

Estratégia & Negócios

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

LINGUAGEM E PENSAMENTO: um enfoque filosófico sobre o planejamento estratégico chinês

LANGUAGE AND THINKING: filosofic focus about chinese strategic planning

Maurício Fernandes Pereira

Dr. Em Engenharia de produção pela UFSC, professor da UFSC.

E-mail: mpereira@cse.ufsc.br

Ricardo Raele

Universidade de São Paulo, Pesquisador do Grupo de Estudo em Planejamento Estratégico e

Empreendedorismo da FEA / USP

E-mail: rrael@yahoo.com

Marinho Isnard Ribeiro de Almeida

Universidade de São Paulo, Vice-Coordenador da Pós-Graduação em Administração – Mestrado e
Doutorado da FEA / USP.

E-mail: marinho@usp.br

Recebido em 21/06/2007. Aprovado em 23/09/2007. Disponibilizado em 15/12/2008.

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

O artigo busca fazer uma leitura daquilo que seria o planejamento estratégico segundo a lógica da ciência da administração chinesa de hoje, que mescla elementos tradicionais com a influência da administração científica. Assim, o artigo trata da linguagem ideogramática enquanto elemento influenciador na formação do pensamento e conseqüentemente do modelo de planejamento estratégico vigente. A linguagem de ideogramas não está baseada em fonemas, mas em imagens. Com isso, uma lógica diferente da ocidental é estabelecida, quando consideramos que linguagem e pensamento andam juntos. De fato, a linguagem ideogramática lida com contradições com que a lógica aristotélica não é capaz de lidar. O pensamento estratégico chinês é, nesse sentido, diferente do pensamento ocidental. O problema de pesquisa está embasado, também, na percepção de que as necessidades surgidas da análise ambiental, na disciplina Ecologia de Empresas, vão ao encontro das soluções propostas pelo pensamento chinês. Em última análise, este artigo é uma tentativa de mostrar que o pensamento tradicional chinês é uma resposta a uma pergunta contemporânea do ocidente. Principalmente se considerarmos que a visão não reducionista da filosofia oriental completa o ponto de vista complexo da ecologia que não procura excluir variáveis de seus objetos de estudo, mas incluí-los. Finalmente, sugere-se que as cadeias produtivas humanas podem se beneficiar de modelos adaptativos biológicos de especialização do trabalho e suas inter-relações intrínsecas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Pensamento chinês. Formulação estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente parece que existe um consenso em tratar a China como potência emergente, no entanto, segundo Roberts (2003), ela já era uma potência econômica desde o século XVIII, quando sua produção de ferro alcançou a da Inglaterra em plena revolução industrial. Embora na China a organização do trabalho fosse diferente da organização do trabalho no ocidente, a produção de ferro total na época era equivalente a da maior potência econômica ocidental. Isso nos dá a idéia de que a ascensão econômica da China vem de longa data e não é um fenômeno recente. De fato, a China destaca-se no cenário cultural desde a sua consolidação na dinastia Zhou, há mais de dois mil anos. Portanto, é uma potência estabelecida há mais de dois mil anos e que está, agora, participando de uma economia de mercado à medida que incorpora modos de

produção e organização do trabalho típicos do ocidente, porém não deixando de lado, obviamente, o seu viés cultural oriental, cuja forma de pensar define o caminho como diferente do ocidente, gerando resultados também diferentes.

Mesmo com diferenças filosóficas profundas, o problema de administrar organizações, tais como lojas, plantações agrícolas, cidades, autarquias estatais, são temas que acompanham a humanidade em todos os tempos, tanto no ocidente quanto no oriente. Nesse sentido, do ponto de vista antropológico, a ciência da administração é muito mais antiga do que se acredita normalmente. A idéia de administração científica é antropocêntrica e por isso limitada a uma suposta idéia de modernidade. Outras “ciências” administrativas foram criadas com diferente enfoque cognitivo. Este artigo, de caráter especulativo, busca fazer uma leitura daquilo que seria o planejamento estratégico na ciência da administração chinesa de hoje, que mescla elementos tradicionais com a influência da administração científica. Existe um provérbio chinês sobre administração pública que data de mais de mil anos, e que diz: “Um grande Estado se administra como se frita um peixinho, virando-o delicadamente”. Certamente se fazia planejamento estratégico na China antiga e ele continuou a ser feito até os dias de hoje. Cabe a nós saber como isso aconteceu e principalmente como se deu a transformação da forma de se analisar o ambiente de negócios com a sua entrada para economia de mercado do século XXI.

