



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

POR UMA SÍNTESE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO FORMAL E DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.

Edson Antunes Quaresma Júnior¹

Resumo

Nas meta-análises sobre estratégia se encontra uma divergência entre funcionalismo/positivismo versus interpretativismo. Outra questão que emerge, é a desarmonia entre agência e estrutura, encampada neste trabalho enquanto estratégia como prática versus planejamento formal respectivamente. Tentando-se solucionar estas dissensões, propõe-se uma forma de micro-análise da relação entre sujeito-estrutura/ interpretação/prática. Pela via do realismo crítico, obtém-se um frame cognitivo adaptado de Archer (1995), por meio do qual, se conecta as ações (agências) com a interpretação do planejamento formal (estrutura), em um ciclo que se retroalimenta na medida em que os indivíduos interferem no ambiente que será reinterpretado pelos planejadores.

Palavras chaves: Planejamento estratégico formal; estratégia como prática; realismo crítico.



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

1. Introdução

As discussões sobre o planejamento estratégico formal não são mais as mesmas de outrora. Inicialmente pelo fato de existirem correntes epistemológicas recentes que o abominam e em segunda medida, por se tratar de assunto pouco pesquisado junto à academia, principalmente no Brasil. Diz-se que o planejamento formal não corresponde à realidade, pois é apenas um frame, uma estrutura. Uma pesquisa com os termos “planejamento estratégico formal” junto ao site SPELL demonstra a nítida escassez de trabalhos, mesmo quando se utiliza a ferramenta de pesquisa simples, ou seja, sem filtros. A resposta a esta busca permite que a maior quantidade de trabalhos seja encontrada, pois procura em todas as partes do texto. Mas no caso dos termos em destaque, apresenta ó um artigo em cada ano do último triênio.

Debatendo então com o que alguns possam considerar como uma discussão já desgastada, pretende-se sugerir aqui uma forma de se repensar o planejamento estratégico formal. E a sugestão levantada leva em consideração uma abordagem que ainda não tem sido explorada nas publicações nacionais na área de estratégia: o realismo crítico. Com a exceção da publicação de Faria (2011), a abordagem realista crítica tem sido pouco pesquisada no Brasil, muito embora traga novas possibilidades diante da realidade das organizações. Um ponto que pode ser ressaltado na abordagem em questão é que ela se aproxima de um movimento chamado de virada linguística, mas também de uma segunda corrente, a “guinada à prática” (também traduzido como “virada prática”).

A questão levantada pela corrente da “guinada à prática” é a existência de um real praticado, uma agência. Atualmente, esta discussão tem se aproximado da estratégia como prática (relações claras inclusive pelas nomenclaturas utilizadas) pela demonstração de uma agência menos presa a uma estrutura formal, mesmo que remetendo a esta. Desta forma, a estratégia como prática pode ser considerada como um movimento contraditório ao planejamento formal, uma vez que trata principalmente das ações individuais, da atribuição de sentido dado à realização, em contraposição ao sentido dado pelo que foi planejado.

Defende-se aqui, a capacidade do realismo crítico em aproximar de forma competente, as duas correntes de ideias da estratégia, seguindo o mesmo caminho que Archer (1995) trilha para propor uma relação entre agência e estrutura. A “realidade” por esta via é mediada pelas



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

interpretações que se faz dela. Desta forma, pode-se pensar em uma interpretação do planejamento estratégico formal, que é repassado para os diversos níveis hierárquicos da organização e assim, praticado.

O propósito deste *paper* é tecer considerações sobre a relação do planejamento formal e as ações dos indivíduos, pela via do realismo crítico. O enfoque está na interpretação e na prática da estratégia, nas diversas possibilidades organizacionais: desde uma empresa com grande número de níveis hierárquicos até uma organização composta por uma única pessoa. Para alcançar estes desígnios, o caminho trilhado visou perpassar a disputa que tenta separar a prática da estratégia planejada formalmente.

A etapa que segue a esta introdução demonstra a disputa que está em andamento nas teorias sobre a estratégia. Para tal, ao invés de fazer como diversos estudiosos que criaram agrupamentos, como Mintzberg (1987), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), Rajagopalan; Spreitzer (1996), Wittington (2002) e Chaffee (1985), tentou-se observar nos trabalhos destes teóricos, quais as razões pelas quais separam as escolas da estratégia. Nesta empreitada inicial, encontrou-se uma rixa antiga: o positivismo/funcionalismo versus interpretativismo.

Depois de elucidar a disputa em jogo, entrou-se, contraditoriamente ao posicionamento do *mainstream*, em uma segunda linha (e que tem emergido com força), a ponto de ser também chamada de “guinada à prática”. Esta trouxe consigo, a luminosidade sobre diversos autores da estratégia como prática. Esta guinada, entretanto, parece apontar para uma terceira via: as teorias da complexidade. Estas teorias, porém, ainda são insuficientes para apreender o real.

E é exatamente esta certeza quanto à impotência humana diante do real, que levou às teorias sobre o realismo crítico: por meio deste, a estratégia formal existe, mas precisa ser interpretada para chegar ao (sub)nível do que o ser humano é capaz de conhecer. Desta forma, o real tem estruturas que tecem redes de causalidade infinitas, sobre as quais se consegue debruçar apenas em parte, para trazer ao nível do compreensível, interpretável. A partir deste ponto, a estratégia pode ser levada para outra concepção: a existência de um real formalizado ou legitimado, mas que precisa ser apreendido e interpretado, para ser praticado.

Como principais contribuições apresentam-se as elucidações da disputa sobre interpretativismo e funcionalismo por meio dos trabalhos daqueles que dividem a estratégia em “escolas” distintas, bem como a retomada das discussões sobre o realismo crítico na área da estratégia, o que levou a uma divergente concepção sobre estratégia, que contempla uma relação entre a estratégia como prática e o planejamento formal.

2. Considerações sobre as “considerações sobre estratégia”

Existe um conjunto de dúvidas que perpassam este trabalho. Vão desde a possibilidade de um direcionamento que seja coerente para todas as organizações em todos os lugares, em todos os momentos, até a possibilidade em se acreditar em um caminho planejado para alcance de objetivos. Existiria um conjunto de passos que, se tomados, levariam ao lugar que os “gestores” planejam? Como, diante da grande gama de formatos organizacionais, ambientes e posições temporais, pode-se tratar de algo como a estratégia? Diante das respostas mais simplistas, sugere-se cautela. Para versar sobre a estratégia, é preciso um exame mais amplo sobre suas formas principais e divisões. Em alguma medida, são



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

dimensões distintas que emergem neste contexto. Considerou-se neste *paper* as realizadas através das análises de Mintzberg (1987), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), Rajagopalan; Spreitzer (1996), Wittington (2002) e Chaffee (1985). Através do Quadro 01, foi desenvolvida uma aproximação dos pontos de apoio utilizados para separar a estratégia realizada pelos autores ora citados, que serão aqui tratados como dimensões.

