

Performance Crítica na Prática: um novo olhar sobre o desempenho organizacional

Jerônimo De Rossi Molina

RESUMO

Analisar o desempenho em uma organização requer uma abordagem economicista. Entretanto cada vez mais na literatura organizacional surgem abordagens estratégicas que denotam características sociais, sendo uma dessas a estratégia como prática, atribuindo à prática social a construção da estratégia. Importante elemento de análise da formação estratégica como prática social está o discurso, sendo aceito e implementado por toda a organização, contudo a análise do desempenho se baseando em fatores sociais – não econômicos – fica prejudicada. Este ensaio busca compreender como se desenvolve o discurso em prol da performance, sendo legitimado por toda a organização, subjugando diversos atores sociais.

Palavras-chave: Performance. Crítica. Estratégia como Prática. Discurso.

1 INTRODUÇÃO

Gerar resultado com o mínimo de recursos empregados é um dos desafios das empresas. Para transpor tal desafio se faz necessária a construção de estratégias, algo que para Barney e Hesterley (2017) é uma forma de obter vantagem competitiva, sendo a gestão da estratégia “um conjunto sequencial de análises e escolhas” que venha a convergir como essa vantagem. Em diferente abordagem, a estratégia também é conceituada como uma atividade prática de interação social entre os diversos *stakeholders* pertencentes a organização, permeando essa em todos os níveis, se distanciando da estratégia como um processo econômico (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Portanto a estratégia é construída como uma prática social, sendo de fundamental importância compreender como os gestores realizam o fazer estratégico, ou seja, *strategizing* (WHITTINGTON, 1996).

Balogun et. al (2014) menciona que dentre as diversas atividades que constituem a estratégia como prática está o discurso, aceito e adotado na organização, sendo estes discursos conectados a prática estratégica de forma sociomaterial, através de aspectos cognitivos de *sensemaking* estratégico. Este discurso tem poder e influência sobre efeitos subjetivos que definem as relações de poder entre os atores na atividade estratégica. A geração de performance, de troca de um estado para outro ocorre através da mudança social gerada pela prática social do discurso (FAIRCLOUGH, 2003), é uma forma de desenvolver uma nova abordagem distante daquela envolta na performance economicista. Contudo, qual perspectiva pode ser aplicável na construção de performance através do discurso estratégico?

O presente ensaio objetiva a construção de um conceito teórico de performance organizacional por meio da mudança social deste discurso estratégico, aplicáveis na estratégia como prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Este trabalho se justifica pois as organizações são envolvidas em relações de poder (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2016), sendo aplicáveis por meio de discursos promotores da estratégia (KNIGHTS; MORGAN, 1991), sendo importante essa perspectiva a fim de alterar o processo estratégico por meio da linguagem, por conseguinte a performance organizacional.

Para tal intento iremos dividir o presente ensaio em quatro seções. Na primeira seção já superada é abordada a introdução ao tema, seguida de uma seção dedicada ao referencial teórico tendo como objeto o discurso como forma de construção estratégica prática relacionada

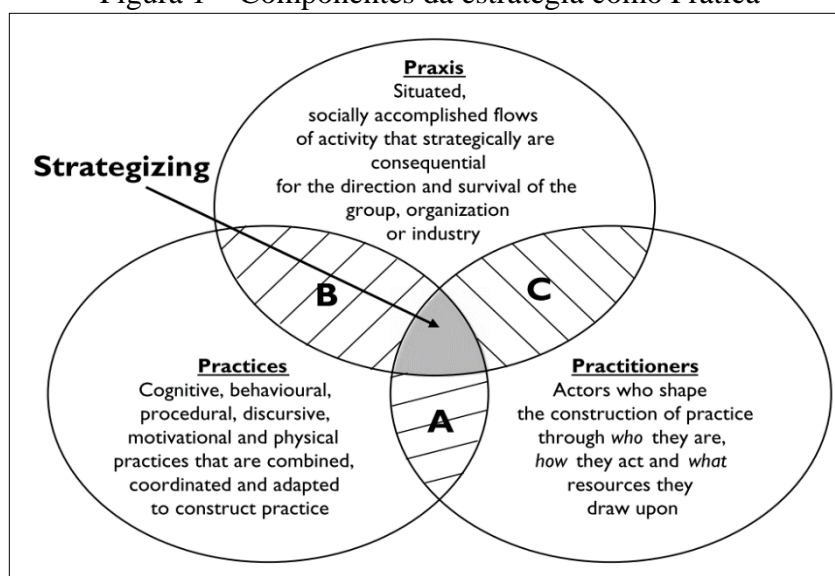
a mudança social. Logo após haverá outra seção dedicada a construção do conceito teórico do discurso como legitimador da performance. Por fim, será apresentada uma seção dedicada as conclusões e abordagens para pesquisas futuras.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, DISCURSO E A MUDANÇA SOCIAL