Existe, atualmente, um encontro cultural entre a China e o ocidente, entre a filosofia oriental e o pensamento ocidental. Esse encontro, de alguma maneira, está recriando formas de se administrar, desafiando inclusive a noção do que é público e do que é privado, do empreendimento estatal e do empreendimento privado. Na China, tudo se mescla profundamente. Desse fenômeno, nos interessa um pequeno detalhe: Ao absorver modelos de negócio ocidentais, como ocorre o acoplamento entre esquemas culturais tão diferentes na idéia de planejar estrategicamente? Claro está que os chineses já planejavam seus empreendimentos estrategicamente há milênios, mas como as coisas mudaram nos últimos dez anos? A entrada do modelo ocidental de acumulação de riqueza na China levou consigo uma série de ferramentas, para se planejar, administrar, calcular, construir, traçar planos de negócio e, lá, encontrou uma filosofia completamente diferente daquela do ocidente. Quais são essas filosofias e como elas se mesclam nos negócios é o assunto tratado nesse artigo.

2 PREMISSAS BÁSICAS

Para se entender o problema da pesquisa é preciso ter em mente que, na China de hoje, existe o encontro de duas tradições culturais. O que acontece na China é o resultado da miscigenação de uma cultura baseada na filosofia Yin-Yang (oriental) e de uma tradição baseada na lógica aristotélica (ocidental). O problema todo consiste em esclarecer o que são essas tradições e como essa mescla vem acontecendo, para, finalmente, podermos entender como o planejamento estratégico se transformou de uma antiga tradição da china feudal para uma ferramenta fundamental da economia que mais cresce no mundo. Esse problema será revelado mais claramente, depois que entendermos a formação do pensamento ocidental e do pensamento oriental e suas influências no planejamento estratégico.

Sabe-se que o pensamento está sedimentado na linguagem. É com a linguagem que pensamos e dela nasce a lógica com que deciframos o mundo. É um equívoco achar que existe apenas uma lógica, ou que a nossa lógica seja a verdadeira. De fato, existem vários tipos de lógica. A lógica clássica ocidental, que pressupõe premissas, argumentos e conclusões, é muitas vezes confundida com a idéia de lógica universal. O cálculo sentencial de asserção dos argumentos e as estruturas argumentativas do tipo $A > B$, $B > C$ e $A > C$ mostram apenas uma forma de estruturar idéias sobre o mundo. A lógica ocidental proposta por Aristóteles não é universal e está restrita a fatores limitantes inerentes a sua própria natureza. (SALMON, 1973). A antiqüíssima escola Yin-Yang chinesa estrutura uma lógica diferente daquela que assistimos na lógica clássica. Ela lida com oposições em estados complementares e não antagônicos, como vemos na lógica Aristotélica.

Ao descobrir a lógica inerente à gramática grega, Aristóteles conseguiu revelar o primeiro segredo para se entender a lógica com a qual os gregos (e posteriormente o ocidente) pensavam. Ele descobriu o cálculo sentencial e a estrutura sujeito-verbo-objeto. Note-se que toda aproximação entre o sujeito e o objeto está separada por uma ação. Todas as línguas indo-européias, ou seja, que possuem alfabeto fonético (letras) e verbo flexionado, dividem a aproximação entre o eu e o mundo em três instâncias: Sujeito, verbo e objeto. Duas coisas antagônicas não podem existir simultaneamente no mesmo lugar. A primeira consequência dessa estrutura de pensamento é dividir a realidade em partes e isolar um objeto para conhecê-lo. Essa é a origem do reducionismo ocidental. Conseqüentemente, se isolamos o objeto, ele não pode conter sua própria negação. É a regra dos opostos excludentes da lógica clássica. “A” não pode ser “não-A”.

No oriente, uma escola completamente diferente se edificou. Com uma linguagem ideogramática, sem letras, mas composta de imagens, outra lógica surgiu. Como no mandarim não existe alfabeto e, portanto, não existem letras, a forma de pensar se torna diferente. Não há a formação de fonemas como conhecemos. Nele as palavras são substituídas por ideogramas, desenhos que representam idéias. Não existe verbo flexionado e a gramática é muito simples. A separação entre o sujeito e o objeto é substituída por um fluxo contínuo de imagens (ideogramas) que representam uma situação. (CAMPOS, 1994). Não há uma separação clara entre sujeito verbo e objeto, mas sim uma cadeia de significados. Como resultado, não se separa o sujeito do objeto na circunstância pensada. Também não existe a concepção de um objeto isolado. Por isso, os opostos podem existir simultaneamente neste contínuo. Como se avalia o contexto do todo em detrimento da parte, também se pode dizer que essa lógica dá origem a uma visão holística de compreensão do mundo, em oposição ao reducionismo ocidental. Por isso, a clareza de que os orientais são mais holísticos que os ocidentais, que não conseguem facilmente analisar o todo, como fazem os orientais. Tal compreensão influencia o âmago da lógica do processo de Planejamento Estratégico, possibilitando especular que a construção do processo, em decorrência desse entendimento, será diferente. Quem sabe, já podemos entender porque se faz grandes críticas ao ocidente que separa pensamento de ação, ou seja, planejamento de implementação, fato que não é concebido pelos orientais que conseguem formular estratégias com pensamento e ação, planejamento e implantação umbilicalmente juntos.