Inicialmente, em Mintzberg (1987), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), se percebe a separação entre as escolas pela via da *prescrição, descrição ou agrupamento*. Visa agrupar escolas que prescrevem como devem ser realizadas ou que descrevem as características da estratégia e uma última, da configuração, que tenta agrupar ambas. Já em se tratando de Rajagopalan; Spreitzer (1996), mesmo operando pela tentativa de compreender como os gerentes interferem na mudança estratégica, as unidades chaves são *conteúdo e processos*.

Já Wittington (2002), foca os *processos e resultados*: o autor divide as formulações da pesquisa em estratégia entre aquelas que buscam compreender a construção das estratégias e as que buscam resultados da mesma. É importante verificar que existe uma divergência em termos de conceitos de processo para Wittington (2002) e Rajagopalan; Spreitzer (1996). Enquanto o primeiro busca descrever os processos, esta palavra é utilizada pelo segundo na tentativa de objetivar as sequências lógicas que levam aos resultados.

Por último, em Chaffee (1985), os *níveis de complexidade* são observados, com enfoque *mecânico, adaptativo e cultural*. Mas pela perspectiva da complexidade, embora separáveis, estão subsumidos, ou seja, estão separados mas juntos ao mesmo tempo, como se houvessem níveis de onde viriam hierarquicamente as dimensões. Nesta relativa inconsistência, a dimensão mecânica seria o início, de onde emergem a adaptativa e estas, por sua vez, dão origem e compõe a cultural. A última então abrange todas as demais, mesmo sendo diferente.

O que se pode observar então, é que as divisões, por mais distintas que sejam, se voltam para uma base comum formada por certa divergência entre visões epistemológicas diferentes dos estudos organizacionais. Como se vê no Quadro 01, estão basicamente orientados pelos prismas interpretativista e funcionalista. Entretanto não é verdade que existam apenas os dois: emerge uma síntese desta dialética entre função e interpretação: a complexidade.

O primeiro, que visa mais compreender e descrever, tem fontes principalmente nos trabalhos fenomenológicos de Edmund Husserl e também de Alfred Schütz, que é considerado como um “fenomenólogo social”. Além destes, a etnometodologia de Harold Garfinkel se faz presente e, segundo Czarniawska (2003), o construcionismo social. Este está em obras em obras como a de Berger e Luckman (2006), amplamente utilizados nos estudos organizacionais. Apesar do interpretativismo poder ser discutido através de bases distintas, Czarniawska (2003) demonstra que diversas abordagens podem ter relações, como a linha do o construcionismo social que se ligaria à fenomenologia (europeia), e o pragmatismo (americano), que se aproxima do interacionismo simbólico e da etnometodologia.

O outro lado da discussão é oriundo do positivismo instaurado por Durkheim (1971; 1986). Com ênfase na delimitação precisa do objeto, visa-se então fazer as devidas adaptações da ciência social ao ideal do modelo das ciências naturais. Uma relação forte com a matematização dos conteúdos. Tem influência de Kant (1855), pela tentativa de organizar o mundo empírico por um meio válido, por algo a priori. Muitas destas características podem



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

então ser atribuídas ao positivismo. Como demonstram Westwood; Clegg (2003), nos estudos organizacionais o positivismo é relacionável ao funcionalismo estrutural.

Autores	Paradigmas/termos de referência		
	Interpretação	Função	Complexidade
(1987), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010)	Descrição	Prescrição	Agrupamento
Rajagopalan; Spreitzer (1996)	Conteúdo	Processos	
Wittington (2002)	Processos	Resultados	
Chaffee (1985)	Modelo Interpretativo/Adaptativo ⁱⁱ	Modelo Linear/Adaptativo	Diversos níveis de complexidade

Quadro 01: Quadro de referência das bases da meta-análise sobre a estratégia.

Fonte: Elaboração própria

O que salta aos olhos diante deste quadro é a nítida disputa discursiva, uma dialética entre as correntes interpretativistas e funcionalistas em redor de um objeto, que em si, é contraditório por conter ambas as possibilidades. Entretanto, é importante deixar clara a necessidade de certo receio quanto a determinados tratamentos pela perspectiva determinística, como criticam Saraiva; Carrieri (2007). Também é relevante o ponto de Boulding (1956) sobre uma hierarquia nos níveis da complexidade, desde que a hierarquia não seja utilizada quanto ao nível de atuação ou importância. Ou seja, em se tratando da estratégia, é importante retirar os níveis de importância, mas manter aqueles que tratam sobre a complexidade das abordagens. Desta forma, entende-se que os avanços encontrados na tentativa de buscar resultados (como o desempenho) são tão importantes quanto as críticas sofridas, pois as organizações precisam alcançá-los, mesmo que não pensados *a priori*. Nesta linha, antes de reforçar as divisões, ou antes de ser mais um a dividir um campo já dividido, prefere-se tentar tecer algumas considerações decorrentes da dúvida levantada por Chaffee (1985). Existiria como conectar as dimensões do interpretativismo e do funcionalismo? Há alguma forma de aproximar as linhas da pensamentoⁱⁱⁱ que são a base da estratégia?

Alguns autores já elucidaram indícios da relação entre as correntes de pensamento (de forma muito mais ampla do que este trabalho buscará). Entre eles, evidenciaria Paes de Paula (2012), de onde emerge a possibilidade das conexões entre os “paradigmas” divididos por Burrell e Morgan (1979). E como resposta inclui-se a possibilidade de pensar numa realidade que existe independente do ser humano, mas que precisa ser interpretada pelo mesmo para agir, já que se trata de organizações. Seguindo o exemplo de Paes de Paula (2012), tentar-se-á uma conexão das “incoerentes” ou “incomensuráveis” linhas da estratégia pela via do realismo crítico.

3. O realismo crítico

O movimento do realismo crítico tem seu início em “A Realist Theory of Science”, de Bhaskar (2008[1975]). As duas obras iniciais deste autor são marcadas por uma nova proposta filosófica com relação às ciências. O realismo crítico chega às suas constatações por um caminho que separa o mundo real das experiências humanas. Para Sayer (2000), ao desafiar

IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

simultaneamente concepções comuns às ciências natural e social “(...) particularmente no que diz respeito ao nexo de causalidade, o realismo crítico propõe uma maneira de combinar um naturalismo modificado com o reconhecimento da necessidade de uma compreensão baseada na interpretação do significado na vida social” (SAYER, 2000, p. 3 **tradução nossa**).

Bhaskar (2008[1975]) trata sobre o mundo e a interpretação que se faz dele, mas de uma forma diferente. Inicialmente, o autor deriva a realidade de duas dimensões: uma “transitiva”, que trata do conhecimento em si, o significado atribuído às coisas; e outra intransitiva, que diz respeito à essência dos objetos e coisas que não dependem da percepção de um pesquisador (por exemplo) para existir. Assim os objetos do mundo intransitivo contém uma ontologia própria, que independe da ciência: esta é pertencente ao mundo transitivo, o mundo da epistemologia.

