

# Efeituação e projeto: aproximações entre os fundamentos do empreendedorismo, da gestão e do design

## *Effectuation and designing: approaches between fundamentals of entrepreneurship, management and design*

KAIZER, Felipe

**RESUMO:** O presente artigo busca compreender o conceito de efetuação (*effectuation*) de Saras Sarasvathy vis-à-vis a noção de projeto implícita à prática do design e da arquitetura. A aproximação entre os conceitos de efetuação e projeto mobiliza questões comuns ao design, ao empreendedorismo e à gestão, entre as quais identificamos a *previsão*, o *controle* e a *incerteza*. Na busca por uma solução teórica e prática para os problemas da *lógica previsional* e da *estratégia*, Sarasvathy lança mão da ideia de efetuação, segundo a qual determinado agente é capaz de definir seus objetivos em função dos recursos disponíveis, ciente da natureza contingencial dos efeitos das suas ações. Concebido também como *ação*, e não apenas como método, o projeto (*designing*) ajuda a iluminar as contradições de ações intencionais em cenários de profunda incerteza.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégia. Incerteza. Design de negócios. Design e serviços.

**ABSTRACT:** *This article aims to understand Saras Sarasvathy's concept of effectuation in relation to the notion of designing as found in the practice of Architecture and Design. Approaching the two concepts mobilizes common issues to design, entrepreneurship and management, such as prediction, control, and uncertainty. In search of a theoretical and practical solution to the problems of the predictive logic and strategy, Sarasvathy makes use of the idea of effectuation, by which an individual agent is capable of defining its objectives as per the resources at hand, well aware of the contingent nature of the consequences of its actions. Considered also as an action, and not solely a method, designing can help illuminate the contradictions intrinsic to intentional actions taken in scenarios of deeply uncertainty.*

**Keywords:** *Planning. Strategy. Uncertainty. Business Design. Design and services.*

Este breve ensaio procura revelar uma série de noções fundamentais ao design, à gestão e ao empreendedorismo através da contraposição de dois conceitos: o de efetuação<sup>1</sup> e o de projeto. O primeiro foi descrito inicialmente em 2001 por Saras D. Sarasvathy no contexto dos estudos sobre negócios. O segundo, por sua vez, conta ainda apenas com indicações incipientes, como aquelas presentes no livro de Jean-Pierre Boutinet, *Antropologia do projeto* e na literatura histórica sobre design, arquitetura e urbanismo. No universo deste ensaio, partimos do conceito de Sarasvathy na direção de uma nova compreensão do projeto intrínseco ao design, não mais como método ou como prática ligada ao Movimento moderno (PEVSNER, 2001), mas como uma modalidade de ação em situações contingenciais.

## Causação e projeto

A partir da leitura dos artigos de Sarasvathy de 2001 e 2003, e do artigo de Robert Wiltbank, Nicholas Dew, Stuart Read e Saras D. Sarasvathy, de 2006, a investigação da rede conceitual que se estabelece com a contraposição entre efetuação e projeto se depara inicialmente com a coincidência entre a ideia de *finalidade* – determinante para o conceito incipiente de projeto – e a *causação* (*causation*).

Saras D. Sarasvathy chama de causação os processos que “tomam como dado um efeito particular e focam na seleção dos meios para criar esse efeito” (SARASVATHY, 2001, p. 245)<sup>2</sup>. É precisamente como inversão da causação que Sarasvathy define seu conceito de “efetuação” (Ibid., 2003, p. 206), visto a seguir. Em outras palavras, se a causação nomeia o processo de escolha dos meios para se atingir um fim determinado, a efetuação promove a escolha dos fins em função dos meios à disposição.

A primeira caracterização do “inverso da causação” (Ibid., 2003, p. 206) revela uma correspondência entre *processos de causação* e *processos teleológicos* em geral, isto é, processos que se dão função de uma finalidade. A finalidade nesses casos é sempre externa ao próprio processo. Nesse sentido, “teleologia” significa a lógica dos processos que têm uma *causa final* independente de si, segundo a antiga linguagem metafísica.

A causação tem uma linhagem filosófica muito antiga e venerável. “Abduzindo” de uma teoria do raciocínio eficaz, deve-se prestar atenção aos muitos séculos de debate contínuo a respeito da causação – de Aristóteles a teorizações mais recentes, como a condição INUS de John Mackie. [...] Aristóteles defendeu a existência de quatro causas para todos os fenômenos – a saber, a causa material, a causa eficiente, a causa formal e a causa final (chamada às vezes de “teleologia”) (Ibid., 2001, p. 257).

