

# RESENHA

## PODE O CONFUCIONISMO CONTRIBUIR PARA UMA ESTRATÉGIA GLOBAL?

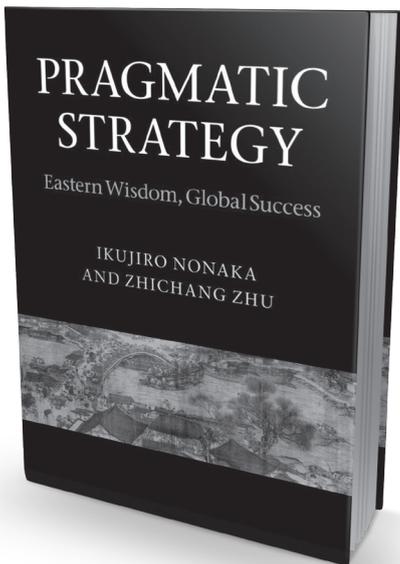
### PRAGMATIC STRATEGY: Eastern wisdom, global success

De Ikujiro Nonaka e Zhichang Zhu. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 520 p.

Um leitor mais atento reconhecerá, neste livro, a continuidade intelectual das ideias cujas raízes estão em *The knowledge-creating company*, de Nonaka e Takeuchi (New York: Oxford University, 1995), publicado no Brasil sob o título *Criação de conhecimento na empresa* (Rio de Janeiro: Campus, 1997), que estabelece a base do conhecimento organizacional, e em *Managing flow*, de Nonaka e outros (New York: Palgrave MacMillan, 2008), que forja uma teoria da firma baseada no conhecimento. Esse último, de modo idêntico ao que se encontrará neste livro, trabalha com exemplos de empresas e desenha lições válidas em todo o mundo, especialmente em um futuro incerto, que todos enfrentarão como uma das consequências da recente crise mundial. Agora, seguem com ideias para a crise do capitalismo, da mudança do poder econômico. Além disso, a obra trata temas de um mundo em transformação, como a queda do muro de Berlim, o Consenso de Washington, passando pelo socialismo chinês e, sobretudo, preocupações éticas e ambientais.

Entretanto, seu diferencial está em ser, talvez, o primeiro livro que se envolve seriamente com a filosofia e as práticas orientais, colocando-as em um contexto global de negócios e traduzindo-as em ideias e rotinas práticas que qualquer bom gestor pode empregar. Os próprios autores iniciam o livro afirmando que o pragmatismo é um renascimento em estudos de gestão e nas ciências sociais. Pragmatismo, do grego *pragmatikós*, tem o sentido de ativo, hábil em negócios ou política. Nonaka e Zhu procuram fornecer uma compreensão pragmática da estratégia organizacional, trazendo à tona o sistema filosófico de Confúcio, permeável ao pragmatismo norte-americano, representado por Peirce, James e Dewey, assim como a sabedoria prática, de Aristóteles, com a sua noção de *phronésis*, além de Foucault e Habermas. Tachada como amoral, relativista e oposta aos ideais da razão, da verdade e do progresso, a abordagem pragmática está recuperando sua influência em políticas públicas, relações internacionais ou estratégias de negócios. Várias questões são levantadas, tais como: Pode o pragmatismo ensinar algo sobre estratégia? A estratégia pragmática pode ajudar as empresas a ter sucesso? Há um caminho intenso, profundo, muitas vezes difícil de ser entendido, para a compreensão dessas conexões filosóficas.

Para auxiliar a exploração da abordagem pragmática para a estratégia, os autores recuperam boa parte do pensamento estratégico ocidental, desde Taylor e Ford, passando por Andrews, Ansoff, Barnard, Barney, Chandler, Collins e Porras, Hamel e Prahalad, Kim e Mauborgne, Porter, Sloan, e Teece. Mintzberg parece receber uma atenção especial, mas a miríade de autores organizacionais apresentados é quase enciclopédica e boa parte representa, segundo os autores, o mundo plano, onde o *mainstream* pode não ter mais respostas.



Por

**Belmiro do Nascimento João**  
bjoao@pucsp.br

Professor do Departamento de Administração  
e Coordenador do Programa de Estudos Pós-  
Graduados em Administração da Faculdade,  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
– São Paulo – SP, Brasil

Para descrever a virada pragmática, os autores recuperam o trabalho de Thomas Kuhn, enfatizando a questão da mudança de paradigma. Retomam Eccles e Nohria, com “a busca desesperada por soluções rápidas para os eternos desafios da gestão”, ou a “sabedoria duradoura” de Hayes e Abernathy, assim como os “valores essenciais” de Collins e Porras, como parte do caminho do pragmatismo que compartilham com o leitor. Já para Anatole Kaletsky, a “Experimentação e pragmatismo irão tornar-se palavra de ordem em políticas públicas, economia e estratégia de negócios”. Aos poucos, os autores introduzem o confucionismo como uma tradição aberta, em evolução, enriquecida pela aprendizagem do taoísmo, do budismo e, mais recentemente, do pensamento ocidental. Desse modo, incorporam *insights* de outras tradições pragmáticas, como a norte-americana e a aristotélica, com a sua “sabedoria prática”. Usam o confucionismo como um guarda-chuva para abarcar ideias, experiências e achados de muitas partes do mundo, sendo o pragmatismo visto em uma perspectiva global.