No trabalho do autor existe também uma distinção entre: a) o que existe, seus potenciais e estruturas, que dizem respeito ao “real” (seja natural ou social). Nesta dimensão estão todos os mecanismos que regulam a realidade de alguma coisa, dispostos em diversos níveis de profundidades; b) o “actual” que será traduzido aqui enquanto “efetivo”, uma vez que versa sobre o que acontece se e quando poderes ou potenciais são ativados. Pode tratar, por exemplo, dos mecanismos que estão em ação em determinado momento; c) o “empírico”, que trata do domínio da experiência, ou do que foi experienciado, do que é visível, perceptível, o nível da realidade em que foi possível chegar. Logo, o empírico pode se referir tanto ao que é real, quanto ao que é efetivo. Por este motivo, pode-se dizer que existe uma esfera para além da discursiva, uma vez que esta chegaria ao nível do efetivo. Talvez este seja um avanço significativo em relação à própria virada linguística^{iv}.

Considerando então que, por mais complexos que sejam as estruturas e mecanismos do real, elas existem, os realistas críticos argumentam que “(...) mesmo que a compreensão baseada na interpretação tenha sido uma característica importante e necessária para qualquer ciência social, ela não quis dizer que não havia espaço para a explicação causal” (SAYER, 2000, p. 6, tradução nossa).

Faria (2011) tenta transmitir a teoria do realismo crítico quando usa como metáfora um iceberg, onde existiriam níveis de profundidade para o empírico alcançar. Esta forma de chegar às estruturas do real fica clara na Figura 01, onde o empírico é a parcela visível. No caso da figura utilizada pelo autor, que têm como foco a aplicação do realismo crítico para a área da estratégia de redes, considera-se com o conceito de eventos/ações o nível do efetivo.

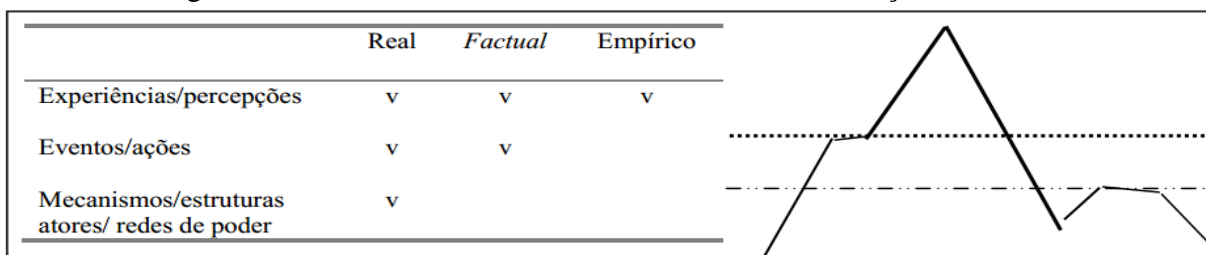


Figura 01: Representação do Realismo Crítico com Auxílio da Imagem do Iceberg.

Fonte: FARIA, Alexandre. *Repensando redes estratégicas*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 15, n. 1, fev. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 abr. 2013.

IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

No que tange aos estudos organizacionais, Mingers (2006) enfatiza a reorientação dos fundamentos da ciência da gestão em termos de sua filosofia e metodologia, que se tem baseado fortemente no paradigma positivista e quantitativo. Argumenta sobre a necessidade da combinação de multimetodologias, uma vez que, pelo olhar do realismo crítico, “(...) social science is neither nomothetic (that is, law-seeking) nor idiographic (concerned with documenting the unique)” (SAYER, 2000, p. 3). Desta maneira, deve-se buscar metodologias de acordo com o objeto de estudo, uma vez que cada objeto tem uma ontologia própria. Considera-se então, neste trabalho, que a estratégia enquanto objeto de estudo, precisa procurar “intermetodologias” baseadas em “interepistemologias”.

Outra autora de relativa relevância para o estudo do realismo crítico é Archer (1995). Buscando uma solução para o dilema entre agência e estrutura, criou uma abordagem que trata de ciclos de mudança (morfogênese) e estabilização (morfostática). Pressupõe então que todos os ciclos de ações são precedidos e sucedidos, mantendo ou transformando, sendo

(...)morfoestáticos ou morfogenéticos. Necessariamente, a ação é contínua ("sem pessoas: sem sociedade"), mas por causa de suas ações no tempo, as estruturas são descontínuas (apenas relativamente duradouras) e uma vez que são alteradas, condicionam e formatam as atividades subseqüentes de forma bastante diferente (...) (ARCHER, 1995, p. 154, tradução nossa).

Basicamente, a proposta de Archer (1995) se traduz na Figura 02, onde se percebem as mudanças que ocorrem baseadas em um processo mediado pelas práticas^v. Inicialmente, em (T1)- (T2) existem as condicionantes estruturais. Neste tempo, prevalece a percepção de um ambiente que tem objetos, possibilidades e relações causais principais. No momento seguinte (T2)- (T3), acontece a interação sócio-cultural, que traz novos objetos, possibilidades e relações. Em seguida, (T3)- (T4) apresenta as possibilidades de resposta e mudanças (morfogênese) e reprodução (morfostática) dos objetos.

Structural conditioning

T¹

Socio-cultural interaction

T²

T³

Structural elaboration (morphogenesis)

Structural reproduction (morphostasis) T⁴

FIGURA- 02: Processo de mudanças através da mediação de práticas já posicionadas.

Fonte: ARCHER, Margaret S. *Realist social theory: the morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

Pela sua abordagem, Archer (1995) considera: a relevância do tempo nos processos interativos (que não se resumem somente a isto); a possibilidade de mudança bem como de estabilização parcial dos condicionantes; certa estabilidade anterior à movimentação do sujeito, com condicionantes estruturais ou ciclos anteriores; uma análise sobre as etapas da reprodução ou não, em suma, das possibilidades, como se percebe na Figura 03, entre (T3)- (T4).



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

4. uma APROXIMAÇÃO estratégica.

A sugestão de conexão entre o realismo crítico e estratégia se embasa o trabalho de Archer (1995), pelas características elucidadas anteriormente: a consideração sobre a relevância do tempo para a mudança/estabilização, bem como das “possibilidades”, dos potenciais envolvidos. Se conecta pela tentativa de solucionar o dilema existente entre agência e estrutura, onde “properties and powers pertaining to a ‘higher’ stratum are dependent upon relations at a ‘lower’ stratum, whilst the former are irreducible to the latter” (ARCHER, 2007, p. 38). Para a aproximação sugerida, também devem ser consideradas as questões apontadas anteriormente: o dilema entre interpretativismo e positivismo/funcionalismo.