A teleologia aparece como aspecto fundamental da noção de projeto presente na prática, no ensino e na compreensão do design e da arquitetura. Recordando as descobertas de uma vasta gama de autores que tratam direta ou indiretamente da questão – desde Giulio Carlo Argan até Jean-Pierre Boutinet –, não são totalmente desconhecidos os elementos básicos que constituem uma teoria do projeto. Porém, o conhecimento da dinâmica da atividade de projeto permanece em larga medida obscuro<sup>3</sup>. Com o objetivo de travar um diálogo com o trabalho de Sarasvathy, este ensaio se concentra apenas na natureza teleológica do projeto, deixando para outra ocasião seus demais aspectos.

---

<sup>1</sup> Sugerimos a tradução de *effectuation* por “efetuação”, termo hoje pouco usado no português. Essa tradução tem a vantagem de explicitar a oposição ao conceito de *causation* (“causação” em português), ressaltada por Saras D. Sarasvathy (2001). Causação e efetuação se opõem tal como causa e efeito.

<sup>2</sup> São nossas todas as traduções dos textos publicados em língua estrangeira.

<sup>3</sup> Exceção feita aos estudos de Nigel Cross (*Designerly ways of knowing*), Horst Rittel (*The reasoning of designers*) e Donald Schön (*The Reflective Practitioner*).

A presença de uma ou mais finalidades em um projeto revela o modo como o projeto em geral se define na direção do futuro. De início, o projeto prevê ou prediz o que deseja alcançar, e, desse modo, se assemelha aos processos de causação descritos por Sarasvathy. Em certo sentido, o projeto, como processo previsional voltado a fins, “foca nos aspectos previsíveis de um futuro incerto” (Id., p. 251).

A semelhança entre o projeto e a causação no que concerne à parte previsível do futuro é confirmada pelas investigações do psicossociólogo Jean-Pierre Boutinet. No seu livro *Antropologia do projeto*, Boutinet deixa clara a importância do conhecimento previsional no projeto.

Antes de ser definido, o projeto se apoia em um conjunto de previsões que ajudam a delimitar melhor a situação na qual ele será implantado, mas ele busca, apesar de tudo, predizer um futuro almejado e faz então as vezes de previsão, indicando o que será esse futuro, uma vez concretizado (BOUTINET, 2002, p. 85).

Apesar de tratar explicitamente da previsão nesse trecho, o autor revela ao longo do livro sua preferência pela categoria da “antecipação”, como termo que em sentido amplo visa “todos os modos de apreensão do futuro” (Id., p. 69). A antecipação é, portanto, parte integrante do projeto. Ela se encontra na prática profissional do design, da arquitetura e do urbanismo, revelando uma lógica voltada a fins e ao futuro.

Para além da noção de antecipação – que se liga à noção de fim previsível –, Boutinet evoca aquilo que também constitui um problema para Sarasvathy, a saber, o problema do controle. O autor afirma que a preocupação de “saber para prever” – central no seu conceito de projeto – trata, na verdade, do ímpeto “de explorar o futuro para domesticá-lo” (Id., p. 23). Porém, resta a dúvida: é realmente possível domesticar o futuro?

## O quase-paradoxo de Sarasvathy

Uma das distinções traçadas por Saras D. Sarasvathy ajuda-nos a captar a complexidade da questão.

Modelos causais se baseiam em uma lógica previsional: *na medida em que podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo*. [...] A efetuação sugere uma lógica diferente para o processo de escolha: *na medida em que podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevê-lo*. Como se controla um futuro imprevisível? (SARASVATHY, 2003, p. 208).

A pergunta de Sarasvathy não é retórica. Soa estranha a sugestão de que seja possível controlar um futuro imprevisível. A contraposição das duas lógicas levanta dúvidas sobre sua afirmação: *se prever é conhecer antecipadamente os eventos futuros, como se pode controlar algo que não se conhece? Afinal, o controle não implica algum conhecimento do que se controla? Do contrário, como alguém se sabe no controle de algo?*

À primeira vista, a afirmação de Sarasvathy é um paradoxo. A súbita irrupção de uma interrogação leva a crer que ela o percebe. No entanto, apesar de negar a chamada lógica previsional, a rigor Sarasvathy não se contradiz, como seria esperado em um paradoxo propriamente dito. Com a ajuda de uma notação lógica de primeira ordem, procuramos abaixo demonstrar o quase-paradoxo entre o controle e a imprevisibilidade de eventos futuros.

