



# ESTRUTURAÇÃO DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADES ANALÍTICAS A PARTIR DO INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

## **DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA**

*Doutorando em Administração pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

*Professor do Departamento de Administração da Faculdade Cenequista de Campo Largo (Facecla).  
Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170  
E-mail: dcoraiola@gmail.com*

## **CRISTIANE MARQUES DE MELLO**

*Doutoranda em Administração pelo Departamento de Administração da  
Universidade Positivo (UP).*

*Professora do Departamento de Administração da Faculdade de  
Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná (Facet).  
Avenida Marechal Floriano Peixoto, 470, Centro, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80010-130  
E-mail: mellcris@gmail.com*

## **MÁRCIO JACOMETTI**

*Doutorando em Administração pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada da  
Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

*Professor do Departamento de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Avenida Alberto Carazzai, 1.640, Centro, Cornélio Procopio – PR – Brasil – CEP 86300-000  
E-mail: marcio.jacomettu@gmail.com*

## RESUMO

O presente ensaio busca apresentar um conjunto de recomendações teórico-metodológicas com o objetivo de orientar a realização de pesquisas sobre estratégia. Inicia-se a partir de uma discussão sobre a evolução dos estudos sobre estratégia organizacional na literatura, enfatizando seus principais pressupostos e características comuns e diferenciadoras, e culmina na apresentação da perspectiva da estratégia-como-prática. Apesar das contribuições aportadas por esta última abordagem em relação às suas precedentes, afirma-se que ela tenha se desvencilhado demais da dimensão organizacional, elemento próprio da definição do fenômeno da estratégia, sendo necessário rediscutir a relação do *organizing* e *strategizing*. Seguindo a tendência da literatura, em que as possibilidades apontam para maior aproximação entre o pensamento teórico da estratégia e as teorias das organizações, sugere-se que a abordagem do institucionalismo organizacional pode contribuir para expandir a perspectiva da estratégia-como-prática e mediar sua relação com a abordagem estruturacionista, considerando sua aplicabilidade para a compreensão da estratégia como prática organizacional. Considera-se, no entanto, que os estudos institucionais sobre estratégia tendem a manter as visões dualistas das perspectivas tradicionais da área, demandando reorientação das pesquisas institucionais a partir dos pressupostos da teoria da estruturação com vistas à ampliação da capacidade analítica da abordagem. A partir dessa discussão inicial, considera-se a necessidade de compreender a estratégia *a fortiori*, aceitar sua constituição como conjunto de práticas espaço-temporalmente definido e delimitado, que adquire determinada configuração e apresenta-se aos pesquisadores e praticantes de maneira distinta, tendo em vista que se desdobra e se desenvolve como fluxo de ações contínuas e descontínuas re(produzidas) a partir de, e com base em, determinadas estruturas sociais e organizacionais. Após essa reformulação, indica-se a improdutividade de desconectar estratégia e organização, assim como a necessidade de compreender estratégia como prática organizacional que existe tanto como fluxo rotineiro de ações individuais – inseridas na *durée* de práticas cotidianas, integradas social e

sistemicamente – quanto como regras e recursos mnemonicamente preservados e que promove a geração de efeitos que se distanciam espaçotemporalmente e que podem ser observados pelo analista em seus fatores precedentes, na dinâmica atual de realização e em suas consequências e implicações futuras, uma vez definido o marco analítico empírico.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégia organizacional; Teoria institucional; Estratégia-como-prática; Teoria da estruturação; Estruturação da estratégia.

# **1 INTRODUÇÃO**

A teorização em estratégia organizacional pode ser associada a três perspectivas tradicionais de estudo do fenômeno: racional, política e interpretativa. A primeira enfatiza a capacidade de previsão e formulação de alternativas para a condução do empreendimento organizacional. A segunda preocupa-se em demonstrar que, muito mais que racionais, os padrões de ação estratégica se formam por influência de questões de poder, de elementos políticos e não racionais. Por fim, a abordagem interpretativa destaca a importância do conhecimento, da estrutura cognitiva dos estrategistas e a influência dos processos de produção de sentido na configuração das estratégias. Apesar das diferenças intrínsecas entre elas, considera-se que, em termos de objetos de estudos, seja possível classificá-las em abordagens que estudaram processo estratégico e abordagens que estudaram conteúdo estratégico.

