vai além quando o autor afirma que a organização necessita de “alguma desordem” para poder evoluir, aprender e com isso rumar para soluções inovadoras em uma nova ordem.

Conceição (2014) reforça esse conceito ao afirmar: “ A ordem e a desordem são fatores geradores de desenvolvimento, e ao mesmo tempo são fontes de perturbação”.

Nos reportando a Bauman (2003) encontramos uma linha de pensamento que esclarece que ser complexo não significa necessariamente a complicação impeditiva de ações, mas sim um conhecimento ampliado dos fatores e fenômenos que compõem esse processo. O autor traz que o “pensamento complexo” reporta `a incerteza, a inconstância, a instabilidade e também a contradição; trazendo a “volatilidade”.

Um dos desafios para um gestor se mostra não somente através da incerteza, da imprevisibilidade, mas também o não domínio da ferramenta chamada tempo.

Por mais que alguns gestores executem suas atividades dentro de um “caos calculado,” segundo Mintzberg (2004), o tempo para um planejamento reflexivo se torna exíguo. O tempo dos planejadores é limitado, como o é para qualquer um; assim como a capacidade cognitiva para avaliar todas as possibilidades dentro do dinamismo de múltiplos cenários possíveis.

Outro ponto a considerar é a capacidade dos gestores de se manterem abertos `as mudanças quando assim o é exigido pelo ambiente. Essa exigência se torna cada vez mais inevitável com a evolução dos tempos, aonde a velocidade de mudança é cada vez maior.

Conforme Mintzberg (2004), a resistência pode advir de uma incompreensão das ocorrências ao seu redor ou até mesmo pelo apego `as suas estratégias, tornando-se um desafio romper barreiras e modos tradicionais que já trouxeram bons resultados. Mintzberg (2004, p. 233) afirma:

“[...]a gerência precisa saber quando resistir a mudanças em nome da eficiência interna e quando promovê-las em nome da adaptação externa [...] precisa sentir quando explorar uma safra estabelecida de estratégias e quando encorajar novas variedades para deslocá-las. Os excessos de ambos – falhar em focalizar (correr `as cegas) ou falhar em mudar (força burocrática) – são o que mais prejudica as organizações.”

Conviver e superar essas questões, sem se deixar abater, se mostra um enorme desafio. A convivência com a incerteza sem paralisia, fazendo *trade-offs* constantes não é inerente a todas as pessoas. É natural para os seres humanos buscarem a estabilidade. Estar num ambiente mutável e repleto de variáveis, utilizando disso para estimular uma constante criatividade, inovação e flexibilidade e capacidade de adaptação; é o desejo para superar esses desafios.

Bernardi (2008) enfatiza que não é mais possível ser gestor em um linearidade, com uma racionalidade determinista aonde se busca segurança e previsibilidade. “As pressões vêm de lugares inesperados...” Dutra e Erdmann (2007), corroboram com esse pensamento ao afirmar que organizações “mecanicistas” presas a velhos paradigmas, não são capazes de acompanhar as mudanças no ambiente. Outros autores Wittmann, Lübeck, e De Mesquita Nelsis, (2013), confirmam essa linha de pensamento quando afirmam como é conflitante a tradicionalidade de estratégias baseadas em dinâmicas passadas e a imprevisibilidade do ambiente organizacional. Essa imprevisibilidade, ainda segundo os mesmos autores, impõe a necessidade de adaptação aos novos paradigmas para se repensar estratégias e alcance de objetivos de competitividade. Não se é mais possível se basear em pressupostos lineares do passado.

Wittmann *et al.* (2013) demonstram que situações de sucesso no passado devem ser compreendidas em seu contexto de ocorrência; e que não necessariamente se repetem com o surgimento de novos parâmetros competitivos. Os autores afirmam:

“A concepção da complexidade informa que voltar ao passado não é

possível, como da mesma forma determinar o futuro também não é possível. O futuro é um tempo em aberto, incerto, imprevisível e o que se pode fazer no presente são aproximações hipotéticas baseando-se em referenciais históricos e procedimentos já conhecidos e repetidos [...]A empresa não desfrutará do futuro se for incapaz de imaginá-lo e nem triunfará em sua jornada sem tê-lo previsto considerando sua complexidade. A empresa não deve olhar o futuro sob um prisma estreito linear, pois mercados amadurecem, competências evoluem e somente uma visão não-linear e sistêmica sobre atos e fatos consegue captar e apreender o dinamismo necessário para a construção estratégica [...]” Wittmann *et al.* (2013)

É indispensável fugir de qualquer paralisia nos processos decisórios por conta da imprevisibilidade e complexidade do mercado. Nesse cenário a atenção ao ambiente ganha mais reforço, pois os gestores precisam levantar questionamentos para perceber sinais internos e externos para identificar se as suas vantagens competitivas ainda existem ou se estão definindo e ainda, dentro de toda a complexidade se faz necessária a orientação estratégica para a superação da variáveis e imprevistos evitando um esgotamento dos modelos organizacionais.