Em primeiro lugar, de acordo com a lógica previsional, Sarasvathy diz que para controlar um evento futuro ( $x$ ) é preciso prevê-lo. Podemos escrever que  $\forall x(Cx \rightarrow Px)$ , isto é, que *para todo  $x$ , se  $x$  é um evento futuro, “ $x$  é controlado” implica que “ $x$  é previsto”*. Em segundo lugar, de acordo com a lógica efetual, Sarasvathy diz que não é preciso prever um evento futuro se podemos controlá-lo, ou que é possível controlar um evento futuro ( $x$ ) sem ter de necessariamente prevê-lo. Lê-se portanto  $\exists x(Cx \wedge \neg Px)$ , isto é, *existe ao menos um  $x$ , se  $x$  é*

um evento futuro, para o qual “x é controlado” é “x não é previsto”. A conjugação das fórmulas dá o seguinte resultado:  $\neg\forall x(Cx \rightarrow Px)$ , isto é, *nem todo evento futuro precisa ser previsto para ser controlado*.

Se aceitamos a aparente contradição de que o controle de algo dispensa o conhecimento prévio do que esse algo é – considerando que não é possível o controle de algo sem algum conhecimento desse algo –, então torna-se claro que Sarasvathy reconhece ao menos dois tipos de eventos futuros: aqueles que precisamos prever para controlar e aqueles que controlamos sem precisar prever. Isso não significa que a previsão está descartada no segundo caso. O fato de a previsão não ser necessária não implica que ela não esteja presente. Como se torna mais evidente no artigo de 2006, o que Sarasvathy afirma é a independência entre controle e previsão.

Não obstante, a operação conceitual de Sarasvathy pode ser atribuída a uma alteração do ponto de vista de quem analisa a questão. Supomos que o caráter dispensável da previsão só é possível a um olhar *retrospectivo* da lógica efetual: ela parte de um futuro já controlado e olha para o passado em busca do momento de uma possível previsão. Inversamente, o olhar da lógica previsional é *prospectivo*: ela faz previsões no presente e procura controlar aquilo que ainda não existe. Essa espécie de deslocamento temporal, todavia, ainda não é suficiente para transformar em paradoxo a inversão de Sarasvathy.

## Efeituação e *stakeholders*

O conceito de efetuação emerge dessa inversão paradoxal. Saras D. Sarasvathy define *effectuation* como os processos que “tomam como dado um conjunto de meios e focam na seleção de efeitos possíveis” (Ibid., 2001, p. 245). Basicamente, essa definição significa uma inversão da escolha entre meios e fins.

A característica distintiva entre causação e efetuação está no conjunto de escolhas: escolha entre meios para criar um efeito particular *versus* escolha entre muito efeitos possíveis com o uso de um conjunto particular de meios (Id., p. 245).

Desse modo, o conceito de Sarasvathy enfatiza o papel dos agentes no curso das ações, em lugar da ênfase comumente atribuída aos processos estratégicos de previsão. No artigo de 2006, na companhia de Wiltbank, Dew e Read, Sarasvathy afirma que

Atores começam com quem eles são, o que eles conhecem e quem eles conhecem de modo a imaginar o que eles podem realizar. Isso reflete uma ênfase em eventos futuros que eles podem *controlar* em vez daqueles que eles podem *prever* (WILTBANK, DEW, READ & SARASVATHY, 2006, p. 991).

A inversão entre a causação e efetuação, contudo, não impede que se compartilhem pressupostos. Para todos os efeitos, o controle e a previsão continuam em jogo em ambos os processos. A fórmula da lógica efetual contém ainda os mesmos termos da lógica previsional. Assim como a efetuação se define inicialmente pela negação da causação, a lógica efetual se define pela negação da lógica previsional. A negação (ou “inversão”), porém, não leva necessariamente a uma simetria entre a escolha dos meios e a escolha dos fins. Observamos que no primeiro caso os meios são escolhidos em função de um número determinado de fins, *mas um número indeterminado de fins é possível a partir dos meios*. Em outras palavras, na lógica previsional os meios e os efeitos são limitados, enquanto na lógica efetual os efeitos são virtualmente ilimitados. Essa assimetria remete diretamente ao problema da contingência, tratado mais adiante.

Sarasvathy procura dar uma solução para o seu quase-paradoxo.

A resposta para essa questão aparentemente paradoxal repousa na percepção de que grande parte do futuro é na verdade produto da decisão humana. Trazendo a bordo as principais partes interessadas (*stakeholders*), que podem “entregar” o futuro, o

empreendedor não precisa desperdiçar tempo, recurso ou energia na previsão (SARASVATHY, 2003, pp. 208-209).