Inicialmente, as duas discussões se tornam próximas ao campo da estratégia ao se perceber que por meio do planejamento formal existe uma ênfase maior na estrutura e menor espaço para a agência. Ao sujeito caberia um papel maior de executor de determinado fluxo de atividades, definidas de forma unidirecional (de cima para baixo). Por esta via, há um destaque para o funcionalismo, uma vez que se tentará determinar o que deve ser feito. Por uma segunda linha de análise, o debate proposto se aproximaria da estratégia como prática e do interpretativismo, uma vez que nesta se realça os desígnios individuais, que darão origem a uma interpretação feita pelo sujeito e a uma ação que está ela mesma, desenvolvendo uma estratégia. Pensar por esta via é considerar que a estratégia é sempre uma prática, acima das linhas do planejamento estratégico formal.

Começando pela primeira linha de análise, onde o processo clássico de formulação de estratégias (funcionalista) se embasa na ideia de uma estrutura, que deve corresponder a uma estratégia, percebe-se uma considerável quantidade de trabalhos, talvez iniciando-se desde Chandler (1962). Nesta busca sobre a determinação da estratégia sobre uma organização, pode-se perceber Ansoff (1965), que trabalha com a fixação da estratégia corporativa, ou Rumelt (1974), onde estratégia e estrutura são relacionadas a exames de variáveis econômicas.

Para Souza (2011), deriva deste agrupamento a estruturação posterior, onde ferramentas definidas por consultorias (como a BCG que desenvolve a matriz *growth-share*) e conceitos criados por acadêmicos a exemplo do modelo das cinco forças de Porter (1996). Ainda coerente com o desenvolvimento de ferramentas e conceitos que determinem a competitividade das firmas, Porter (1996; 1980) trata da escolha estratégica (desenhada pelos “gestores”) dentre atividades executadas (pelos níveis hierárquicos mais baixos), uma vez que algumas são incompatíveis entre si.

Segundo o autor, diferentemente dos períodos em que a muitas companhias operavam a certa distância da fronteira tecnológica, a eficiência operacional não é suficiente para levar as organizações a manter seu retorno no longo prazo. Faz-se necessário o posicionamento estratégico das organizações. A essência do posicionamento estratégico se encontra na busca de atividades escolhidas para diferenciar as organizações, ou seja: na execução de atividades diferentes ou na execução das mesmas atividades, mas de forma diferente.

Assim, os gestores das organizações devem procurar a criação de uma posição de valor única, de acordo com a combinação de atividades que detém. Para tal, se faz necessário a escolha, pelo “planejador”, dentre atividades executadas, uma vez que algumas atividades são



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

incompatíveis entre si. Um foco nesta escolha está na adequação (planejada formalmente) entre as atividades executadas pela organização. Como define o autor, “fit has to do with the ways a company’s activities interact and reinforce one another” (Porter, 1996, p. 60)

A adequação destas atividades passa a ser então, na visão do autor, não apenas uma forma de encontrar seu posicionamento estratégico, já que a “competição estratégica pode ser pensada como o processo de percepção de novas posições que atraiam clientes de posições estabelecidas ou que atraiam novos clientes para o mercado” (Porter, 1996, p. 73 tradução nossa), mas também uma forma de manter a sustentabilidade das vantagens alcançadas. Desta forma, posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais, e não de um único ciclo de planejamento, visando a promoção de “melhorias nas atividades individuais e ajuste entre as mesmas, permitindo a uma organização desenvolver capacidades e habilidades únicas, sob medida para sua estratégia” (Porter, 1996, p. 73, tradução nossa).

De acordo com o autor, existe a necessidade de se manter um horizonte onde as mudanças devem ser orientadas por ciclos de planejamento pré-definidos, onde o posicionamento da organização precisa ser meticulosamente pensado. E esta minúcia, definida pela ponderação dos “planejadores”, deve impedir a mudança do posicionamento constante, uma vez que

mudanças frequentes no posicionamento são caras. Não só uma empresa deve reconfigurar as atividades individuais, mas também realinhar sistemas inteiros. Algumas atividades podem nunca se recuperar de uma estratégia hesitante. O resultado inevitável das mudanças frequentes na estratégia, ou de falhar em escolher uma posição distinta em primeiro lugar, é o “eu também” ou configurações de segurança para as atividades, inconsistências entre as funções, e dissonância organizacional (Porter, 1996, p. 74, tradução nossa).

A questão que fica então a cargo de cada gerente na sua organização seria não o que é estratégia, mas sim, como gerenciar as atividades organizacionais e suas mudanças, a ponto de não interferir na estratégia que deve ser estática durante décadas. Cabe àquele que planeja, escolher posições distintas dos demais competidores, para que sejam transmitidas ao interior da organização sem gerar dissonância entre as atividades, inconsistências entre funções. Outros autores desta vertente são Ansoff; McDonnell (1993), que tratam a estratégia enquanto “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70), ou ainda Steiner (1969), para quem os planos utilizados para o estabelecimento de objetivos precisam ser práticos, baseados em fatos, racionais e legitimados pela coerência, distinguindo elementos para sua busca.

Os críticos desta vertente, como Mintzberg (2004) ou Volberda (2004), argumentam que a perspectiva clássica considera a estratégia como um processo de planejamento formal executado deliberadamente, que se inicia nas camadas hierárquicas mais altas. Ainda segundo Volberda (2004), o planejamento formal é fortemente alicerçado na análise industrial, elaborada racionalmente, e busca o desenvolvimento de estratégia organizacional coerente, consciente e ambiciosa. Já Saraiva e Carrieri (2007), demonstram que essas abordagens estão focadas no escopo operacional, devido a certa exigência por aplicabilidade. Contrapondo-se aos que consideram legítimo o processo formulação de estratégias formais, Mintzberg (2004) afirma:



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

[...] uma organização pode planejar (considerar seu futuro) sem se engajar em planejamento (procedimento formal) mesmo se produzir planos (intenções explícitas); alternadamente, uma organização pode se engajar em planejamento (procedimento formalizado) apesar de não planejar (considerar o futuro); e os planejadores podem fazer tudo isso ou apenas parte, às vezes nada disso [...] [e] ainda serem úteis à organização (MINTZBERG, 2004, p. 41).

Em seu trabalho, Souza (2011) traça um caminho próximo. Tendo como fundamento a teoria da estruturação, percebe a configuração de diferentes fases e maneiras da formalização da estratégia, em um estudo de caso onde mudanças configuram diferentes momentos de aplicação da prática ao longo dos anos. Em sua conclusão o autor afirma que: “se há um nível adequado de formalização da prática de planejamento estratégico nas organizações, este nível deve ser definido pela estruturação da prática na sua dinâmica social” (SOUZA, 2011, p.856).

Esta discussão se torna ainda mais densa em autores como Jarzabkowski; Seidl (2008), Whittington, (2002; 2004), Whittington *et al.* (2004), e Jarzabkowski, (2000,2003) que aprofundam as análises da teoria da estratégia, colocando enquanto uma prática e não como uma forma idealizada, planejada.

