COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 194

CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DE CONCEITOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA: Uma experiência semântica.

Agrícola de Souza Bethlem*

Agosto de 1987

* Professor da COPPEAD/UFRJ - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

I. INTRODUÇÃO

Em 1980, escrevemos um capítulo para meu livro Política e estratégia de empresas denominado "Os conceitos de política e estratégia" onde procuramos ilustrar as dificuldades semânticas da área de estratégia. Apresentamos definições e conceitos publicados por diversos autores consagrados e utilizados em instituições também consagradas, procurando ilustrar estas dificuldades.

Posteriormente, reescrevemos o capítulo sob a forma de artigo revendo algumas partes e introduzindo novas informações. Este artigo foi publicado na R.A.E. sob o mesmo título do capítulo antes que o livro viesse à luz[1].

Em 1982, resolvemos confirmar por pesquisa no mundo real o que chamáramos de confusão reinante. Iniciamos, assim, uma série de pesquisas dirigidas a grupos específicos de praticantes da arte de administrar e do ensino desta arte. Em todas elas, a dificuldade de receber resposta foi o grande obstáculo fazendo com que tivéssemos que trabalhar com pequenas amostras.

Os resultados destas pesquisas são apresentados no Relatório Técnico COPPEAD nº 115 publicado em 1987. Na mesma ocasião, fizemos uma pesquisa semântica entre os professores do curso de pós graduação em Administração da COPPEAD.

As dificuldades da pesquisa já começaram com a definição de semântica e palavras associadas ao estudo dos significados.

No dicionário Webster, o mais reputado e usado nos EUA, encontramos as seguintes definições:

---

[1] Revista de Administração de Empresas, 21(1): 7-15, jan/mar 1981.

(a) Hermenêutica - A ciência da interpretação e explicação. Ramo da teologia que define as leis pelas quais o significado das Escrituras pode ser confirmado;

(b) Exegeses - interpretação concreta de acordo com os princípios hermenêuticos;

(c) Semântica - do grego semântikas = significado - A ciência dos significados, estudo histórico e psicológico e classificatório das mudanças no significado e forma das palavras;

Semântica geral - a ciência do significado em geral;

Símbolos - sinais, etc.

Nos dicionários mais reputados da língua portuguesa, o Cândido Figueiredo (antigo) e o Aurélio (novo), encontramos as seguintes:

No Cândido Figueiredo:

(a) Hermenêutica - Interpretação do sentido das palavras. Arte de interpretar leis. Interpretação dos textos sagrados;

(b) Semântica - o mesmo ou melhor que Semiologia em Filosofia;

(c) Semântico - relativo à significação.

No Aurélio:

> Semântica (do grego semantikê, i.e. téchne sem:("a arte da significação). s.t.1. Filol. Estudo das mudanças ou transformações sofridas no tempo e no espaço pela significação das palavras; semasiologia, sematologia semiótica. 2. Linguist. O estudo do sentido dos significantes (..) 3.P. us. V. semasiologia.

Uma experiência semântica seria um exercício de determinação da significação, que as palavras mais importantes na conceituação de Administração e Planejamento Estratégico, teriam junto a um grupo de pessoas. No caso, o grupo de professores de pós -graduação em Administração da COPPEAD.

A seguir, apresentamos esta experiência, a metodologia utilizada, as dificuldades encontradas, as definições apresentadas e as nossas conclusões.

Em anexo, apresentamos as comunicações, os questionários (Anexo 1,2,3) e as definições do pesquisador (Anexo 4).

II. OBJETIVOS DA PESQUISA

Determinar se a diversidade e imprecisão de definições de conceitos utilizados em Administração de Empresas, sobretudo os ligados à área de Estratégia, encontrados por Heggison, nos EUA, e por Bethlem, no Brasil, existia entre os professores de pós-graduação em Administração.

III. METODOLOGIA

A experiência semântica com professores da COPPEAD (Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) foi feita da seguinte forma.

Conforme recomenda Korzybski, após definir os termos mais utilizados e significativos, nas definições de uma área de conhecimento (no caso Estratégia), escolhemos alguns termos para enviar aos professores, solicitando deles suas definições. Os quinze termos foram definidos conforme Anexo 1. Escolhemos os professores da COPPEAD não só pela facilidade, mas por ser a COPPEAD um "Centro de excelência" no ensino da Administração no Brasil.

Nestas definições, outros termos e expressões comuns surgiriam e poderíamos em uma segunda volta novamente pedir que definissem esses termos.

Antes da primeira volta do trabalho, reunimos os 16 professores da COPPEAD e explicamos a pesquisa e seus objetivos.