Juntamente com o privilégio da perda suportável, as alianças estratégicas e a exploração das contingências (Ibid., 2001, p. 252), essa resposta constitui um dos quatro princípios da sua teoria da efetuação. Contudo, considerando a possível visão retrospectiva adotada por Sarasvathy, a solução não atende à pergunta de *como* controlar ou domesticar o futuro. Vemos isso de duas maneiras:

1. Uma vez que o futuro se torna um presente sob controle, é possível duvidar da necessidade de previsão.
2. Quem mobiliza as partes interessadas já faz alguma previsão. Ademais, a própria mobilização consome por sua vez tempo, recursos e energia.

Por tudo que foi dito, o *controle do futuro imprevisível* continua a ser um enigma. A solução de mobilização dos *stakeholders* constitui um dos pontos fracos do argumento de Sarasvathy. Nada leva a crer que a ação dos *stakeholders* não está sujeita à mesma incerteza em relação ao futuro. Mesmo que os consideremos sob controle, nada impede que suas ações tenham efeitos imprevisíveis. Se uma multiplicidade de efeitos é possível a partir dos mesmos meios, então uma multiplicidade de efeitos também é possível a partir de novos efeitos. Efeitos geram mais efeitos sucessivamente, de modo que é impossível o conhecimento ou controle absoluto do futuro, mesmo daquele que é fruto da “decisão humana”. Até prova em contrário, o futuro continua incerto.

## A incerteza knightiana

É preciso conferir o devido peso à afirmação de que o futuro é incerto. Com esse intuito, voltamos a atenção para o trabalho de Frank H. Knight. Em *Risk, Uncertainty and Profit* (1942), o economista norte-americano dá uma definição de incerteza em relação ao risco.

[...] a incerteza deve ser considerada em um sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual ela nunca foi devidamente separada. [...] O fato essencial é que o “risco” significa em alguns casos uma quantidade passível de mediação, enquanto em outros momentos ela é notoriamente algo de outra natureza [...]. Ficará claro que uma incerteza *mensurável*, ou o risco propriamente dito, [...] é tão diferente de uma *não mensurável* que aquela não é, para todos os efeitos, de forma alguma uma incerteza (KNIGHT, 1921, pp. 19-20).

Essa caracterização da incerteza costuma atender pelo nome de incerteza knightiana (*Knightian uncertainty*). Segundo Knight, o risco (ou a incerteza mensurável) é uma falsa incerteza, na medida em que a “verdadeira” incerteza é de “tipo não quantitativo” (Id., o. 20). Nos seus termos, a afirmação de que o futuro é incerto significa que o futuro é constituído de eventos não mensuráveis, isto é, que escapam a todo cálculo. Chega-se assim à conclusão que eventos futuros escapam não só à probabilidade, mas também à lógica previsional. A afirmação da incerteza do futuro se liga à nossa incapacidade de prevê-lo. Consequentemente, a resposta da lógica previsional à pergunta “como domar o futuro?” falha: se não podemos prever o futuro, não podemos controlá-lo. É diante dessa dificuldade que Sarasvathy nega a afirmação de que seja preciso prever o futuro para controlá-lo. Sua lógica efetual representa uma resposta alternativa. No entanto, ela resulta na independência entre controle e previsão. Consequentemente, a busca por resultados “pode ocorrer por abordagens orientadas pelo controle, que, por sua vez, podem ser essencialmente não previsionais” (WILTBANK, DEW, READ & SARASVATHY, 2006, p. 981).

Defendendo essa posição, Wiltbank, Dew, Read e Sarasvathy se fazem uma pergunta comum a gestores e empreendedores: “como uma empresa sustenta sua vantagem competitiva ao longo do tempo?” ou, mais fundamentalmente, “como uma empresa sabe o

que fazer a seguir?” (Id., p. 981). As duas respostas que emergem desse questionamento remetem aos dois caminhos mencionados no debate clássico sobre estratégia, a saber, o caminho do planejamento e o caminho da adaptao.

O planejamento olha para a previsão do ponto de vista das ciências naturais, a partir do qual a previsão é bastante válida. Desse ponto de vista, a previsão possibilita o controle, permitindo-nos escolher os meios apropriados para se chegar aos resultados desejados. O aprendizado, que possibilita a adaptao, se aproxima da previsão pelo outro lado, evitando-a ao máximo. A adaptao defende que, em ambientes em constante mudança, o movimento mais rápido para se adaptar permite que as organizaoes avancem de modo mais eficiente que o maior esforço para prever (Id., p. 983, traduo nossa).