A partir desta forma de se tratar a estratégia, esta se transforma em uma possibilidade mais fluida, menos presa a condicionantes estruturais posteriores. Dentre estes, pode-se incluir as ideias de “*strategizing*” proposta por Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007), que estão fortemente ancoradas nas teorias sobre o “*organizing*” de Weick, (1979).

Apesar de ver neste trabalho um possível componente do agrupamento feito com os últimos autores citados, assume-se uma proximidade maior (mas não absoluta) com o movimento da estratégia em Whittington (2006), onde se percebem as práticas, os praticantes e o conceito grego de *práxis*:

"práticas" se referem às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar as “coisas”, esta último em seu sentido mais amplo. Por outro lado, a palavra grega “*práxis*” refere-se à própria atividade executada, ao que as pessoas fazem na prática. Praticantes são os atores da estratégia, os estrategistas que tanto executam esta atividade como realizam suas práticas (Whittington, 2006, p. 619, tradução nossa).

Outras duas possibilidades de aproximação se denotam em Jarzabkowski (2008) e Chia; MacKay (2011). No caso da primeira, aparecem os “pixels da influência gerencial” em cujo trabalho Jarzabkowski (2008) demonstra uma questão sumamente relevante para as análises que serão aqui desenvolvidas: os pontos de uma “realidade” transmitida por “gestores”. Já em Chia; MacKay (2011), a discussão levantada pela estratégia como prática vai além da divisão entre planejamento e execução. Dentro de um movimento maior, chamado de “*guinada à prática*”^{vi}, a estratégia como prática reformularia a relação entre agência e estrutura^{vii}.

O que tem sido chamado de “*guinada à prática*” na teoria social fornece a base alternativa para uma abordagem “*pós-processual*” para teorizar estratégia como prática. Esta “*guinada à prática*” envolve uma reformulação radical do problema intratável da agência e estrutura que nos permite ultrapassar a distinção “micro /



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

macro”, tão intimamente ligada às ciências sociais em geral, e à pesquisa em estratégia, em particular. (Chia; MacKay, 2007, p.217, tradução nossa).

Para Souza (2011):

Assim, a estratégia como prática é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera (SOUZA, 2011, p. 859).

Na análise de Souza (2011) mesmo através de um planejamento formal, não se faz necessário ponderar somente sobre como a estratégia é feita. Para além de uma possibilidade/necessidade de se pensar em uma perspectiva formal, uma divisão hierárquica sobre quem planeja e quem executa, existe uma demanda sobre a análise de como estas linhas se darão em outras dimensões (por exemplo: altos executivos versus outros níveis hierárquicos organizacionais).

Esta possibilidade foi desenvolvida, aprofundada e ampliada na tipologia de Jarzabkowski (2009), como pode se perceber pela Figura 03. No trabalho, a autora tenta relacionar a pesquisa de acordo com três níveis da *práxis*: (micro, meso e macro –na coluna vertical da Figura 03) e três tipos de praticantes: individuais, agregados internamente à organização e agregados externamente (na linha horizontal da Figura 03). No segundo caso,

level of praxis	macro	C n Empirical = 1 n Theoretical = 0	F n Empirical = 1 n Theoretical = 2	I n Empirical = 1 n Theoretical = 8
	meso	B n Empirical = 3 n Theoretical = 0	E n Empirical = 16 n Theoretical = 0	H n Empirical = 1 n Theoretical = 0
	micro	A n Empirical = 6 n Theoretical = 1	D n Empirical = 6 n Theoretical = 0	G n Empirical = 0 n Theoretical = 0
		individual actor within organization	aggregate actor within organization	extra-organizational aggregate actor
		type of practitioner		

Figura 03 – Tipologia dos estudos da estratégia como prática.

Fonte: JARZABKOWSKI, P.; SPEE A. P. *Strategy as practice: A review and future directions for the field*. International Journal of Management. Reviews: 11.1, p. 69-95, 2009.

(...) Os estudos distinguem entre atores individuais e agregados. Alguns identificam os praticantes da estratégia como indivíduos, examinando os dados que o mesmo gerou e o atribuindo atividades específicas, ou seja, estudar o C.E.O. John (...), que pode atuar como um indivíduo em interação com outros atores. Outros estudos identificam os praticantes como um ator agregado, uma classe de atores, como "executivos", "mídia gerência", "engenharia" e assim por diante (...). Alternadamente, um praticante pode ser externo, o que significa categorias de atores que podem influenciar a estratégia da organização em foco, mas não têm um papel hierarquia, linha ou pessoal alocado em arranjos estruturais e de governança da organização. Atores externos incluem consultores, gurus e atores institucionais, tais como câmara de indústria e comércio, agências reguladoras, sindicatos, meios de comunicação ou outros grupos de interessados (como ambientalistas) (Jarzabkowski, 2009, p. 4, tradução nossa)

Já no primeiro grupo, onde se encontram os níveis da *práxis*, trata-se de pensar os trabalhos que agrupam praticantes da estratégia de acordo com as experiências. A dimensão **micro** trata de experiências individuais ou grupais em relação a um episódio, como decisões ou reuniões específicas. O agrupamento **meso** congrega estudos que tentam explicar a estratégia na perspectiva (sub)organizacional, como um programa de mudanças, o processo da estratégia, ou um padrão de ações estratégicas. Já o **macro** abarca o ambiente institucional, associado a uma indústria específica, como a calçadista. Geralmente busca explicar padrões de ação deste aglomerado de empresas.

Desta forma, emergem os quadrantes de (A) até (G) dos trabalhos que se identificam na estratégia como prática. Como pode-se perceber na Figura 03, o quadrante G, que relaciona o nível micro e o macro não tinha ainda publicações. Seria coerente então, propor algo do gênero, pelo avanço dos estudos organizacionais. Entretanto, não parece ser coerente pensar nestas dimensões separadamente. Ao se debater uma proposta sobre a estratégia, que pretenda atender uma perspectiva de função e de interpretação, não se pode menosprezar, mas sim contemplar todos os níveis: micro, meso e macro e agentes individuais, agregados internamente à organização e agregados externamente.

Para chegar a tal intento, um caminho sugerido seria dar continuidade ao pensamento de Jarzabkowski (2009), mas pela via da microfísica da estratégia pensada em Chia; MacKay (2011). Com foco nas análises possíveis a partir do realismo crítico, tentar acrescentar uma contribuição a trabalhos de busca incluir o a relação entre os indivíduos e as linhas da estratégia, ou à realidade da mesma. Mas uma realidade que se perceba oriunda de micro relações, que se teça como um discurso, mas que se cristalize em símbolos, em objetos, em erros e versões incompletas.