Em seguida enviamos aos 16 uma carta (Anexo 1) com um questionário (Anexo 2), em que se encontram as 15 palavras a serem definidas.

O questionário foi enviado na primeira semana de março.

No dia 15 de abril, pouco mais de 1 mês depois, apenas uma resposta tinha sido recebida.

Até o dia 31 de julho, nenhuma outra chegaria! Assim no dia 2 de agosto, enviamos uma carta solicitando resposta (Anexo 3).

Durante os dois meses seguintes, chegaram apenas mais 4 respostas, embora tenhamos feito inúmeras solicitações pessoais aos

demais professores.

De posse das 5 respostas fizemos uma tabulação e selecionamos as expressões que apareceram nas definições para utilizar na 2ª volta.

Foram tiradas das respostas dos professores as expressões e palavras utilizadas para definir os 15 conceitos.

As palavras podiam ser divididas em dois grupos:

(a) palavras já definidas e utilizadas nas 15 definições (9 delas foram usadas 43 vezes o que não indica grande circularidade); e

(b) palavras não definidas e que poderiam ser utilizadas na segunda carta.

Encontramos mais de 100 palavras e expressões. Se prosseguíssemos a experiência, essas palavras e expressões deveriam ser definidas pelos respondentes.

Como a diversidade de definições na primeira volta foi muito grande, a segunda carta teria uma grande probabilidade de ampliar mais as divergências. De outro lado, como o número de respostas foi muito pequeno, a segunda carta poderia não trazer qualquer contribuição.

IV. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

1. Política da Empresa

R: Hipóteses amplas de trabalho. (Prof. nº 3)

É um conjunto de regras ou crenças empresariais que norteiam o comportamento de seus integrantes com vistas a atender à estratégia da empresa (Prof. nº 6)

É uma norma ou diretriz existente na empresa que guia o decisor em situações repetitivas. (Prof. nº 8)

Conjunto de planos e programas de atuação de uma empresa que visam atingir determinados objetivos da mesma. (Prof. nº 11)

Conjunto de regras, definidas formal ou informalmente, que regulam o comportamento dos membros de uma empresa. (Prof. nº 15)

2. Estratégia da Empresa

R: Decisões envolvendo - produtos - mercados - tecnologia - ou seja, a escolha do espaço de negócios da empresa.
(Prof. nº 3)

É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo.
(Prof. nº 6)

Conjunto dos objetivos principais e linhas mestras de ação, com vistas a levar a empresa a um futuro desejado. (Prof. nº 8)

Determinação da situação (X) atual de uma empresa em relação ao meio ambiente no qual desenvolve suas atividades, assim como também a determinação da situação (Y) desejada dessa empresa no futuro. A estratégia visa implantar a política ou políticas necessárias para levar a empresa de situação X à situação Y.
(Prof. nº 11)

É o planejamento e execução de atividade empresarial, condicionada à política da empresa, explorando os meios disponíveis para um determinado objetivo. (Prof. nº 15)

3. Ojetivos Genéricos

R: Metas de longo prazo, *performance* a ser alcançada, definida em termos da posição do negócio. (Prof. nº 3)

Resultados gerais que uma empresa deve obter; porém não estão associados a um prazo específico ou não são quantificáveis. (Prof. nº 6)

Aqueles que definem onde a empresa deve chegar em um amanhã concreto. (Prof. nº 8)

Os objetivos genéricos de uma empresa são aqueles que visam a manutenção do *Status Quo* da mesma no sistema, de forma muito geral e comuns, tais como aumento do lucro, crescimento, imagem etc. (Prof. nº 11)

Metas orientadas num certo sentido, sem maior definição. (Prof. nº 15)

4. Objetivos Específicos de uma Empresa

R: Metas de curto e médio prazo; explicitados por *performance* em vendas, lucratividade, lucro etc (Prof. nº 3)

Resultados específicos e quantificáveis que uma empresa deve obter em um determinado prazo. (Prof. nº 6)

Aqueles que detalham os objetivos genéricos; podem se referir a períodos de tempo mais curtos; podem ser sucessivos.
(Prof. nº 8)

Os objetivos específicos, são aqueles que delimitam um plano de ação particular para a situação específica da empresa em questão. Esses objetivos estabelecem o tipo de ação necessária (política) para se estabelecer novas posições na indústria (estratégia).
(Prof. nº 11)

Metas definidas com maior precisão. (Prof. nº 15)

5. Tática

R: Decisões de curto prazo visando atingir objetivos específicos.
(Prof. nº 3)

É um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. No plano gerencial, o orçamento anual, ou o prazo anual de inversões é um plano tático dentro de uma estratégia global a longo prazo. (Prof. nº 6)