Ambas as resposta “focam no papel adequado da previsão no processo decisório” (Id.), o que nos leva novamente  discussão sobre a suposta independência entre os conceitos de previsão e controle. Porém, vemos que, ao contrário do que é defendido pelos autores, a previsão como resposta da lógica previsiona a questão do controle remete a uma *dependência* entre controle e previsão. Vimos que Sarasvathy nega essa soluço e oferece uma alternativa baseada na ao dos *stakeholders*. Não obstante, a soluço dos *stakeholders*  ainda insuficiente enquanto não for demonstrada a previsibilidade das suas aoes. Em uma palavra, enquanto se trata do controle, a previsão continua a ser a única resposta disponível. Suposioes a respeito da previsão e do controle estão “virtualmente explícitas ou implícitas em todas as formulaoes da pesquisa em gerenciamento estratégico” (Id., p. 984). Acrescentamos que não são na “pesquisa em gerenciamento estratégico”, mas também virtualmente em todas as formulaoes atuais sobre projeto.

A despeito das explicaoes sobre planejamento e adaptao, notamos que o debate clássico mencionado por Wiltbank, Dew, Read e Sarasvathy se baseia em certa medida na noo de grau de incerteza (Id., p. 983). Essa noo, no entanto, entra em franca contradio com o caráter absoluto da incerteza knightiana invocada inicialmente por Sarasvathy (SARASVATHY, 2001, pp. 250-251). Se os eventos futuros são do tipo “não quantitativo”,  impossível orden-los segundo um grau de maior ou menor incerteza. Em suma, maiores ou menores são apenas os riscos. Diante dessa contradio, os autores oscilam, ora aceitando a radicalidade da incerteza knightiana, ora defendendo que a ao humana é capaz de construir o futuro previsto. A permanência da contradio os leva a afirmarem repetidas vezes que “ambas as abordagens do planejamento e da adaptao [...] se dão em torno do papel devido e/ou da efetividade da previsão” (WILTBANK, DEW, STUART & SARASVATHY, 2006, p. 987), mesmo sabendo que a previsão é impossível diante da incerteza knightiana e que o futuro  “não conhecível” (Id., p. 988).

Mais uma vez, a soluço proposta pelos autores passa pela desvinculao das nooes de previsão e controle – desvinculao esta, que, como vimos,  difícil senão impossível.

Todos os enquadramentos determinísticos no gerenciamento estratégico compartilham da mesma ideia básica: a previsão é útil na criao de estratégias porque as consequências do que pode ser previsto podem ser controladas.

[...] a utilidade prática da previsão como meio de controle depende fundamentalmente de certas características do meio (MINTZBERG, 1994). Empiricamente, “como conseguir o controle, e quanto controle  possível, dependem do horizonte antevisto” (LANE & MAXFIELD, 1996: 217). Quando o futuro antevisto do estrategista parece relativamente certo, a previsão e o controle parecem ter uma relao de coextenso.  medida que esse horizonte se torna mais incerto, a relao entre a previsão e o controle muda. Em meios altamente incertos, [...] a independência do controle da previsão torna-se total (Id., p. 987).

Essa desvinculao é insuficiente como resposta   questão do controle diante da incerteza knightiana pelo simples fato de que se apela repetidamente   noo de gradao. Os autores falam em um futuro “relativamente certo” ou “mais incerto”, o que   contraditório nos termos de Knight.

O modo como essa contradio se liga ao quase-paradoxo de Sarasvathy revela que sua divisão inicial em dois tipos de eventos futuros – aqueles que precisamos prever para controlar e aqueles que podemos controlar sem prever – também não se sustenta logicamente. Se o futuro é incerto tal como o define a incerteza de Knight, então não há fundamentalmente distino alguma entre eventos futuros. Ademais, não encontramos razões para que a incerteza knightiana não se estenda também   ao dos *stakeholders*. O motivo para essa divisão, como vimos, é possivelmente a alterao temporal do ponto de vista: de fato, os eventos que precisamos prever são os *futuros*, e os que não precisamos prever são os *passados*. Logo, o quase-paradoxo de Sarasvathy   na verdade o que parece ser: um paradoxo. Afinal, se a noo de previsão é inalienável da noo de controle, o controle do futuro imprevisível nada mais   do que uma contradio em termos. Não devemos, contudo, descartar o argumento de Sarasvathy por conter um paradoxo. Com efeito, ele tem se mostrado um paradoxo produtivo. Perguntamo-nos então sobre o porquê da dificuldade em localizá-lo e remedi -lo.

## Contingência e ao

Possivelmente, o paradoxo do controle da previsão se assenta sobre um princípio irrefletido. Temos em mente o princípio de “explorar as contingências” (SARASVATHY, 2001, p. 252) ou, como é dito dois anos depois, “alavancar as contingências em vez de evitá-las” (Ibid., 2003, p. 210). Mais uma vez, é preciso conferir o devido peso às palavras.