O problema fundamental é entender como a lógica aristotélica pode combinar com a lógica oriunda da filosofia Yin-Yang nos negócios da China de hoje. Como uni-las, se na primeira os opostos são vistos como antagônicos, e, na segunda, são vistos como complementares? Na escola Yin-Yang, nunca se procurou isolar um objeto, para conhecê-lo. Pelo contrário, procurou-se sempre entender a circunstância como um todo integrado. Assim, a inclusão de variáveis vem contribuir para estruturação de uma teoria que explique não as partes, mas as relações que acontecem com o todo. É uma visão sintética que se opõe à visão analítica do ocidente. (JUNG, 1997).

Portanto, o planejamento estratégico no ocidente segue certas regras que vão de encontro às regras do planejamento estratégico oriental. Planejar estrategicamente no ocidente significa dividir o ambiente em partes e procurar entender cada uma delas, a fim de se formular uma estratégia. Para o oriental, mais importante que dividir o ambiente em partes e estudá-las

separadamente, é entender como essas partes estão conectadas. São os fluxos e trocas entre as partes que importam, não suas particularidades. O problema mais profundo dessa pesquisa surge quando tentamos conjugar esses dois pontos de vista.

3 CONSTRUTOS TEÓRICOS: UM COMENTÁRIO

Em Campos (1994) estão contidos ensaios sobre como a linguagem e o pensamento relacionam-se, destacando-se uma diferença fundamental entre o pensamento do ocidente e do oriente. A importância do verbo “ser” no ocidente cria o problema da existência e a necessidade das coisas existirem por si mesmas. Se as coisas precisam existir por si mesmas, conseqüentemente é preciso que exista a idéia de substância. Kant foi o grande filósofo do ocidente por ter colocado o problema da substância no cerne da sua filosofia. O oriente nunca se deparou com o problema da existência ou mesmo com a noção de substância. Em lugar do problema da existência da “substância”, o oriente se ocupa do problema da metáfora, do “como” e não “o que”. Ser “como” a natureza é mais importante que saber “o que é” a natureza. Essa leitura deu a base para diferenciação filosófica da formação conceitual de planejamento estratégico nas duas tradições, pois o planejamento estratégico ocidental concebe os competidores como algo palpável, substancial, e o planejamento estratégico tradicional chinês concebe os competidores como fluxos de acontecimentos. O pensamento ocidental é tido como analítico de viés reducionista. O pensamento oriental é visto como sintético de caráter holístico.

Jung (1997) nos mostra de forma brilhante como o antigo pensamento chinês lida com a sincronicidade dos eventos na busca de entender o holismo dos processos. A verdade é encontrada na inclusão de variáveis em um objeto, ao passo que, no ocidente, é a exclusão de variáveis e o isolamento do objeto que trazem à tona a verdade. É uma clara oposição ao cartesianismo e ao método experimental proposto por Bacon. O problema da causalidade ocidental versus a idéia da sincronicidade oriental, traz uma nova leitura do problema do pensamento reducionista e do pensamento sistêmico (PEREIRA, 2002). O artigo também foi buscar em Roberts (2003) vários fundamentos que foram fulcrais, para conceber as idéias centrais aqui expostas, abrangendo, desde os primórdios da civilização chinesa na dinastia *Shang*, até os dias atuais.

O arcabouço teórico sobre estratégia está configurado simplesmente em duas categorias de títulos: ocidental e oriental. Da categoria ocidental, utilizou-se o de Fishmann e Almeida,

(2003), que concebem o modelo tradicional de planejamento estratégico, com Vocação, Missão, Visão, Análise Ambiental e Formulação de Estratégia. A obra é uma história fictícia de uma empresa familiar que resolve fazer seu primeiro planejamento estratégico. O planejamento estratégico é recomendado para gerar eficácia e não apenas eficiência. A eficácia está ligada aos objetivos finais enquanto a eficiência está ligada à operação, aos meios. Tem-se que a empresa opera em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que cria consciência dos perigos e oportunidades no cumprimento de uma missão, a caminho da busca por competitividade.