Dutra e Erdmann (2007) demonstram a interligação dos problemas, afirmando que não há mais possibilidade de soluções isoladas. A eficácia vem de “soluções sistêmicas” segundo os autores.

Nessa visão sistêmica, temos as pessoas que compoem esse todo, que por sua vez as influencia. Os indivíduos são subjetivos e imprevisíveis; ou seja um organism complexo. Não há verdade absoluta sobre as pessoas, assim como não há verdade absoluta sobre as organizações. “Estudar a complexidade da organização envolve considerar os organismos humanos” (CONCEIÇÃO, 2014).

Ao abordar temas como superação e vantagem competitiva, junto vem o termo desafio. Nele estão inseridos também termos como risco e incerteza, que gestores buscam superar através de estratégias. Morin (2007) relaciona estratégia diretamente com ação que se inicia com uma decisão baseada em cenários. Cenários que poderão ser modificados durante a ação e segundo os imprevistos que

irão surgir e perturbar essa ação. O autor define então estratégia: "...prever certo número de cenários para a ação [...] luta contra o acaso e busca a informação [...] aproveita-se do acaso [...]" Morin (2007, p. 79,80)

Ainda Segundo Morin (2007) o pensamento complexo não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo, dialogando.

Problemas Estratégicos

Como lidar com *stakeholders* de maneira satisfatória e simultânea? Governos, concorrentes, empregados, sindicatos, comunidade, clientes, mercado financeiro; todos trazem contribuições para a complexidade organizacional. Carregam cada um seus interesses e também as suas próprias complexidades e imprevisibilidades.

É um comportamento esperado que as empresas busquem se manter estáveis mitigando as instabilidades provocadas por esses *stakeholders*. Ocorre que quanto mais determinista e mecanicista uma organização for, maiores serão suas dificuldades para se adaptar às mudanças (BAUER, 1999).

Porter (2009) destacou que a complexidade é sempre maior do que se espera, que a limitação do tempo é imperativa, que o conhecimento é insuficiente já que as informações são imperfeitas e que o gestor principal (CEO) nunca está totalmente preparado. Gerenciar a luz do incerto, do incontrolável; é um desafio de elevada dimensão.

Guarda-se aqui a relação inclusive com as divergências entre o deliberado no planejamento estratégico, e o que de fato é implementado e colhido como resultado. Em situações aonde esse cenário se identifica, pode-se encontrar como justificativa o "caos" e a complexidade ambiental. As estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, exigem um gerenciamento que precisa compreender e dominar "sistemas adaptativos complexos" de difícil controle (RITSON ; JOHANSEN; OSBORNE, 2012)

Segundo Bauer (1999), as empresas planejam e fazem escolhas, mas como no caos, não tem como controlar todos os desdobramentos decorrentes ao longo do tempo, já que as relações internas e externas às empresas podem produzir uma

infinita gama de variáveis não previstas. O autor enfatiza que o comportamento organizacional não guarda uma relação direta entre estímulos e reação enquanto intensidade; e que a previsibilidade se limita ao curto prazo.

Mintzberg (2004), aponta a inflexibilidade, a obsessão dos planejadores em prever o imprevisível e o excesso de confiança em dados que não refletem o mundo exterior, como empecilhos para a ação estratégica de fato.

Os ambientes organizacionais são naturalmente complexos, com inúmeras incertezas e combinações de acontecimentos possíveis, mas não previsíveis. Segundo Ritson *et al.* (2012),

“as expectativas dos stakeholders, suposições, restrições mudança de ambientes e sistemas sociais humanos podem dar o impulso para o fracasso [...] O ambiente confuso, complexo e multifacetado produz uma necessidade de realinhar continuamente.”

Estabilidade e instabilidade se fazem necessárias em uma convivência. A primeira para que se tenha um ambiente que permita alguma ordem e base confiável. A segunda para que permita desafios, criatividade, inovação e novas soluções.

Aproveitar as oportunidades e vivenciar o risco no equilíbrio tênue entre aprender, mas não sucumbir; se mostra como o desafio organizacional que contradiz qualquer causalidade linear que possa ser encontrada em planejamentos estratégicos.

A complexidade é fato, mas para mitigar a distância entre o que se planeja e o que se executa, ela pode mudar de obstáculo para ferramenta.