Sarasvathy considera que “a vida humana está cheia de contingências que não podem ser facilmente analisadas e previstas, mas somente aproveitadas e exploradas” (Ibid., 2001, p. 250). De modo a compreendermos a acepo mais ontológica que fundamenta essa afirmao, valemo-nos primeiramente de uma formulao lógica. Segundo se l  no *Vocabulário técnico e crítico da filosofia* dirigido pelo filósofo francês André Lalande “[u]ma proposio   dita *contingente* se a verdade ou a falsidade da relao que ela enuncia é conhecida unicamente pela experiência e não pela razão” (LALANDE, 1985, p. 239). Por analogia, isso significa que um evento contingente só pode ser conhecido retrospectivamente e, por conseguinte, não pode ser previsto, ao menos não pela razão. É por isso que a *contingência* se opõe em todos os sentidos à *necessidade* (Id., p. 238). Isso inclui o sentido presente na lógica modal, de acordo com a qual contingente é aquilo que não é necessariamente verdadeiro e não é necessariamente falso ( $\neg \Box p \wedge \neg \Box \neg p$ ). Em outras palavras, uma proposio   contingente se ela é ao mesmo tempo *possivelmente verdadeira* e *possivelmente falsa*. Estendendo a definio para abarcar eventos e não só proposies, é isso que permite dizer que o futuro é contingente.

Um acontecimento futuro, ou, por abreviao, *um futuro*   contingente se, sendo todas as coisas aquilo que são, esse futuro se pode produzir ou não; dito de outra maneira, se a sua realizao ou a sua não realizao são igualmente “composs veis” neste presente estado de coisas (Id.).

Se temos em mente a radicalidade desse conceito, em concordância com nossa incapacidade de conhecer o futuro postulada por Knight, somos obrigados a reler as consideraes feitas de modo a eliminar por completo, no plano teórico, qualquer gradao associada a eventos futuros. Empiricamente, porém, justifica-se a meno a eventos mais ou menos certos. Esse fato talvez se encontre entre as motivaes de Sarasvathy: a autora tem em vista situaes concretas de gestão e empreendedorismo, nas quais importa menos o rigor conceitual e mais as tomadas de decisão.

Ao que tudo indica, a contingência se liga intimamente à incerteza knightiana pela noção de indeterminação presente em ambas. Todavia, devemos reconhecer a precedência da contingência, tendo em mente que ela é considerada um atributo dos próprios eventos, enquanto a incerteza se refere ao nosso desejo ou à nossa capacidade de ter certeza.

O modo como os conceitos de incerteza e contingência se impõem sobre nossa reflexão levam possivelmente a uma paralisia. Em suma, aceitas as contingências da vida humana, é impossível domar o futuro. Isso, porém, não tem necessariamente uma conotação negativa. É a própria indeterminação do futuro que permite “transformar contingências inesperadas em oportunidades” (SARASVATHY, 2003, p. 214). Sarasvathy chega a afirmar que a incerteza constitui para nós “um amigo e um ativo” (Id., p. 210). Por estarem pautados por problemas reais da prática empreendedora, Sarasvathy, Wiltbank, Dew e Read não se intimidam diante das dificuldades apresentadas.

Na medida em que procuramos compreender a realidade como exógena à ação humana, a impossibilidade de conhecer (a verdadeira imprevisibilidade) pode ser um fenômeno inquietante e perturbador. No entanto, se focamos na ação humana como fator primário na criação da realidade, devemos então desenvolver abordagens que não envolvem a previsão – isto é, explorar o potencial de técnicas não previsionais de geração de resultados favoráveis (WILTBANK, DEW, READ & SARASVATHY, 2006, p. 988).

Essa passagem indica, entre outras coisas, que a *ação* cumpre um papel central nas teorizações acerca da efetuação e do projeto. O tema da ação humana está quase completamente ausente das considerações anteriores de Sarasvathy, com exceção dos poucos momentos em que se destaca a figura do empreendedor, isto é, daquele que põe em prática os processos de efetuação.

O agente essencial ao empreendedorismo [...] é um efetuidor: um ator imaginativo que se aproveita das oportunidades contingentes e explora todo e qualquer meio à disposição para satisfazer uma pluralidade de aspirações atuais e futuras, muitas das quais moldadas e criadas através do próprio processo econômico de tomada de decisão, e não dadas *a priori* (SARASVATHY, 2001, p. 262).

No discurso de Sarasvathy, é o agente que se apresenta no lugar do conceito de ação, o que torna um pouco mais intrincada a relação entre sua teoria e suas recomendações práticas. Para os nossos propósitos, não recorreremos à contribuição da singularidade dos agentes ao processo de tomada de decisão<sup>4</sup>. Importa-nos por ora a compreensão do processo de efetuação em geral, bem como as similaridades que ele guarda com a atividade de projeto.