Por conveniência, o modelo estratégico de Sun Tzu (1994; 2006) foi resgatado para entender o caso estratégico Chinês. Esta obra foi a principal fonte de pesquisa para realização desse trabalho. Os 13 estratagemas foram minuciosamente investigados. Dentre esses, Sun Tzu (1994; 2006) explica que o primeiro estratagema coloca a decisão da guerra com base na análise de cinco elementos (caminho, clima, terreno, comando e norma). É da articulação desses cinco elementos que surge a estratégia ganhadora. Em vários trechos, ele deixa claro que a questão numérica é um fator pouco determinante no resultado da guerra (SUN TZU, 1994; 2006), dado que a estratégia por ele defendida incursa pelos fluxos de movimento do inimigo, atacando o inimigo não enquanto substância, mas enquanto processo. Essa lógica está diametralmente oposta à lógica ocidental. No segundo estratagema, as quantidades são tratadas em função da precisão do tempo e da forma com que se devem utilizar os exércitos. Sun Tzu (1994; 2006) também fala das posições estratégicas e da simultaneidade existente entre o ataque e a defesa. Mais uma vez os opostos são vistos como complementares e não como antagônicos. No quinto estratagema, o autor trata da vantagem estratégica da organização como fator de força e não a quantidade enquanto fator de força. No sexto estratagema, os pontos fortes e fracos são tidos como consequência natural do quinto. Em seguida, tem-se nas “Manobras” a difícil arte de se movimentar em combate. Nove regras para se fazer o combate são dadas no oitavo estratagema, regras que todo comandante precisa saber. Trata de bom senso em combate. No nono estratagema, cuida mais uma vez do exército em movimento, dando preferência para temas de posicionamento. Nos capítulos 10 e 11, trata do terreno e de suas diferentes formações. Associa ainda características do terreno com o suposto comportamento do comandante. Nos capítulos doze e treze, trata de ataques especiais e de inteligência em combate. São esses últimos elementos que alicerçam o pensamento do estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: UM PEQUENO CAMINHO

Naturalmente uma pesquisa bibliográfica básica sobre os dois temas precisou ser intensivamente consultada: uma sobre planejamento estratégico no ocidente e outra sobre planejamento estratégico sob a lógica oriental, sendo esta com a concentração de esforços nos textos de Sun Tzu, ficando, portanto, clara a intenção dos autores do caráter especulativo do artigo. No entanto, serve para reflexão de todos.

O caminho metodológico previamente estabelecido pode ser resumido em: a) pesquisa bibliográfica sobre o tema em tela; b) levantar e estudar as diferenças e semelhanças encontradas entre os dois modelos de pensamento; c) analisar os resultados com um olhar especulativo e curioso; d) extrair conclusões sobre o tema, apontar caminhos para o enriquecimento da noção do que pode vir a ser o planejamento estratégico integrado.

Estas cinco etapas foram seguidas rigorosamente e de forma pontual. Quando se propôs a pesquisar e a analisar bibliograficamente o que é planejamento estratégico no ocidente, não se pretende, em hipótese alguma, fazer um levantamento das dezenas de autores sobre o tema, trabalho para muitos anos. Como o objetivo era o de pinçar dos modelos de planejamento estratégico sua base filosófica, para posteriormente compará-las, bastou que se escolhesse duas obras ocidentais que fossem portadoras dessa carga cultural, e uma obra oriental que também a traduzisse culturalmente. Isso se justifica porque, mais que o modelo específico de uma proposição teórica, esse trabalho se preocupa com o genérico (representativo da cultura de origem) entre todos os autores do ocidente e do oriente. Portanto, o que mais importa é a forma cultural de pensamento e não apenas o referencial teórico dos modelos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: PRINCIPAIS ACHADOS