Nonaka e Zhu trabalham com os denominados seis espíritos do pragmatismo: prático, processual, criativo, holístico, ético e comunal, com a intenção de criar uma plataforma para a “virada” pragmática. Como tal, afirmam que as estratégias pragmáticas podem ser constituídas dos “seis Cs” da estratégia (contingentes, consequentes, contínuas, corajosas, coletivas, cocriativas). Para esses conceitos, apresentam o que Peter Drucker chamou de “especificações” da estratégia pragmática, com novas luzes, para a compreensão da estratégia vinda dos espíritos do pragmatismo.

Os princípios básicos levam os autores a uma visão de estratégia como um processo interativo e de realização con-

tingente. Os principais fatores desse processo interativo, de acordo com o pensamento confucionista, são o *Wuli*, o *Shili* e o *Renli*, que formam a sigla WSR. Dessa divisão tripartite, tem-se o “*li*”, um conceito-chave comum ao confucionismo, ao taoísmo e ao budismo que denota unicidade, interligação. *Wuli* refere-se a todo tipo de conhecimento objetivo associado com a racionalidade técnica, da análise da situação à modelagem de cenários futuros. *Shili* refere-se aos aspectos psicocognitivos, ao conhecimento de diferentes teorias e métodos que permitam escolhas e quais seus cursos de ação. *Renli* é a orientação moral-normativa e a capacidade de lidar com relações humanas. Os três elementos são considerados modos de ver os diferentes aspectos de uma única realidade. O uso dessas três categorias pode ajudar os gestores a pensar mais profundamente sobre decisões aparentemente técnicas, cultivar a criatividade e integrar considerações éticas na vida diária. A WSR apresenta uma ampla percepção “*sensing-seizing*”, que é um conjunto de habilidades úteis para criar e capturar valor em meio à complexidade, ambiguidade e incerteza. Sua compreensão auxiliaria os gerentes a orquestrarem a complementaridade de ativos, facilitando a coespecialização, a capacidade de renovação e o aumento da sensibilidade ética. Aqui, novamente, os autores utilizam casos para ilustrar as implicações normativas do tripé da WSR e do equilíbrio temporal para gerar valor de maneira eficiente, criativa e ética.

Já o aprendizado confucionista *Shizhong*, algo como “equilíbrio pontual”, sugere como o indivíduo deve seguir o caminho no mundo, um princípio que deve ajudar a aplicar a abordagem WSR em situações reais. Os autores contrastam a perspectiva ocidental de “extremos dualistas e contradições antagôni-

cas” e a oriental “de interdependência e complementaridades”. Essas distintas visões levariam gerentes e executivos ocidentais a aprender algo valioso com base nessa filosofia, embora essa visão dualista tenha raízes mais profundas.

Finalmente, os autores tentam amarrar suas ideias na tradição pragmática da filosofia ocidental. “Pragmática” é, certamente, uma palavra mais digerível do que “confucionista”, para a maioria dos gerentes e executivos ocidentais, e o esforço para colocar o estudo da gestão no domínio da sabedoria prática de Aristóteles tem seu mérito. No geral, porém, a revisão dos autores em relação à filosofia ocidental pode ter um alto preço. Apresentar Heidegger como “um pragmático do coração” pode gerar longos debates.

Nonaka e Zhu abordam questões fundamentais na estratégia. Pelo fato de muitas de suas opiniões serem expressas de modo enfático, tais como as fontes intelectuais entre Aristóteles e Confúcio, não seria nenhuma surpresa se os leitores pensassem de modo diferente ou mesmo discordassem deles veementemente. No entanto, apesar de todas essas aparentes divergências, o livro mostra-se relevante para os estudos no campo da estratégia, trazendo uma visão crítica e dando importância central para a conduta moral. Salienta-se, também, o fato de ser uma leitura obrigatória para qualquer estrategista com aspirações globais. Entretanto, cabe ressaltar que fazem somente uma referência ao conceito de *strategy-as-practice*, quase no final do livro, apesar de o tema permeá-lo na íntegra. É uma obra filosófica e prática ao mesmo tempo. Recomendada a todos aqueles que se preocupam com a estratégia de negócios e o desenvolvimento empresarial.