Propõe-se pensar a estratégia como um conjunto de (sub)versões de um discurso maior, que o indivíduo carrega e altera pela sua subjetividade e materializa em um ambiente. Este novamente a deturpa, a utiliza em seu favor, resiste e subverte. E é esta subversão que é



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

retraduzida para uma organização. Uma relação complexa em que se envolve o real e o interpretado, a versão e a (sub)versão, a subjetividade e a objetividade. Esta é a proposta do realismo crítico.

5. UMA SUGESTÃO CRÍTICA DA ESTRATÉGIA

O que se verá neste capítulo é um frame, onde o indivíduo precisa ser o cerne. Entretanto, aqui não há nada de humanismo humanitário, ou egoísmo egocentrado: o indivíduo é o cerne, pois todo empírico depende de sua constatação. Segundo o realismo crítico, a realidade existe, mas a capacidade de chegar até ela é limitada. Desta forma, o transitivo e o intransitivo que se coadunam dentro das organizações não pode ser pensado sem uma esfera de tradução.

A tradução inicia-se pela percepção de um ambiente que é **real** e que precede ao sujeito, existe a possibilidade de um planejamento formal (elucidado pela Figura 04). Pela via do realismo crítico, o “planejador”, terá em mente a imagem de um ponto qualquer do ambiente (seja ele interno ou externo à formatação organizacional). Entretanto, é importante que essa noção de imagem deixe clara a limitação que Bhaskar (2008[1975]) aborda: a ideia que se tem do real é uma interpretação do mesmo. Esta percepção gera um conjunto de “versões” inferiores à realidade e de seu conjunto de estruturas que estão em jogo em determinado momento (ou real ou efetivo).

Como deixa explícito Jung, (1977): os sentidos do homem limitam a percepção que este tem do mundo a sua volta e existem ainda, aspectos inconscientes na percepção da realidade quando os sentidos percebem os fenômenos reais, as sensações visuais e auditivas, pois não se pode afirmar que o ser humano compreende toda a informação percebida de forma consciente. Pode-se definir a percepção dos indivíduos, segundo Penna (1999, p. 101), como a atividade dos processos de mediação diretamente desencadeados pela sensação. Por processos mediadores, pode-se entender as atividades do cérebro que podem manter a excitação iniciada por um evento sensorial após este haver cessado e, assim, permitir que estímulo tenha seu efeito mais tarde.

Muito embora perpassado por abordagens distintas, o conceito de percepção tem ligação com a apropriação da informação, com a imagem que o aparelho mental foi capaz de trazer de um aspecto da realidade. A percepção que algum membro de alguma organização tem de um ponto qualquer da realidade, vai amadurecer até o ponto em que sua incompletude sensorial permitir. Penna (1999, p. 102), considera que o processo perceptivo se realiza em 4 estágios: a entrada de energia física no sistema (input), destinada a colocá-la em atividade, a transdução sensorial, isto é, a conversão da energia física em informação ou em mensagem informativa, a atividade do cérebro e a resposta ou (output). É um reflexo, que age através de duas funções: recepção e seleção.

A partir da percepção, em suas últimas etapas, começam os processos de reflexão. Jung (1977) entende que a informação que é percebida tem de alguma forma uma interpretação, mesmo que subliminar e inconsciente, e de alguma forma a mesma será processada pela mente. Este processo reflexivo é próximo do que delimita Cooper (1976), quando fala sobre a projetabilidade: tratado poder do indivíduo em projetar suas sínteses, seus códigos no mundo,



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

seus sentidos atribuídos em uma relação dinâmica com o poder das externalidades que voltam a dar conteúdo ao inconsciente.

Tratando então do processo reflexivo, ele é considerado como o ponto de flexão da percepção imediata, trazida pelas sensações. No **início da reflexão** (demarcado pela letra “b” da Figura 04), a percepção vai passar pelo processo cognitivo, onde se encontra a memória, o conjunto de conhecimentos, de experiências anteriores, de elementos culturais apreendidos, de interesses futuros. Em outras palavras, a percepção que os sentidos trazem do real vai transitar pela subjetividade humana, que a reflete, ou reflete sobre ela. O processo de reflexão sobre a percepção pode levar ao embate entre o que os sentidos trazem neste momento presente, e o que já trouxeram àquele que planeja, no passado. Ao final existirá a maturação da reflexão, e se terá acesso a uma imagem projetada do que se pretende (por exemplo, uma estratégia mentalmente formada). O processo iniciar-se-ia, como afirma Day (1972), pela a imagem que vai ser comunicada e dependerá da percepção que o indivíduo obterá, baseado no contato que o organismo terá com seu ambiente, seu estado interno e sua própria postura e movimento para ser levado a agir.

Desta forma, do momento em que o sujeito tem em sua mente uma imagem refletida de algum ponto (o **real da reflexão** denotado pela letra “c” da Figura 04), acontecem as etapas relacionadas à ação, à prática. Este momento envolve certa preparação física, o posicionamento gestual de quem vai falar, ou mesmo o início da transcrição realizada por meio de um computador e seus softwares, a preparação para realização de um documento formal, mas vai até a transcrição da imagem refletida através de algum meio. Pode parecer irrelevante pensar em uma preparação física, mas é exatamente neste ponto em que a projetabilidade definida por Cooper (1976) passa a se relacionar com o simbolismo que o sujeito tem em suas mãos. A preparação diz respeito, com propriedade, a artefatos carregados de símbolos. Entre fazer uma reunião ou enviar um e-mail, muito do indivíduo e da sua reflexão, muito dos artefatos disponíveis e deliberados.

Este período de preparação tem em seu ápice, o **início da comunicação**, marcado com a letra “d” da Figura 04. Em comparação com o processo do realismo crítico desenvolvido por Archer (1995) e apresentado na Figura 02, o processo delineado até aqui vem do momento inicial da morfogênese (T1), até o ponto onde este se finaliza ou começa o tempo (T2).

Assim como é importante a perspectiva do espaço tempo, para se analisar a simbologia existente, a forma e as características da comunicação são de suma importância, uma vez que através da mesma, o repasse dos símbolos, e não somente destes, é realizada, como afirma Fleury; Fischer (1996, p.24): a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação e transmissão do universo simbólico da organização. É importante perceber que não se limita à verbalização, ou seja, à fala, o modo como os indivíduos são comunicados sobre algo, uma vez que são expostos nas empresas a alegorias, folders e faixas, assim como e-mails, planilhas eletrônicas e os próprios gestos, entre outras formas de se transmitir a informação como orienta Chanlat (1996, p.38): a comunicação não verbal é outro modo ao mesmo tempo particular, complementar e simultâneo da comunicação.

Desta forma, mesmo que o planejamento estratégico possa ser interpretado como um conjunto de informações formais que são repassados aos funcionários de um mesmo grau



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

hierárquico, essa perspectiva exclusivamente focada e voltada para o negócio, não permite perceber o alto grau subjetivado que existe em qualquer comunicação, como explicita Vergara; Davel (2001): devido ao fato de termos recebido heranças do período Taylorista, existe a economia na comunicação e ainda perspectivas de uma linguagem tecnicista (sendo esta resultado da primeira, uma vez que se acredita que os discursos expressivos e os intercâmbios sociais são ilegítimos). Desta forma:

Entre os meios de comunicação é preciso identificar tanto os meios formais orais (contactos diretos reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memos) como os meios informais, como por exemplo, a “radio peão” (FLEURY; FICHER, 1996, p.24).