Como o ocidente compartilha de uma linguagem alfabética, sua gramática segue certas regras universais, sendo a principal a divisão clara entre sujeito verbo e objeto. A divisão sujeito, verbo objeto torna o verbo “ser” a coluna fundamental de estruturação da linguagem e conseqüentemente, do pensamento. Tudo é definido com o verbo “ser”, ao dizermos que algo “é”. Por esse motivo, o problema da existência é o problema fundamental da filosofia ocidental. O planejamento estratégico ocidental encara o meio ambiente, a empresa em questão e seus competidores, como objetos distintos sobre os quais devem incidir leituras quantitativas, para que

se calculem os resultados de forma objetiva. A própria divisão entre os planos estratégico (grandes estratégias de longo prazo), tático (objetivos de médio prazo) e operacional (realização de curto prazo), é fruto do reducionismo da visão ocidental, porque existe a idéia fundamental de especialização do trabalho nesta cascata. Ao isolar o sujeito do objeto em seu pensamento, cria-se a necessidade de se isolar tudo aquilo que se pretende compreender, dividindo o objeto em partes para tentar entendê-las separadamente. O planejamento estratégico, portanto, preocupa-se com o ambiente de forma objetiva, quantificando as suas variáveis e isolando as partes do todo, a fim de compreendê-las.

Como o problema da existência é central no pensamento do ocidente, Kant foi um grande filósofo da nossa era por ter colocado o problema da substância no centro de suas discussões. Claro, se a existência é o cerne do problema, a existência por si mesma (substância) é o grande problema filosófico a ser desbravado. A conclusão que surge naturalmente da existência da substância é a idéia de causalidade. Aqui se ampara toda ciência ocidental. Se existe substância, existe causalidade. Uma relação de causa e efeito que pode ser prevista. Se não existirem substâncias puras (por si mesmas), não há como imaginar que algo reaja sempre da mesma forma durante as mesmas condições experimentais. Agora é possível entender porque o problema da causalidade é central na ciência ocidental. É o seu teste definitivo de asserção da verdade. E é da idéia de causalidade que surge, no planejamento estratégico, a necessidade (e a própria possibilidade) de se traçarem cenários. A tentativa de se prever, se assim for possível, o futuro nada mais é que partir de premissas e tentar chegar a uma conclusão. Esse giro epistemológico pode ser visto em todas as ciências ocidentais e também na administração ocidental. Ao traçar cenários, tenta-se construir um comportamento futuro e conseqüentemente tirar proveito desse conhecimento. Isso encerra a discussão de a Administração ser uma ciência ou não. Claro está que ela segue as regras da ciência e, embora não seja determinística, pode-se trabalhar com campos de probabilidade e incerteza.

No planejamento estratégico ocidental, o reducionismo separa empresa, concorrentes e ambiente. O reducionismo também isola o plano estratégico do plano tático e operacional. A causalidade cria a possibilidade da construção de cenários. O cenário possibilita o surgimento de estratégias e o ciclo se completa, alterando novamente a empresa em questão.

Portanto: 1) O pensamento segue a estrutura da linguagem; 2) A linguagem ocidental divide o sujeito, o verbo e o objeto; 3) Se o objeto é algo separado do sujeito por uma ação (verbo), é

preciso isolar o objeto para conhecê-lo; 4) Quando se isola o objeto, nasce a idéia de dividir em partes para conhecer, e aqui está o reducionismo; 5) Por se estruturar com sujeito, verbo e objeto, a linguagem ocidental está baseada no verbo “ser”; 6) O verbo “ser” cria o problema da existência; 7) O problema da existência cria a necessidade de existirem substâncias; 8) As substâncias criam o problema da causalidade; e 9) A causalidade cria o determinismo científico.

No caso oriental, a formação do pensamento é totalmente distinta. Como a divisão entre sujeito e objeto não é clara (em mandarim vemos uma sucessão de ideogramas que traduzem uma circunstância), podemos dizer que o sujeito participa de um mesmo campo cognitivo que o objeto. De fato, a estrutura significativa forma um só bloco unido e não faz sentido isolar o objeto para conhecê-lo. O sujeito e o objeto, ambos fazem parte da mesma realidade. A consequência imediata dessa estrutura lingüística para o pensamento é não dividir para conhecer, pelo contrário, incluir variáveis para conhecer o todo. Agora fica claro porque Sun Tzu, já em 500 a.c., falava que é melhor ganhar sem combater para “Tomar o inimigo por inteiro”. Na verdade, nem se enxerga um “objeto”. O que se enxerga é um fluxo contínuo de informações que, por não ser “recortado”, com fim de se isolar um objeto, acaba por trazer elementos antagônicos que convivem naturalmente na estrutura do pensamento. Por isso, os opostos não são contraditórios como na lógica aristotélica, mas os opostos são complementares. Um gera o outro e nele está intimamente contido. Como os opostos são complementares, as estratégias surgidas desse tipo de pensamento são de natureza diferente daquelas com que o ocidente se depara normalmente. Para se ter uma idéia, basta lembrarmos que, no capítulo quatro da “Arte da Guerra” (SUN TZU, 1994; 2006), explica-se como se pode realizar um ataque ao mesmo tempo em que se defende a si mesmo. A maneira encontrada por Sun Tzu é atacar, escondendo a própria posição. No planejamento estratégico das empresas chinesas, podemos ver de forma viva essas teorias estratégicas. A começar pelo regime político que é um “comunismo capitalista”. Note o grau da contradição com que esse Estado lida e, nos parece, de forma natural. O Estado participa como acionista e facilita a instalação de gigantescos pólos produtivos junto com a iniciativa privada. A forma como eles produzem é ocultada, ao mesmo tempo em que os seus produtos inundam o mundo. É uma questão estratégica típica do pensamento oriental.