Dito isso, identificamos até o momento uma lacuna no que concerne a uma teoria sobre processos, como a causação, a efetuação e o projeto, sejam eles teleológicos ou não. A bem da verdade, uma caracterização mais exata da dimensão acional desses processos pode descortinar a verdadeira complexidade da relação dos agentes com a contingência: uma relação que tem em vista fins determinados mas permanece sensível a mudanças inesperadas e à possibilidade de fracasso. É com isso em mente que devemos olhar para aquilo que é talvez uma contradição fundamental do projeto: persegue-se um efeito determinado em um meio em constante transformação.

---

<sup>4</sup> Sarasvathy sinaliza que os processos de efetuação são “[d]ependentes do ator: dados certos meios, a escolha do efeito é motivada pelas características do ator e pela sua habilidade para descobrir e usar contingências”. (SARASVATHY, 2001, p. 251).



## Projeto e estratégia

Antes de concluirmos, dedicamos algumas palavras a outro intercâmbio entre o mundo do design e o mundo da gestão e do empreendedorismo. Trata-se da relação entre os conceitos de projeto e estratégia.

À primeira vista, as aproximações entre projeto e estratégia são óbvias. Podemos dizer que, assim como o projeto, “a estratégia é um plano” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 24). Os usos da palavra “estratégia”, porém, são muitos variados, a depender dos interesses e do campo de conhecimento abordado. Em um artigo de 1987, Henry Mintzberg cita ao menos três concepções: uma militar, uma matemática e uma administrativa (MINTZBERG, 1987, pp. 11-12). Não obstante, segundo o acadêmico, as estratégias em geral têm duas características essenciais: “elas são criadas antes das ações as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e intencionalmente” (Id., p. 11). Nesse sentido, “projeto” tende a se tornar sinônimo da “estratégia” de Mintzberg, não só porque o projeto também antecede as ações que determina, mas também porque se identifica com um plano ou uma “ideia, desejo, intenção de fazer ou realizar (algo), no futuro” (HOUAISS & VILLAR, 2001, p. 2309). Em ambos os casos evidencia-se o *tempo futuro* e a *intencionalidade*. Mesmo quando se enfatiza a *formalização* da estratégia – “que pode ser explicitada [...] em documentos formais conhecidos como ‘planos’” (MINTZBERG, 1987, p. 11) –, permanece a similitude com o projeto – ou a “descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano [...]” (HOUAISS & VILLAR, 2001, p. 2309).

Algo, porém, deve ser suficiente para distingui-los. Arriscamos dizer que a correspondência desconcertante entre estratégia e projeto se dá por uma identificação excessiva de ambos com o conceito de *plano*, isto é, com a articulação prévia e formalizada do que há para ser feito de acordo com um visão de futuro a ser alcançado. Não por acaso, descrito desse modo, o plano se presta igualmente bem aos dois processos descritos por Sarasvathy: àquele no qual a elaboração de um plano pode se dar segundo um fim visado (causação), ou àquele no qual o plano pode ser elaborado a partir dos meios disponíveis (efeituação). Com mera formalização de ações futuras, o plano é genérico demais para elucidar a distinção entre projeto e estratégia.

O trabalho de Saras D. Sarasvathy mantém sua relevância, entre outras coisas, justamente por abordar esta questão: é possível alcançar um futuro predeterminado mediante ações planejadas? É com essa pergunta em mente que devemos entender a radicalidade do conceito de efetuação no âmbito da administração estratégica. Invariavelmente, o conceito tradicional de estratégia assume a possibilidade de previsão e controle, e pressupõe *estabilidade* (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 32). Esse é um fator que afasta a estratégia do projeto. Entendido como ação, defendemos a hipótese de que o projeto compreende a natureza contingencial das situações em que opera antes de se lançar na construção de um futuro possível; por outro lado, a estratégia (entendida tradicionalmente) pressupõe a previsibilidade dos efeitos e dispõe assim dos meios ao seu alcance em um plano que permanece apartado das ações que estabelece. Contudo, a estratégia conhece empiricamente as dificuldades de se pressupor tal previsibilidade. Logo, a fim de atender às necessidades de gestores e empreendedores reais, “grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças” (Id., p. 32). O trabalho de pesquisadores como Sarasvathy conserva sua pertinência, entre outras coisas, porque a estratégia tem dificuldades em conceber a contingência dos eventos. Trata-se mais uma vez do mesmo paradoxo: o que de é preciso planejar o futuro sem perder de vista a sua natureza contingencial. Nas palavras de Sarasvathy, “a chave [...] é encontrar um meio de teorizar sobre o comportamento humano sem ignorar completamente o *télos* nem impor ou assumir um *télos* exógeno” (SARASVATHY, 2001, p. 258).