Através dos diversos meios de comunicação, acontece a transmissão do real da reflexão dos planejadores para os stakeholders, estejam eles internamente ou externamente à organização. No caso de um planejamento formal, visa o repasse da informação aos seguintes na cadeia hierárquica: o repasse da estratégia para os indivíduos que estejam no nível hierárquico subsequente. A transmissão acontecerá e dessa forma, gerará a representação da letra “e” da Figura 04, ou seja, o **real da estratégia** para aqueles a quem for repassada. Desta forma, o ciclo tende a se repetir, com outros sujeitos, que servem também como reforçadores.

Na Figura 04, percebe-se a nova ondulação do movimento: aqueles que receberem o real da estratégia (e), irão percebê-la (f), refletir sobre ela (g), estruturar uma ação (h) e agir (i). É importante frisar, entretanto, que todas as elaborações realizadas, tanto pelos planejadores quanto por um nível hierárquico “2” qualquer, são limitadas: (sub)versões, imagens incompletas, versões que são limitadas pela capacidade sensorial, cognitiva, comunicacional dos meios e pelos ruídos, enfim, pela subjetividade humana e pelo ambiente físico em que se encontra. E estão misturadas com uma reflexão. Sempre, mesmo que este processo dure um milésimo de segundo ou um mês.

Assim, aqueles que receberam o real da estratégia (que já traz consigo uma (sub)versão do ambiente) no nível hierárquico “2”, realizarão, a partir de suas percepções, (sub)versões da estratégia, já que se sucederão também a etapas de reflexão, onde se imbricam ao imperativo da subjetividade. Desta forma, a estratégia pode tomar, dentro da organização, dois caminhos. Um caminho em direção a uma nova dimensão hierárquica, provavelmente inferior (um repasse das informações ao nível “3”) ou a retomada ao nível anterior (diante de uma informação nova dada pelo nível “2” sobre o mercado, como uma ação dos concorrentes; ou no caso da correção, por parte dos liderados, de algum raciocínio incorreto do planejador), onde poderá ser alterada. Esta característica de tentativa de continuidade (ao ser repassada) ou de mudança (ao ser reformulada) acontecerá a partir do ponto (i). Entretanto, antes deste ponto, uma nova relação como o realismo crítico está acontecendo: a interação sócio-cultural.

No repasse da informação entre os planejadores e o nível hierárquico 2, considerado como o tempo (T2)- (T3) de Archer (1995), a interação pode levar à comunicação de forma ascendente, o que transformaria o real dos que planejaram. Após a interação inicial (considerada como a etapa que vai desde a transmissão pelos planejadores à dos que estão no nível 2) se origina um momento (T3)- (T4) responsável ou por novos objetos, possibilidades

IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

e relações, ou pela tentativa de reprodução do real das estratégias dos planejadores por parte dos demais. Este processo dependerá de uma estruturação e transmissão física por parte dos liderados (pode ser uma verbalização, por exemplo). Entretanto, aqui não se pode assumir uma manutenção. De qualquer forma, o real da estratégia será modificado: ou uma mudança no que o planejador percebe, dando início a um novo ciclo, que se iniciaria a partir de novas versões dos planejadores de um “novo” real; ou uma tentativa de repasse para um nível hierárquico “3”, que trará uma nova onda de elaborações subjetivas, a partir de um novo real da estratégia. O ponto (i) então é crucial para a compreensão do que está por vir: ou uma nova versão do real para os que elaboraram o planejamento inicialmente, ou a apresentação do real da estratégia para outro nível hierárquico: um real subjetivado, uma subversão do anteriormente planejado. O *modus operandi* sugerido acarreta a relação entre processo cognitivo (interpretações) e ação (execuções objetivadas, funcionais) e se inscreve num tempo/espaço específico, a cada etapa. Pode ser adaptado a uma organização onde não exista um processo formal, bastando se desconsiderar a necessidade de repasse de informações internamente à organização. A questão é apenas operar a inclusão ou exclusão de um nível.

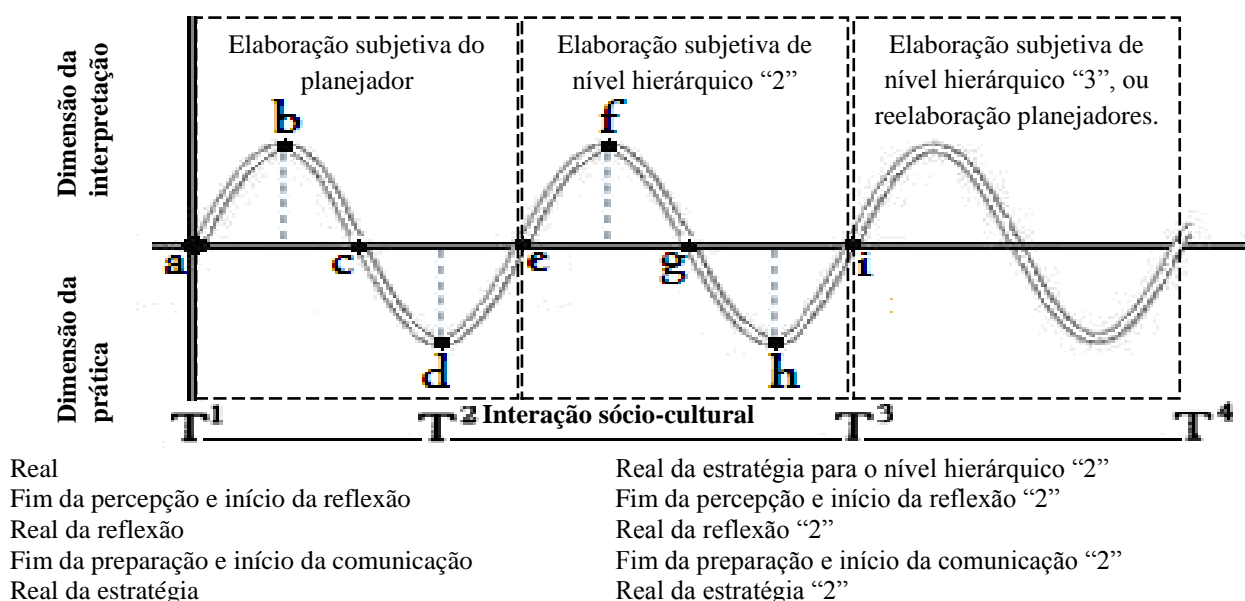


Figura 04 – Adaptação do planejamento formal a uma realidade crítica.
Fonte: Elaboração própria

6. Considerações FINAIS

A discussão apresentada demonstrou que as divisões da estratégia através de “escolas”, está enviesada por linhas epistemológicas que lhe servem de base: o interpretativismo de um lado e o funcionalismo de outro. Assim como em outros lugares, na estratégia existe uma disputa. E através desta disputa se percebe outra: a disputa entre uma agência que teria liberdade, versus uma estrutura que a sufoca, impede de executar. Esta segunda querela se faz



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

presente no campo da estratégia pela discussão entre planejamento formal e estratégia como prática.