Normalmente os livros textos trazem em conceito de estratégia como sendo um plano para atingir resultados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 37). Essa visão decorre da abordagem que observa a estratégia como um processo microeconômico com foco tão somente no nível macro das organizações, esquecendo das relações sociais que ocorrem no nível micro (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a estratégia se torna um atividade desenvolvida por meio de três fatores: (1) a práxis que compreende a interconexão entre as diferentes ações, dispersas nos indivíduos e seus grupos, que social, política e economicamente se encontram nas instituições onde atuam e contribuem; (2) a prática sendo composta por diversas atividades conectadas ao fazer, providenciando os recursos comportamentais, cognitivos, procedimentais e físicos, através dos quais os múltiplos atores são possibilitados a interagir para completar a atividade socialmente coletiva e; (3) os praticantes formado pelos atores sociais, que são os indivíduos agindo por meio de suas práticas, moldando as práticas e a práxis com suas ações (Figura 1).

Whittington (2006) demonstra que os praticantes, ao passo que participam de diversas atividades, desenvolvem pontos de convergência episódica na práxis estratégica, sendo desde reuniões formais à conversas informais. Conforme desenvolvem a estratégia estes praticantes lançam mão de um conjunto de práticas disponíveis nos contextos organizacionais – tanto interno quanto externo - sendo algumas aceitas como práticas organizacionais legítimas sendo internalizadas integralmente como uma estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006). Essas práticas denotam diversos tipos de micro atividades, atuando para desenvolvimento do *strategizing*, sendo o discurso um dos elementos que compõem esse desenvolvimento, pois representa parte do mundo, através da conexão com a sociomaterialidade, o *sensemaking* e as relações de poder (BALOGUN et al., 2014).

Figura 1 – Componentes da estratégia como Prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Para Hardy, Palmer e Phillips (2000) o discurso molda a realidade social das organizações de acordo com os interesses individuais, através da produção de conceitos, dando sentido para as relações sociais de maneira material, de acordo com a posição no qual o sujeito ocupa, tornando seu discurso legítimo. Com base no efeito político gerado pela atividade discursiva se constrói a performatividade onde são invocados conceitos discursivos já incorporados pela organização, impedindo a construção de novos conceitos, mas sendo legitimado pela posição do sujeito, adicionando para tais símbolos, narrativas e metáforas (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), reproduzindo diversos tipos de relações de poder e conhecimento (KNIGHTS; MORGAN, 1991). Essas relações de poder discorrem a construção da estratégia como um processo político, onde tais recursos são mobilizados e desmobilizados de acordo com as necessidades da organização (PETTIGREW, 1977).

Assim o discurso é formado pelas práticas sociais e discursivas, sendo estas últimas as ações ocorridas no âmbito social em forma de linguagem (FAIRCLOUGH, 2016). Serve então o discurso como forma de construção de uma nova realidade social, através de uma mudança social se utilizando de articulação política, consciência de classe organizada para alterar e implementá-la (MAGALHÃES; MARTINS; RESENDE, 2017, p. 147).

3 PERFORMANCE NA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Em qualquer livro de estratégia se considera como objetivo de uma organização auferir resultados. Contudo a abordagem da estratégia como prática atribui a realização de atividades práticas como maneira de construção das estratégias organizacionais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), sendo composta por atividades episódicas dos atores sociais em uma performance artística e improvisada de maneira reflexiva a fim de adaptar suas práticas, apresentando novas práticas (WHITTINGTON, 2006). Esse desenvolvimento do discurso é onde se estabelece a estratégia prática nas organizações (BALOGUN et al., 2014), desenvolvendo relações de poder e conhecimento entre os atores sociais (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

Sendo o processo de formação da estratégia um processo político (PETTIGREW, 1977), o discurso fomenta sistemas jurídicos de poder, regulando a vida política de forma negativa, ou seja, limitando, proibindo, regulamentando, controlando e até mesmo quando supostamente protege os indivíduos pertencentes àquela estrutura (BUTLER, 2018). Organizações condizentes a esse discurso transformam a estratégia como prática em “uma ontologia pré-social de pessoas que consentem livremente em ser governadas, constituindo assim a legitimidade do contrato social” (BUTLER, 2018). Atores sociais dessa maneira não têm escolha em ‘seu governo’, cabendo simplesmente o aceite das práticas estratégicas ora desenvolvidas por meio da transformação de seu conhecimento em maximização de resultados (FOURNIER; GREY, 2000). Assim a performance organizacional somente é atingida quando esse discurso aceite e propagado por toda organização faz sentido (*sensemaking*), impondo aos atores sociais um discurso hegemônico através das diversas relações de poder (FAIRCLOUGH, 2016; KNIGHTS; WILLMOTT, 1989).