São as ações específicas a serem realizadas e que servem à estratégia. (Prof. nº 8)

A ação de levar a cabo ou viabilizar as políticas da empresa.
(Prof. nº 11)

Processo utilizado com a esperança de que os objetivos sejam atingidos. (Prof. nº 15)

6. Administração

R: Processo de orientação dos recursos da empresa para atingir objetivos específicos. (Prof. nº 3)

Equivalente à gerência. (Prof. nº 6)

Conjunto de atividades realizadas em uma empresa/organização com vistas à realização de seu propósito. (Prof. nº 8)

A ordenação sistemática do bom senso para guiar os caminhos de qualquer sistema que produz bens e/ou serviços de forma eficiente. (Prof. nº 11)

Gestão da atividade empresarial, através da prática de certos princípios, normas e funções. (Prof. nº 15)

7. Gerência

R: Processo de identificação de estratégias e contratação de negócios. (Prof. nº 3)

Equivalente a *Management*. (Prof. nº 6)

Semelhante à Administração. (Prof. nº 8)

É a ação de administrar o sistema que produz bens e/ou serviços. (Prof. nº 11)

Função de administrar. (Prof. nº 15)

8. Descrição

R: Exploração racional do funcionamento de uma atividade.
(Prof. nº 3)

Apresentação das características perceptíveis de um ser, objeto ou sistema. (Prof. nº 6)

Identificação dos elementos que compõem um todo e sua conseqüente exposição, de forma oral ou escrita. (Prof. nº 8)

É a enumeração de características que definem alguma coisa ou pessoa. (Prof. nº 11)

Ato de descrever. (Prof. nº 15)

9. *Management*

R: O mesmo que administrar. (Prof. nº 3)

É a atividade de gerenciar um determinado sistema para se alcançar determinados objetivos. (Prof. nº 6)

Semelhante à Gerência. (Prof. nº 8)

É a tradução para o inglês ou vice-versa da palavra gestão. (Prof. nº 11)

Ato de administrar. (Prof. nº 15)

10. Gestão

R: Mesmo que gerência. (Prof. nº 3)

É o período em que um determinado sistema foi administrado para atingir determinados objetivos. (Prof. nº 6)

Semelhante à Gerência. (Prof. nº 8)

O inverso da definição 9. (Prof. nº 11)

Administração, por prazo determinado, de um empreendimento. (Prof. nº 15)

11. Planejamento

R: Estabelecimento detalhado da operação futura do negócio consistente com objetivos específicos. (Prof. nº 3)

É uma atividade dinâmica que visa definir procedimentos adequados para se poder atingir os objetivos de curto, médio e longo prazos de um sistema. (Prof. nº 6)

Ordenação de atividades no tempo. (Prof. nº 8)

É a ação de estabelecer os planos e programas da empresa para atingir seus objetivos particulares no médio e longo prazo. (Prof. nº 11)

Ato de planejar, através de planos e programas, visando objetivos determinados. (Prof. nº 15)

12. Controle

R: Avaliação da operação corrente do negócio em face ao planejamento e à indiciação da necessidade de medidas corretivas.
(Prof. nº 3)

É a atividade dinâmica de analisar as saídas de um sistema comparando-as com os objetivos e padrões preestabelecidos a fim de detectar desvios e prover as necessárias informações visando as correções e ajustes necessários. (Prof. nº 6)

Verificação do cumprimento das atividades que deveriam ser realizadas para atingir os objetivos desejados. (Prof. nº 8)

Refere-se à ação corretiva tomada uma vez constatado o desvio entre as atividades planejadas e aquelas realmente realizadas.
(Prof. nº 11)

Fiscalização sobre o comportamento ou atividades visando identificar desvios de políticas trocadas. (Prof. nº 15)

13. <u>Ação</u>

R: Execução de decisão envolvendo realocação dos recursos do negócio. (Prof. nº 3)

É a decorrência natural de uma decisão. (Prof. nº 6)

"Fazer acontecer" (Prof. nº 8)

Qualquer atividade ou movimento tomado ou realizado por uma coisa, máquina ou ser vivente procurando modificar o estado de uma outra coisa, máquina ou ser vivente. (Prof. nº 11)

Movimento destinado a modificar uma situação esperada. (Prof. nº 15)

14. Problema

R: Distância entre a situação corrente e a situação desejada ou desejável. (Prof. nº 3)

É uma situação onde é preciso exercitar o poder de análise em busca de uma definição e um modelo de solução através de um conjunto de decisões. (Prof. nº 6)

Situação em que a solução não é visível. (Prof. nº 8)

Qualquer situação que dificulta o passo, acesso, desempenho ou atitude na procura de uma nova situação. (Prof. nº 11)

Dúvida, dificuldade ou questão não resolvida.