Outra consequência do pensamento oriental é encarar as circunstâncias reais não enquanto existência objetiva, se quer dizer, condição estática. Os chineses enxergam o mundo enquanto condição dinâmica. É o próprio movimento que os interessa não o objeto. Isso muda

toda a abordagem que se tem do universo ao redor. Encarar o mundo como circunstância, no planejamento estratégico, significa atacar não o ‘inimigo’, enquanto existência fixa no tempo, mas atacar a estratégia do concorrente com sua própria estratégia. Isso significa dizer que é possível neutralizar o concorrente, sem que se concorra diretamente com ele. Na verdade, o concorrente enxerga a sua vantagem final (preço por exemplo), mas desconhece a forma por meio da qual se chegou a ela. Portanto, torna-se possível neutralizar a concorrência, sem competir com ela sobre as mesmas bases, dado que sua forma é diferente do seu oponente.

Portanto: 1) A linguagem de ideogramas é lida como um fluxo contínuo de significados; 2) Não há separação clara entre sujeito, verbo e objeto; 3) Como o objeto não está isolado do sujeito, a tendência é se incluir para conhecer, uma visão holística; 4) Sendo uma visão holística, os opostos são tratados como complementares e não como antagônicos; 5) Isso dá origem a um tipo de pensamento capaz de aproveitar melhor suas contradições.

Como não existe o problema imposto pelo verbo ser, e conseqüentemente o problema da existência, as estratégias chinesas não estão baseadas em fatores quantitativos e de matemática abstrata. Assim “o quê” perde importância para o “como”. O “como”, no pensamento chinês, é mais importante que “o quê”. Por isso, Sun Tzu tantas vezes traça suas estratégias com metáforas da natureza. É na análise metafórica que se chega à verdade. Isso abre precedente para uma forma de pensar que, na lógica ocidental, é inválida, mas que na lógica chinesa funciona. Como comparar uma estratégia empresarial com o comportamento de um rio? Na ciência ocidental, isso é completamente absurdo e ilógico. É absurdo e ilógico porque o ocidental encara a existência enquanto objeto, enquanto substância palpável. Quando se considera um objeto como um rio e outro objeto como uma empresa, é claro que se trata de dois objetos completamente diferentes, entre os quais não existem relações lógicas clássicas diretas. São coisas diferentes. Mas, na lógica chinesa, que não enxerga a substância, nem o objeto palpável, mas o padrão de mutação daquele objeto, podem existir semelhanças entre os dois. Semelhanças essas que se referem aos fluxos de transformação e energia que permeiam os dois objetos. É no reconhecimento dessas identidades ocultas que se esconde o tesouro do pensamento chinês.

6 PERSPECTIVAS E ESPECULAÇÕES

O resgate de um tipo de pensamento distinto do nosso, ocidental, trás consigo, a possibilidade de enriquecimento do nosso próprio planejamento estratégico. No campo da

ecologia de empresas, especialmente, o pensamento chinês pode dar uma grande contribuição. Isso ocorre na ecologia porque, embora a ecologia seja uma ciência ocidental, não é uma ciência reducionista. A visão que a ecologia estabelece do seu objeto é uma visão sistêmica, o oposto da ciência cartesiana. Por estudar as relações entre as partes de um todo, na ecologia as relações entre as partes são mais importantes que as partes em si. Os objetos não são o alvo principal da ecologia, mas as trocas de matéria e energia entre elas. Assim, a ecologia tem um caráter holístico semelhante ao pensamento chinês, daí sua capacidade de enriquecimento.

No estudo ocidental da ecologia de empresas, existe o problema da adaptabilidade das organizações no meio ambiente empresarial, ou seja, o problema da análise ambiental no processo de planejamento estratégico. É justamente neste ponto que as questões levantadas nesse artigo ganham relevância. Entender o modelo estratégico chinês traz consigo a possibilidade de dar uma ferramenta de análise ambiental sofisticada para a ecologia de empresas. O modo de pensar do oriente está de acordo com as necessidades desta disciplina. Seria muito rica e útil uma contribuição neste sentido.