Tentando suplantar estas divisões artificiais, o quadro sugerido tem espaço para a interpretação e para a ação. Tem lugar para uma estrutura que se move, mas que também é dada, cristalizada, e serve de referência para a ação. Nesta medida, lança-se aqui uma possibilidade para o planejamento estratégico formal, diante de abordagens atuais. Se percebeu que o planejamento formal pode fazer parte do cotidiano do praticante da estratégia nos diversos níveis hierárquicos, desde que se pense no mesmo enquanto um discurso que detém uma relação com um processo cognitivo (interpretações) e com a ação (execuções objetivadas, funcionais). Nesta medida, se percebe a discussão entre interpretativismo/funcionalismo, mas também entre agência e estrutura: uma relação entre uma interpretação de uma estrutura (como o planejamento formal) e de uma agência (a prática).

O posicionamento pela linha do realismo crítico desta maneira se mostra relevante, pela aproximação que é capaz de deter entre as interpretações subjetivas e as ações. Desta forma, a estrutura se forma novamente (uma vez que os indivíduos podem mudar o ambiente) e será reinterpretada por todos os praticantes da estratégia, de altos executivos a trabalhadores de nível hierárquico qualquer que seja.

Como ficou claro neste trabalho, o real, o efetivo e o empírico são postos em jogo por uma elaboração subjetiva. E esta é a sugestão deste trabalho: realinhar o planejamento estratégico formal como algo que deverá ser preparado para ser reinterpretado, através de meios e com ajuda de símbolos que o façam emergir nas práticas singulares.

Entretanto, é bom que não se observe nesta **sugestão** mais um modelo como tantos vistos nas teorias sobre estratégia, a partir da qual toda a possibilidade acontece, todo o caos se transforma em ordem. O que se propõe é uma “proposta” (com todo o pleonasma necessário a algo em busca de legitimidade enquanto contribuição), uma possibilidade limitada e simplificada do real, não um modelo que pretende subscrever tudo a si mesmo.

7. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARCHER, Margaret S. *Realist social theory: the morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- ARCHER, Margaret S. *The trajectory of the morphogenetic approach: an account in the first-person*. Sociologia, problemas e práticas, n.º 54, 2007.
- BHASKAR, R. *A Realist Theory of Science*. New York (USA): Routledge /Taylor & Francis e-Library, 2008 [1975]. 310p.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade. Tratado de Sociologia do Conhecimento*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Vermont: Ashgate, 1979. 432 p.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press., (1962)
- CHANLAT, Jean François . *O Indivíduo na Organização Dimensões Esquecidas*. V.3. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.
- CHAFFEE, E. E. *Three models of strategy*. Academy of Management Review, v. 10, n. 01, p. 89-98, 1985.



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

- CHIA, R.; MCKAY, B. *Post processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective*. Human Relations, 60(1), 217-242. 2007. DOI: 10.1177/0018726707075291.
- COOPER, R. *The open Field*. New York: Human Relations, 1976.
- DAY, R.H. *Percepção Humana*. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos. Editora Ltda, 1972.
- DURKHEIM, Émile. *As Regras do Método Sociológico*. Os Pensadores. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1971.
- DURKHEIM, E. *Le suicide*. Paris: PUF, 1986.
- FARIA, Alexandre. Repensando redes estratégicas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 1, fev. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156552011000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000100006>.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas S. A 1996.
- JARZABKOWSKI, P. *Putting strategy in to practice: top management teams in action in three UK universities*, PhD thesis, University of Warwick, 2000.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change*. Journal of Management Studies 40:1 January, 2003.
- JARZABKOWSKI, SEIDL, D. *The role of meetings in the social practice of strategy*. Organization Studies 29:11, April, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE A. P. *Strategy as practice: A review and future directions for the field*. International Journal of Management. Reviews: 11.1, p. 69-95, 2009. Reviews: 11.1: 69-95
- KANT, I. *Critique of pure reason*. 1855.
- MINGERS, John. *Realising Systems Thinking: Knowledge and Action in Management Science*. New York: Springer Science + Business Media, 2006.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Pís for strategy. California Management Review, v. 30, n. 01, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.
- PAES DE PAULA, A. P. A. *Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem freudofrankfurtiana*. (Tese para concurso de Prof. Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael. *What is Strategy?*. Harvard Business School Publishing, 1996.
- RAJAGOPALAN, N; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. Academy of Management Review, v. 22, n. 01, p. 48-79, 1996.
- SAYER, Andrew. *Realism and social science*. London: SAGE Publications Ltd, 2000.
- SARAIVA, Ernani Viana; CARRIERI, Alexandre de Pádua. *A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística*. RAE electron., São Paulo, v. 6, n. 2, Dec. 2007. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200002&lng=en&nrm=iso>. access on 08 Apr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482007000200002>.



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

SOUZA, C. M. L. *Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações*. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 5, art. 4, p. 855-876, 2011.

STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: Macmillan, 1969.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

VOLBERDA, H. W. *Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese*. RAE– Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WEICK, K. *Social psychology of organizing*. McGraw-Hill New York: 1979.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo: 2002.

WHITTINGTON, R. *Estratégia após o modernismo: recuperando a prática*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. *Completing the Practice Turn in Strategy*. Organization Studies, 2006.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS Colloquium, Slovenia: 2004.

ⁱ UFMG

ⁱⁱ

Como mencionado anteriormente, o modelo adaptativo perpassa ambas as construções: funcionalista e interpretativista “Adaptive strategy corresponds to the biological level, in that the model calls for the organization to scan, anticipate, and respond to various elements in its environment” (CHAFFEE, 1985, p. 95).

ⁱⁱⁱ Por não ser o enfoque deste trabalho, não se entrou pelo caminho da incomensurabilidade dos paradigmas. Também por considerar, junto com Paula (2012), que o uso do conceito dos paradigmas kuhnianos deve ser repensado, antes de apropriado.

^{iv} Trata-se aqui dos trabalhos que, encabeçados por Ludwig Wittgenstein tiveram grande reverberação ao levar ao conhecimento a questão da linguagem.

^v Não se abordará a proposta da autora no que tange ao domínio do cultural, por se crer que os resultados são próximos e por uma necessária desvinculação, em função dos caminhos seguidos posteriormente.

^{vi} Traduzida também como virada prática.

^{vii} A discussão sobre agência-estrutura não será foco um direito, por isso não será contemplada diretamente, mas por via da estratégia.