A distância mínima entre estratégia e projeto depende do entendimento do projeto como ação, isto é, como processo teleológico que se dá em meios contingentes. Quando se nega essa possibilidade e se retorna à concepção do projeto como plano, desaparece a distinção: o projeto se torna novamente sinônimo ou caso especial da estratégia.

É comum que se imagine que o projeto é um plano assim como a estratégia, e também que a estratégia conceba projetos, cada um deles com começo, meio e fim. Nossa impressão é de que a subordinação do projeto (como solução local) à estratégia (como solução global) tem pouca relevância teórica ou prática. Como vimos, mediante o conceito de efetuação, importa mais a reconcepção da estratégia e do projeto nos termos da ação, de tal modo que se lance novas luzes sobre o sentido do “comportamento humano” em situações contingenciais. Esse é exatamente o trabalho que Saras D. Sarasvathy empreende no campo do planejamento estratégico e da gestão. Seu objetivo maior é o de reconhecer a contribuição das contingências e das singularidades na criação e transformação das organizações.

## Considerações finais

Neste ensaio procuramos explicitar a rede de conceitos que determina nossa compreensão da efetuação e do projeto. Como sugerimos, além de oferecer um receituário para empreendedores e gestores em ação, os escritos de Sarasvathy, Wiltbank, Dew e Read apresentam ensinamentos a investigação de pressupostos que determinam modos de pensar e agir. Essa investigação se faz prioritária se esposamos a tese – ainda à espera de mais estudos – de que há uma coimplicação fundamental entre a realidade efetiva e os conceitos que utilizamos para abordá-la.

Na rede dos conceitos mobilizados inicialmente por Sarasvathy, para além dos questionamentos sobre a lógica previsional da estratégia, procuramos reconhecer a centralidade da ação humana. Esse reconhecimento, contudo, só é possível concomitante a postulação da *contingência* dos eventos futuros. Em suma, a contingência nomeia com mais clareza o paradoxo do *controle do futuro imprevisível*, segundo as formulações de Saras D. Sarasvathy e Jean-Pierre Boutinet. Sem maior esforço, é possível perceber a gravidade das implicações desse paradoxo para uma teoria geral do projeto (*General Design Theory*) que abarque, entre outras, as práticas do design, da arquitetura e do urbanismo.

O presente estudo tem potencialmente vários prosseguimentos, que não se restringem ao âmbito do design, da gestão e do empreendedorismo. Listamos abaixo de maneira não exaustiva tarefas e consequências de uma revisão geral do conceito de projeto.

- Contribuição à crítica do design como mera expressão do movimento moderno na arte por meio de uma fundamentação mais rigorosa do conceito de projeto (*designing*).
- Expansão compreensiva do conceito de projeto (*designing*) de modo a abarcar diversas práticas profissionais, sem a perda das suas especificidades.
- Uma compreensão renovada do projeto *como ação* que faça jus à natureza contingencial das situações de projeto e que a distinga do conceito tradicional de estratégia.
- Uma crítica da lógica de previsão e controle, tendo em vista a sucessão de efeitos e a multiplicidade de *stakeholders* que dão corpo às situações de projeto.
- Estudo aprofundado das especificidades do projeto (*designing*) em comparação com outros conceitos, como o de planejamento (*planning*).

## Referências

BOUTINET, Jean-Pierre. **Antropologia do projeto**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 2002.

HOUAISS Antônio & VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Nova York: Augustus M. Kelley, 1964.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. Trad. Fátima Sá Correia, Maria Emília V. de Aguiar, José Eduardo dos S. Torres & Maria Gorete de Souza. 15ª ed. Porto: Rés, 1985.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, vol. 30, n. 1, pp. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEVSNER, Nikolaus. **Pioneers of Modern Design: From William Morris to Walter Gropius**. Bath: Palazzo, 2011.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, vol. 26, n. 2, pp. 243-263, 2001.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurship as a Science of the Artificial. **Journal of Economic Psychology**, n. 24, pp. 203-220, 2003.

WILTBANK, Robert; DEW, Nicholas; READ, Stuart & SARASVATHY, Saras D. What to do Next? The Case for Non-predictive Strategy. **Strategic Management Journal**, n. 27, pp. 981-998, 2006.

.....

## Notas sobre os autores

KAIZER, Felipe; Doutorando; Título provisório da Tese: Projeto como ação; Orientador: João de Souza Leite; Ano previsto para a defesa: 2020; link para Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2422427122106953>

[felipekaizer@gmail.com](mailto:felipekaizer@gmail.com)