O artigo aponta para uma possibilidade inédita. Contribuir para a miscigenação cultural entre o ocidente e o oriente. Como as economias estão cada vez mais interdependentes – vivemos uma época em que uma oscilação na bolsa de Xangai atrapalha os negócios na bolsa de Buenos Aires –, é natural que as culturas e as formas de pensar também sigam neste sentido. Entender o pensamento chinês e usá-lo para sofisticar nossas ferramentas de análise ambiental e de planejamento estratégico é no mínimo pertinente, para não dizer necessário.

Imagine as possibilidades de poder se conceber uma análise do ambiente focada não apenas nos elementos desse ambiente, mas também com metáforas baseadas nas trocas de matéria e energia que esse ambiente trás. Isso tornaria possível caminhar rumo a uma unificação da ecologia biológica com a ecologia humana, da relação perdida entre o homem e a natureza. Como se sabe, a economia da sociedade industrialista e informacional, na qual vivemos, desgarrou-se dos limites naturais impostos pelo meio ambiente natural, criando ambientes artificiais de existência. Esses ambientes, de caráter social, se distanciaram da natureza, criando uma lacuna enorme entre o que o sistema biológico pode suportar e o que o sistema social humano demanda. Criar uma metodologia de planejamento estratégico que usa de metáforas da natureza, para promover a adaptabilidade das empresas entre si e com o ambiente, pode ser uma resposta para um dos problemas mais graves que vivemos atualmente.

Mesmo não pretendendo solucionar um problema dessa magnitude, esse artigo joga luz sobre esse problema, abre novos campos de investigação e fertiliza o pensamento ocidental e sua ciência com saberes oriundos de outras culturas, mais antigas e consolidadas que a nossa.

O caminho contrário também é verdadeiro. Ao se incorporar elementos do pensamento tradicional chinês no processo de planejamento estratégico ocidental, ir-se-á facilitar a incorporação por parte dos chineses de um modelo de planejamento estratégico ocidental. Se hoje a China passa por um processo de absorção cultural do ocidente, esse processo pode ser beneficiado pela demonstração da nossa interpretação do modelo de pensamento estratégico chinês.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: ALGUMAS ANOTAÇÕES

Viu-se que existem duas tradições de pensamento se mesclando na China de hoje. Essa mistura tem se mostrado muito eficaz na medida em que fertiliza seu desenvolvimento econômico em taxas altíssimas. De fato, o que ocorre na China é a absorção daquilo que (WEBER, 1993) chama de racionalidade abstrata ocidental pelo pensamento chinês, acreditado por Campos (1994) como um pensamento extremamente concreto. As estruturas cognitivas, provenientes dessa mescla, podem ser de grande utilidade, principalmente no campo do planejamento estratégico. Imagine poder mesclar, num mesmo estudo, a precisão dos quantificadores ocidentais à análise precisa dos elementos internos e externos de uma empresa, e conjugá-los com metáforas da natureza que apontem para uma condição de constante mutação. Analisar ambientes com metáforas da natureza pode significar entender padrões de mutação que encontramos comumente entre o mundo natural e o mundo humano.

As novas ferramentas gerenciais ocidentais estão sendo incorporadas a uma forma muito antiga de se administrar. No mais, é entender como o comunismo chinês está se tornando o capitalismo mais competitivo do planeta. A força desse regime vem justamente do aproveitamento da tecnologia ocidental para uma maneira muito peculiar de se administrar. No campo do planejamento estratégico, as operações de análise ambiental podem ganhar novos reforços. Ao se mesclar a visão ocidental com a oriental, o ambiente pode ser considerado detalhadamente pela técnica ocidental, com todas as ferramentas contábeis e quantificadoras, ao mesmo tempo que se percebe o padrão de movimentação e o fluxo de energia que as organizações envolvidas estão realizando.

A análise complexa do ambiente, envolvendo fatores quantitativos e modelos naturais, lembra procedimentos de análise da ecologia de empresas, proposta por (ZACCARRELI, 1980). No seu modelo, uma empresa está inserida em um *habitat* com outras empresas, estabelecendo relações dinâmicas de interação. Assim, o entendimento de uma classe de empresa (espécie) não se faz apenas isolando-a enquanto objeto, mas entendendo como esse objeto isolado interage com o todo. Curiosamente, o Brasil e a China se encontram nesse ponto.