Uma quarta perspectiva foi desenvolvida na metade da década de 1990, com o objetivo de romper com a visão processual dos estudos da estratégia em benefício da compreensão do fenômeno como prática social. Baseada na virada em direção à prática nas ciências sociais e fortemente embasada na teoria da estruturação desenvolvida por Giddens (2003), a proposta consistia, por um lado, em ampliar o escopo de percepção analítica sobre o fenômeno, considerando a influência das estruturas sociais e organizacionais sobre a formulação estratégica, e, por outro, em possibilitar a compreensão dos pequenos conjuntos de atividades desenvolvidos pelos estrategistas e responsáveis pela construção da estratégia organizacional, assim como estabelecer pontes e conexões entre os dois âmbitos da prática estratégica.

Apesar das vantagens explícitas em se adotar a perspectiva e do crescente número de adeptos que vêm se dedicando a estudar a estratégia vista como prá-

tica social, existem ainda algumas questões que precisam ser equacionadas a fim de que a abordagem possa se desenvolver mais adequadamente. Dentre os principais problemas decorrentes da ampliação dos níveis de análise de interesse para o estudo, encontram-se a minimização e, em alguns casos, o abandono do nível organizacional e a desconsideração das demais práticas organizacionais quando da teorização sobre estratégia. Ao que parece, a ideia de *strategizing* foi abraçada incondicionalmente e em detrimento da noção de *organizing* que a fundamenta. Nesse sentido, teoriza-se sobre estratégia organizacional sem considerar elementos de organização e avanços próprios das teorias organizacionais.

Ainda que a estratégia compreenda conjunto próprio de conhecimentos associado à comunidade de pesquisadores que a define como campo particular de estudos, com peculiaridades e características inerentes, seu desenvolvimento possui relação bastante estreita com as elaborações teóricas desenvolvidas em outras áreas, principalmente com a de estudos organizacionais. Se a trajetória da disciplina que surge durante a década de 1970 indica que nos anos seguintes ela se dissocia dos estudos organizacionais para constituir campo próprio de pesquisas, nos últimos anos se verifica algum interesse dos pesquisadores em, por um lado, resgatar o conceito de estratégia para os estudos organizacionais – em boa parte substituído pela noção abrangente de mudança organizacional (SMINIA, 2009) – e, por outro, indicar possíveis contribuições das abordagens da área de organizações para o desenvolvimento dos estudos em estratégia.

A importância do tema estratégia empresarial tem aumentado de forma significativa na literatura da área de estudos organizacionais, em função da crescente disseminação da visão de indissociabilidade dos dois constructos, uma vez que envolvem necessariamente a teorização sobre questões de permanência e mudança (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999) e estão vinculados por meio do nível da organização como nível de análise. Ou seja, ainda que seja possível falar em mudanças, regularidades e padrões estratégicos de um conjunto de organizações, ou de estratégias da indústria, o conceito de estratégia ainda possui como referência última a noção de organização. É possível perceber que várias teorias da organização foram apropriadas ou exerceram influência no desenvolvimento das escolas em estratégia, dentre as mais relevantes é possível indicar: a abordagem contingencial da escolha estratégica, da dependência de recursos, a ecologia das populações e o neoinstitucionalismo organizacional (BIGNETTI, 2008; HAFSI; MARTINET, 2008).

A relação entre a institucionalização e a abordagem da estratégia passou a ser considerada como um fenômeno de estudo em recentes trabalhos vinculados à teoria institucional nas organizações (CARSTENS; MACHADO-DA-SILVA, 2006;

COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2003; CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; DACIN; OLIVER; ROY, 2007; GIMENEZ; HAYASHI JR.; GRAVE, 2005; WESTPHAL; ZAJAC, 2001, entre outros). A teoria institucional é formulada de acordo com a reciprocidade entre exigências internas e externas, por meio de escolhas que são conduzidas pela interpretação intersubjetiva dos atores sociais. Essa teoria contribui para substituir o pressuposto de que atores são dominados culturalmente, por exigências de práticas institucionalizadas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

O pensamento neoinstitucionalista foi criticado por sua ênfase em continuidade e conformidade (MUTCH, 2007). Em decorrência dessas e de outras críticas, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) apresentam possibilidades de reformulação dos postulados institucionalistas a partir da perspectiva estruturacionista giddensiana e afirmam que o neoinstitucionalismo é capaz de prover a explicação da mudança como parte do próprio processo de institucionalização. Nesse sentido, efetuam a lapidação das bases institucionalistas com vistas à superação dos dualismos nocivos à prática da pesquisa em organizações.

As contribuições promovidas por essa aproximação entre a teorização em estratégia e a abordagem do institucionalismo organizacional foram proveitosas para ambos os lados. A convergência de pressupostos quanto à necessidade de superação dos dualismos mantidos por abordagens mais tradicionais em benefício de proposta integradora e mais compreensiva do fenômeno da estratégia organizacional caracteriza não somente a abordagem de estratégia-como-prática, mas é compreendida também como objetivo essencial do posicionamento intermédio da teoria institucional no contínuo objetivista-subjetivista. Apesar disso, boa parte das pesquisas baseadas no institucionalismo ainda contribui para a manutenção das divisões dualistas na teorização sobre estratégia.