(Prof. nº 15)

15. Criatividade

R: Capacidade de encontrar oportunidades novas mais efetivas (no que tange à atingimento de objetivos genéricos) e mais eficazes (no que tange ao atingimento de objetivos específicos).
(Prof. nº 3)

É a característica de identificar alternativas novas, geralmente pouco perceptíveis, para a solução de problemas. (Prof. nº 6)

Capacidade de conectar coisas previamente desconectadas; ou de desconectar coisas que sempre estiveram conectadas.
(Prof. nº 8)

O processo de criação de novas idéias procurando satisfazer um desejo. (Prof. nº 11)

Resultado do emprego da imaginação. (Prof. nº 15)

V. PALAVRAS QUE APARECERAM NAS DEFINIÇÕES

1. Já definidas:

	Nº de vezes que apareceram
Estratégia	6
Objetivos	17
Política	5
Gerência (r)	4
Gestão	2
Management	1
Administração (trar)	4
Ação	3
Problema	1

2. A serem definidas (em ordem alfabética)

A. Ajustes; Âmbito; Atividades; Atividade empresarial; Amanhã concreto; Alocação; Ação(ões) Gerencial; Específica; Ato; Avaliação; Alternativa; Análise (ar); Acesso.

B. Bom senso; Bens/serviços.

C. Crenças; Crescimento; Contratação de negócios; Características; Comportamento; Coisa; Correções; Capacidade; Conectar (dis.); Curto prazo.

D. Diretriz; Decisão(ões); Definição; Desvios; Dinâmica; Desempenho; Dúvida; Dificuldade.

E. Empresa; Espaço de negócios; Efetiva (idade); Execução; Exploração; Exploração racional; Esquema; Eficiente; Estado; Elementos; Exposição; Enumeração; Empreendimento; Estabelecimento; Estabelecer.

F. Formal; Fiscalização; Função (funcionamento).

H. Hipótese.

I. Informal; Imagem; Identificação; Informações; Idéia; Imaginação.

L. Longo prazo; Linhas mestras de ação; Lucro; Lucratividade.

M. Movimentos; Mercado; Médio prazo; Meio ambiente; Meios disponíveis; Medidas corretivas; Metas.

N. Nome; Negócio.

O. Orçamento; Organização; Objeto; Operação futura; Operação corrente; Ordenação (sistemática); Oportunidade.

P. Planos; Programas; Produtos; Planejamento; Posição de Negócios; Plano de ação; Plano tático; Processo; Propósito; Princípios; Padrões; Procedimentos; Poder.

Q. Questão.

R. Regras; Realização; Recursos; Resultados; Realizar (ações); Regras empresariais; Realocação.

S. Situação; *Status Quo*; Solução; Sistemas; Ser; Saídas de um sistema.

T. Tecnologia.

V. Verificação; Viabilizar.

VI. CONCLUSÕES

Resolvemos tirar as conclusões possíveis apenas da primeira volta.

1. Na maior parte dos conceitos, as seis definições foram redigidas de forma muito diferente. Apenas em alguns itens houve definições que embora redigidas com utilização de palavras diferentes mantiveram uma certa semelhança cultural.

Por exemplo:

a) Tática foi definida como:
   Forma de...
   Decisão
   Esquema
   Ações Específicas
   Ação
   Processo

Expressões todas de significados bastante diferentes.

b) Estratégia como:
   Decisão
   Mobilização
   Conjunto (2 vezes com certa semelhança)
   Determinação de situações
   Planejamento

Também de significados bem diversos.

2. Embora em cinco definições a noção de dinâmica, de ir de um ponto para outro na trajetória da empresa, esteja presente, a diversidade é acentuada.

3. Os resultados obtidos confirmaram sem dúvida o que nós afirmáramos em textos anteriores de nossa autoria, reina uma grande confusão semântica na área de Estratégia, mesmo entre professores de pós-graduação em Administração.

VII. CONSEQÜÊNCIA

A diversidade nas definições e na compreensão de conceitos básicos para a direção das empresas, utilizados pelos dirigentes, cria dificuldades para o ensino. Este se agrava, quando o mesmo fato se complica entre os encarregados do ensino, os professors de pós-graduação.

Urge que se faça, para a administração, o que se fez em outras áreas do conhecimento, uniformizar os conceitos e suas definições. Estranhamente nos encontros de administradores e professores de Administração não se tem dado atenção a este problema.