Assim (1) os praticantes são atores sociais que constroem a estratégia por meio de discursos carregados de conceitos, objetos e significados (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), através de suas relações de poder, a fim de gerar resultados. Temos como (2) práxis a carga desse discurso no meio estratégico de maneira episódica, imbricando na estratégia organizacional a carga nociva de imposição discursiva (WHITTINGTON, 2006). Por fim a (3) prática é onde o discurso se torna personificado, sendo aceite pela organização como legítimo (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000), sendo a única possibilidade a sujeitar-se. Portanto para romper este ciclo se faz necessária a mudança social através do discurso, rompendo a

legitimidade discursiva, realizando pequenas emancipações daqueles subjugados pelo poder oriundo daquele discurso hegemônico propagado. Para tanto é necessária a micro-emancipação dos atores sociais (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009), influenciando diretamente o discurso estratégico, principalmente nas relações de poder.

4 CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

Indo além do conceito economicista da performance estratégica, a estratégia como prática conceitua a mesma como uma atividade cognitiva, discursiva e física igualmente a outras atividades realizadas pelos atores sociais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Seguindo este conceito podemos mencionar o discurso como uma atividade de construção da estratégia (BALOGUN et al., 2014), reforçando estruturas de poder e conhecimento (KNIGHTS; MORGAN, 1991). As organizações – com algumas exceções – se utilizam do discurso como forma de exigir aumento de resultados aos atores sociais envolvidos, impondo a troca forçada de conhecimento por maior eficiência (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Assim determinam como tais atores devem se portar de maneira a sujeitar-se a proteção, controle, proibições e regulamentações, dando uma falsa opção de escolha (BUTLER, 2018). Em conceito teórico proposto foi apresentado como o discurso de torna uma ferramenta de propagação do discurso nocivo que subjuga os atores sociais a auferirem maior performance.

Como forma de romper esse ciclo se faz necessária uma mudança social, impedindo a legitimidade discursiva, possibilitando maior reflexividade através de micro-emancipações. Portanto é imprescindível enxergar a mudança social como forma de alteração deste discurso de forma crítica, através do maior engajamento dos atores sociais, dando espaço de fala para construir suas concepções, objetos e voz dentro da estrutura organizacional.

Todavia devemos demonstrar a necessidade de pesquisas futuras, primeiro com a necessidade de identificar quais discursos legitimam a estratégia baseada em performance. Isso pode ser um desafio, pois haveria em se localizar uma organização disposta a modificar seu discurso estratégico a fim de observar tal comportamento. Em outra possibilidade complementar em averiguar de qual forma estes discursos sofreram mudança, partindo de uma realidade onde os atores sociais obtiveram sua emancipação. Essa possibilidade pode trazer novas oportunidades para administradores a pensar diferentemente em como engajar equipes a se tornarem mais produtivas sem levar a cabo a coercitividade e o abuso do poder, algo, infelizmente comum nas organizações.

REFERÊNCIAS

BALOGUN, J. et al. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 175–201, 2014. Available at: <https://doi.org/10.1111/joms.12059>

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégia e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

BUTLER, J. **Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade**. 18. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CLEGG, S. R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and Organizations**. London: SAGE PUBLICATIONS LTD, 2006.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. S. **Managing Power, Politics and Decision-**

Making in Organizations. *In*: CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. S. (org.). **Managing & Organizations**. 4. ed. London: Sage Publications, 2016. p. 259–300.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora UNB, 2016.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 7–32, 2000. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>

HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 9, p. 1227–1248, 2000. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726700539006>

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 251–273, 1991. Available at: <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. **Sociology**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 535–558, 1989. Available at: <https://doi.org/10.1177/0038038589023004003>

MAGALHÃES, I.; MARTINS, A. R.; RESENDE, V. de M. **Análise de Discurso Crítica**. Brasília: Editora UNB, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 78–87, 1977. Available at: <https://doi.org/10.1080/00208825.1977.11656228>

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. 537–560, 2009. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006. Available at: <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice Mapping the Terrain. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.