A partir dessa discussão sobre a evolução dos estudos sobre estratégia organizacional e das dificuldades da perspectiva da estratégia-como-prática em conciliar a importância do nível da organização para a compreensão do fenômeno estratégico, apresenta-se como possibilidade o relacionamento com a abordagem do institucionalismo organizacional, cujo foco no papel das instituições pode trazer benefícios tanto para o estudo da estratégia quanto para o desenvolvimento da teoria da estruturação (WHITTINGTON, 1992, 2010). Considerando a necessidade de maior ajustamento desta última perspectiva aos pressupostos da teoria da estruturação, apresenta-se um conjunto de recomendações dedicadas a orientar a realização de pesquisas sobre estratégia organizacional que visem avançar em relação às abordagens anteriores por meio da superação dos dualismos e em benefício da compreensão da estratégia-como-prática.

## 2 ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial nasce nos anos 1960, nos Estados Unidos, como uma disciplina influenciada pela Sociologia e Economia, porém primordialmente como um processo evolutivo da teoria das organizações (VASCONCELOS, 2001). Essa abordagem se destaca dos estudos organizacionais para constituir área autônoma e multidisciplinar, influenciada não somente pela Administração, mas por outras disciplinas como a História, a Biologia e a Matemática. Além disso, suas contribuições excedem também o campo restrito de estudos organizacionais e geram *insights* para outras áreas como a Ciência Política, a Sociologia e a Antropologia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; RUEF, 2007).

De acordo com Hoskisson et al. (1999), o histórico das pesquisas no campo pode ser compreendido como o movimento de um pêndulo. Nos anos 1960, quando a administração estratégica ainda era uma disciplina embrionária, acreditava-se que as características internas das organizações e as estratégias fossem os principais determinantes do sucesso empresarial da maneira como eram definidas pela gerência, o que era verificado mediante a utilização do método indutivo de estudo de caso em profundidade. A década seguinte apresenta o primeiro movimento do pêndulo para o outro extremo.

Em grande parte influenciados pela Economia, alguns pesquisadores nessa época deixaram de se preocupar com a dimensão organizacional, devotando-se à análise das características da indústria, pois acreditavam que era a estrutura do mercado de competição que realmente determinava o sucesso ou o fracasso das empresas. Embora eles continuassem utilizando as teorizações e metodologias econômicas, começaram a deslocar o foco para as empresas e suas características, não se concentrando em nenhum dos dois âmbitos, mas enfatizando a oposição entre eles. As abordagens que se seguiram retornaram à posição pendular inicial, com ênfase nos estudos sobre a influência das características organizacionais e o desenvolvimento interno da estratégia no desempenho das empresas.

Como indica esse histórico, algumas teorias de estratégia empresarial possuem influência dos pressupostos econômicos de ação racional, enquanto outras são caracterizadas pela crítica sistemática do modelo economicista, com base em abordagem sociológica que valoriza a inserção social e cultural das organizações e as contingências não racionais e não intencionais das ações. A vertente de influência sociológica compreende que a estratégia não é orientada exclusivamente para a maximização de lucro, mas também para uma variedade de metas organizacionais e pessoais que podem interessar a múltiplos *stakeholders* organizacionais. Nessa perspectiva, a racionalidade de meios-fins leva em consideração as limitações estruturais, históricas e cognitivas que causam impacto na tomada de decisão administrativa (RUEF, 2007; VASCONCELOS, 2001).

De acordo com Vasconcelos (2001), as diversas escolas ou perspectivas em estratégia podem ser agrupadas e distinguidas a partir da maior ou menor ênfase que atribuíram às dimensões intencional, de inovação e de contexto social. A primeira dimensão considera a estratégia como um plano deliberado, intencional e racional, o que torna possível a inclusão das escolas prescritivas do *design*, planejamento e posicionamento desenvolvidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). A segunda dimensão refere-se à inovação. Nessa, a estratégia caracteriza-se pela busca interativa de inovação, criação, descoberta e originalidade, como um processo emergente que enfoca visão, inovação, mudança, *insight*, coragem e aprendizado. Nessa dimensão, são alocadas as escolas de empreendedorismo, cognitiva e de aprendizagem. A terceira dimensão envolve as escolas do poder, cultural e ambiental. Chamada de dimensão de contexto social, a estratégia é considerada um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais, com foco no processo de adaptação.