Ritson *et al.* (2012) reforçam essa linha de pensamento ao afirmar que a criação de uma estratégia se mostra como um processo mais fácil do que a implementação, reforçando a complexidade das organizações. Wittmann *et al.* (2013) afirmam: “A estratégia, portanto, carrega consigo a consciência da incerteza que irá enfrentar, ensejando uma aposta que requer consciência plena da sua vulnerabilidade para que planos de ações não se assentem em falsas certezas.”

Morin (2007, p.13) traz uma analogia interessante: “a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”. Não é

esse o desenho de uma organização e suas estratégias? A busca pela “unidade” através da multiciência de seus “*stakeholders*”? O conhecimento que o tecelão (o gestor) tem sobre cada fio (*stakeholder*) é insuficiente para se conhecer a nova realidade que se busca: o tecido. Ainda pode-se fazer a analogia do “tecido” como a rede de acontecimentos, interações, ações, reações e “acazos” que constituem o mundo organizacional também.

Nesse “tecido” Morin (2007) nos mostra como as relações organizacionais, que são compostas por indivíduos, trazem tanto solidariedade como também antagonismo e competição.

Barley e Kunda (2001) reforçam esses conceitos ao afirmar que as mudanças ocorridas no ambiente exigem uma evolução e uma polivalência para que as organizações sobrevivam através da adoção de estratégias. Os autores ainda reforçam a dinâmica das interações com “papeis” e atribuições negociadas e renegociadas constantemente.

Não se torna possível solucionar os problemas estratégicos, assim como outros, com uma visão reducionista e uma lista de recomendações. O que se mostra um pouco mais viável é tentar fugir do “se sempre funcionou assim, continuará funcionando”, já que a mudança ambiental é constante e inevitável e o senso de urgência não pode ser ignorado. É impossível “matematizar” a complexidade organizacional. Não há formulas e as relações “causa-efeito”, não se mostram claras e diretas.

Reportando a Conceição (2014), se faz necessário evitar o pensamento linear que leva a uma “cegueira” que impede a compreensão dos fatos e da realidade. A autora ainda reforça que as organizações como “organismos vivos”, que são um “projeto inacabado”.

Metodologia

O presente texto se mostra como um ensaio acadêmico aonde a proposta é relacionar complexidade e estratégia.

O ensaio é uma modalidade que tem sido utilizada em pesquisas e textos

acadêmicos, consistindo na exposição das ideias e pontos de vista do autor sobre determinado tema, buscando originalidade no enfoque, sem, contudo, explorar o tema de forma exaustiva. O objetivo aqui é refletir de modo lógico, sem dispensar o rigor da coerência de argumentação.

Aqui são expostos pontos de vista de diversos autores sobre os temas em questão, sem a pretensão de esgotamento do assunto.

Conclusões

Ao analisar a relação entre complexidade, ambiente, organizações e estratégias, conclui-se que não há uma medida exata e direta. Todas as variáveis devem ser ponderadas, mas mesmo atribuindo-se os pesos nas justas medidas; não há certeza de sucesso. A questão é que ignorar esse ambiente complexo e ambivalente traz consequências desastrosas.

A linearidade e o determinismo não são mais possíveis, se é que algum dia o foram. A “zona de conforto” é inexistente, mesmo em organizações referência em sucesso estratégico, que para manter e/ou ampliar suas vantagens competitivas precisam também atentar ao o que as cerca. Lidar com cenários dinâmicos, stakeholders das mais diversas influências, além da intensa competitividade independente do segmento de atuação; é o grande desafio de qualquer gestor.

A complexidade é fato, mas não é um obstáculo intransponível. “Dialogar” com esse ambiente é necessário no caminho estratégico.

Bibliografia

BARLEY, Stephen R.; KUNDA, Gideon. **Bringing work back in**. Organization science, v. 12, n. 1, p. 76-95, 2001.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade líquida**. Folha de S. Paulo, p. 4-9, 2003.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. Atlas, 2008.
- CONCEIÇÃO, V. L. da, Neto. **A visão de complexidade de Edgar Morin para o entendimento da verdade nos estudos organizacionais**. Convibra, 2014.
- DUTRA, Fernando Augusto Ferreira; ERDMANN, Rolf Hermann. **Análise do planejamento e controle da produção sob a ótica da Teoria da Complexidade**. Prod.[online], v. 17, n. 2, p. 407-419, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia-4**. Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman, 2010.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- PORTER, Michael E. **Competição**. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2009.
- RITSON, Graeme; JOHANSEN, Eric; OSBORNE, Allan. **Successful programs wanted: Exploring the impact of alignment**. Project Management Journal, v. 43, n. 1, p. 21-36, 2012.
- WITTMANN, Milton Luiz; LÜBECK, Rafael Mendes; DE MESQUITA NELSIS, Vinicius. **Uma visão não-linear sobre estratégia empresarial pelo prisma da complexidade**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 7, n. 4, p. 117-135, 2013.