ANEXO 1

AMIGO

Anexo uma lista de termos que peço que você defina como você acha que é a definição. Não consulte livros ou notas de aula nem confira com outro colega.

Esta é uma experiência semântica cujo resultado só será visível após vocês responderem o segundo questionário que eu vou enviar depois deste.

Gostaria de receber suas respostas até o dia 15 de abril.

O seu questionário tem um número que o identifica, mas somente eu e você sabemos este número. Não o informe a outro professor nem procure saber o número dos outros professores. Coloque-o em um envelope escreva "Experiência Semântica" nele e entregue à SONIA MANSO.

Agradeço antecipadamente.

ANEXO 2

EXPERIÊNCIA SEMÂNTICA

(Apud Korzybski)

16 Professores da COPPEAD - Identificados por nºs

Primeira Volta 1 a 16 seu nº 4

QUESTIONÁRIO

Defina

1. Política da Empresa
2. Estratégia da Empresa
3. Objetivos Genéricos da Empresa
4. Objetivos Específicos de uma Empresa
5. Tática
6. Administração
7. Gerência
8. Descrição
9. *Management*
10. Gestão
11. Planejamento
12. Controle
13. Ação
14. Problema
15. Criatividade

Use folhas brancas sem marca.

Use quantas folhas julgar necessário mas não esqueça de numerar as respostas e as folhas.

Anexe esta folha às suas respostas coloque-as em um envelope e remeta à SONIA MANSO.

ANEXO 3

Rio de Janeiro, 02 de agosto de 1982.

Prezado colega

Em março deste ano enviei a você uma carta para iniciar uma pesquisa denominada Experiência Semântica.

Solicitei na época resposta até 15 de abril.

Hoje é o dia 02 de agosto, se eu estivesse fazendo uma pesquisa sobre rapidez de resposta e nível de interesse teria resultados muito interessantes, mas como estou fazendo outra, não tenho nada.

Solicito ao colega que com urgência faça a remessa de suas respostas. Pelo amor de Deus!

Se não conseguir encontrar o questionário peça cópia a Sonia.

Agrícola de Souza Bethlem

ANEXO 4

EXPERIÊNCIA SEMÂNTICA

Definições do Pesquisador

1. **Política da empresa**

Descrição de linhas mestras de ação para o *management*. Objetiva equalizar decisões a serem tomadas face a situações e problemas semelhantes.

2. **Estratégia de empresa**

O conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.

3. **Objetivos genéricos da empresa.**

Objetivo é o que se quer ser, e o que se quer fazer. Os genéricos são os objetivos que toda empresa independente de sua atividade tem. Os mais importantes são lucro, sobrevivência, crescimento e prestígio.

4. **Objetivos específicos de uma empresa.**

Aqueles que definem o que a empresa quer ser e o que quer fazer além dos objetivos genéricos. Eles (juntamente com a estratégia a qual estão entrelaçados) definem e diferenciam a ação da empresa no seu meio ambiente.

5. **Tática**

Forma de implementar ações que fazem parte da estratégia da empresa incluindo o conjunto de decisões necessárias sobre alocação e utilização de recursos em um prazo determinado.

6. **Administração**

A atividade de manter os componentes do sistema empresa funcionando de forma eficaz e eficiente.

Anexo 4 (cont.)

7. **Gerência**

A atividade de *management* do gerente

8. **Descrição**

A apresentação oral ou escrita dos atributos ou elementos de um acontecimento (evento), ação, atividade, conceito, plano, política, estratégia etc.

9. *Management*

O conjunto de princípios, conceitos, regras etc. e de processos e técnicas utilizados por todos os participantes de uma organização, que permite o estabelecimento de objetivos, a perseguição a esses objetivos (pela coordenação e integração dos recursos) e o seu eventual atingimento. Abrange administração, gerência e direção.

10. **Gestão**

Tradução de *management*. Desnecessária porque a palavra *management* é de origem latina e pode ser adotada por países de língua latina sem tradução, como é ou sob formas como "managemento".

11. **Planejamento**

A atividade de escolha e estabelecimento de objetivos genéricos e específicos e das estratégias e táticas de organização (ou sistema).

12. **Controle**

A atividade de análise da atuação da organização a caminho de seus objetivos, a determinação dos desvios e a introdução de correções na ação ou de mudança dos objetivos.

13. **Ação**

O ato de fazer alguma coisa a caminho de um objetivo.

Anexo 4 (cont.)

14.**Problema**

Obstáculo, ou desvio encontrado na ação, inclusive falta ou imprecisão de informação necessária à ação.

15. **Criatividade**

A capacidade de executar e realizar ações não habituais ou nunca apreendidas ou a capacidade de atingir objetivos de forma não racional.