Elemento primordial para o aprendizado conclusivo do artigo, é lembrar que o “como” é bem trabalhado no oriente e esquecido no ocidente, por isso temos tantos problemas com a execução do planejamento estratégico, pois esquecemos o “como”, que está ligado à forma; a forma está ligada à implementação, e a implementação, ao resultado, que é o que queremos com o processo de planejamento estratégico. No ocidente, valorizamos mais o documento em si, do que a própria implementação.

Finalmente, pode-se dizer que o planejamento estratégico holístico é um grande desafio aos pesquisadores do ocidente, pois o desenvolvimento desse campo científico vai ao encontro das necessidades impostas pelo processo histórico do nosso tempo.

A ecologia de empresas e a análise ambiental no seu processo de pesquisa podem ser complementadas com uma visão abrangente e poderosa de análise sintética e metafórica do pensamento chinês. Talvez, em um futuro próximo, seja possível, através desses estudos, comparar estratégias adaptativas de espécies biológicas com estratégias corporativas, entendendo como as espécies e organizações sociais de animais e plantas podem nos trazer modelos adaptativos para o sistema capitalista, no sentido de integrá-lo à natureza, combatendo distorções e deficiências dos seus aspectos não desejáveis. Como sabemos, nas cadeias produtivas da natureza, não há exclusão social. DeGeus (1997; 2000), de alguma forma, já chegou a essa conclusão em seus estudos, ao comparar o comportamento das organizações ao de pássaros.

O equilíbrio ecológico dos sistemas naturais é delicado e complexo. Ele traz consigo uma especialização adaptativa sofisticada. É na diversidade biológica que se formam as cadeias de sobrevivência dos seres vivos, inclusive do Ser Humano. Ao analisar o ambiente através de metáforas da natureza, como fazem os chineses há milênios, estaremos mais perto de nos integrar harmonicamente com o planeta em que vivemos. As empresas poderiam seguir, nas suas cadeias produtivas, as regras adaptativas mostradas pelos sistemas naturais, mimetizando interações

entre sistemas biológicos que com elas mostrassem isomorfismo. Isso quer dizer: quando houvesse uma semelhança profunda entre as trocas de energia e de matéria entre uma cadeia produtiva humana e um ecossistema natural, o segundo poderia ser passível de modelagem em vista do primeiro. Isso conferiria equilíbrio à empresa no seu meio ambiente, equilíbrio esse conquistado graças a um planejamento estratégico adaptativo de bases naturais. Neste ponto, estaria a semente da construção de um sistema econômico mais justo, inclusivo e perfeito.

LANGUAGE AND THINKING: PHILOSOFIC FOCUS ABOUT CHINESE STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

This article is an approach that what would be the Chinese strategic planning following a modern business point of view, mixing traditional Chinese philosophy which scientific administration. So, the article treats the ideograms language as an influence in the formation of thinking and the model of Chinese strategic planning. The Chinese language is not based in words, but in images. Consequently a different logic is formed when we accept that language and thinking are connected. In fact, an ideogramatic language is capable to work easily with contradictions, different than the Aristotle's logic. The Chinese strategic planning concept, differ from the occidental strategic planning in this aspect. The research problem appears when we realize that some questions of environment scanning in corporate ecology have an interesting solution in Chinese philosophy. This article also try to show how the tradicional Chinese philosophy is an answer to some actual problems in the occident, however considering that a not reducionista point of view of oriental philosophy fits perfectly in the complex situation faced in corporate ecology (That's because in corporate ecology study is necessary include all the variables in study object). Finally suggests that the human productive chains could benefit with organic adaptive models, with their work specialization and their intrinsically relations.

Key words: Strategic Planning. Chinese thinking. Estrategy formulation.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, H. (Org.). **Ideograma, lógica poesia e linguagem**. São Paulo: EDUSP, 1994.

DEGEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 254-276

DEGEUS, A. A empresa viva. In: HARVARD Business Review. **Estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 54-63

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

JUNG, C. G. Mudanças e mutações. In: WILHELM, Richard. **I-Ching o livro das mutações**. São Paulo: Pensamento, 1997. p. 384-409

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 2-28

ROBERTS, J. A. G. **The complete history of China**. United Kingdom: Sutton Publishing, 2003.

SALMON, W. C. **Lógica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SUN, Tzu. **Arte da guerra**. São Paulo: Cultura, 1994.

SUN, Tzu. **Arte da guerra**. São Paulo: Conrad, 2006.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

ZACCARRELI, S. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.