Essas escolas se diferenciam ainda na maneira como analisam as decisões estratégicas. As escolas que privilegiaram a análise do processo da estratégia diferenciam-se das que enfocaram seu conteúdo, tendo em vista que, para as primeiras, as decisões estratégicas são seu principal componente, e a verificação da maneira e dos elementos que influenciam sua ocorrência é central para o entendimento das organizações. Levando em conta essa característica processual, pode-se considerar a existência de três perspectivas bem estabelecidas em estratégia organizacional: uma primeira focada na otimização e nas repostas ao ambiente; outra, nos processos políticos e de adaptação; e a última, na influência de elementos cognitivos na ação (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; SCHWENK, 1995).

A primeira abordagem é racional, linear e sequenciada. A partir de um conjunto de objetivos predefinidos, a preocupação dirige-se para o planejamento de ações, decisões e planos inter-relacionados, que viabilizem atingi-los de maneira otimizada. O ambiente é pressuposto como externo e objetivo, comportando ameaças e oportunidades. Com o mesmo grau de objetividade são vistos os fatores internos, considerados forças ou fraquezas. As decisões estratégicas são supostamente ótimas, baseadas em racionalidade econômica, e tomadas intencionalmente no nível gerencial a partir da comparação das características dos ambientes externo e interno. As organizações são, assim, vistas como entidades altamente conectadas (*tight coupled*) e criadas para atingir objetivos. O foco dos trabalhos dessa perspectiva não consistia em analisar a maneira como as decisões aconteciam empiricamente, mas em definir o que tinha de ser feito, em relação a métodos e processos, para que aquela condição de racionalidade fosse satisfeita (CHAFFEE, 1985; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

A perspectiva anterior trata as ações e a cognição como *taken for granted*, partindo de um modelo de decisão racional que considera ações estratégicas

como decorrência direta daquelas decisões. Incorporando versão mais complexa do conceito de ação estratégica, embora minimizando o papel da cognição, a abordagem focada nos processos políticos enfatiza a adaptação e a evolução. Os objetivos passam a ser tratados com base em sua finalidade última de coalinhar a organização ao ambiente, perdendo parte de sua importância para dar lugar ao estudo dos meios. Os limites entre a organização e seu ambiente tornam-se altamente permeáveis e difíceis de distinguir. Sendo o ambiente complexo e multifacetado, há uma monitoração contínua de suas mudanças por parte das empresas, que tentam corresponder-lhe, ou, mais dificilmente, alterá-lo. De acordo com essa visão, a estratégia é processo iterativo, menos centralizado e integrado, no qual a decisão estratégica assume lugar secundário, pois só raramente decisiva, servindo às ações estratégicas como justificativa racionalizadora (CHAFFEE, 1985; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

A terceira abordagem, interpretativa, difere da anterior na medida em que sua visão se distancia das explicações biológicas para dar ênfase ao contrato social. A realidade é uma construção social, cujas concepções são desenvolvidas e compartilhadas nas interações sociais. A organização é retratada como universo cognitivo, com reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos; um sistema social construído e em interação. Embora o ambiente seja percebido como necessário às operações das organizações, para essa tradição cognitiva, ele não é algo tangível, mas construção social de padrões de significado e modos de interpretação intersubjetivos. Nesse sentido, as organizações relacionam-se com ele por meio de ações simbólicas e comunicativas inter-relacionadas e mutuamente constitutivas. Considera-se ainda que as decisões estratégicas sejam essenciais à vida das organizações e ao processo estratégico. Tanto como representações sociais quanto como estruturas cognitivas produzidas e reproduzidas socialmente, elas constroem a realidade da estratégia na medida em que permitem o *sensemaking* de ações passadas e a criação de sentido em sua ausência. O decisor deixa de ser aquele *homo economicus* da perspectiva racional para tornar-se um agente psicossocial, limitado racionalmente e efetuando escolhas satisfatórias (CHAFFEE, 1985; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; HENDRY, 2000; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

Apesar dos diferentes pressupostos e posicionamentos ontológicos e epistemológicos, as pesquisas desenvolvidas a partir dessas abordagens, em boa parte, destacam-se por concentrar-se na análise da estratégia vista como conteúdo ou processo. E, nesse último caso, visualiza a decisão racional como modelo ideal típico ou concentra-se na descrição empírica do processo (SMINIA, 2009), seja com ênfase nas ações, seja com ênfase nas mudanças em nível de significados. Com vistas a promover uma ruptura com essas perspectivas em favor da formulação de abordagem mais ampla e potencialmente mais enriquecedora para as pesquisas sobre estratégia organizacional, que permitisse conciliar os benefícios

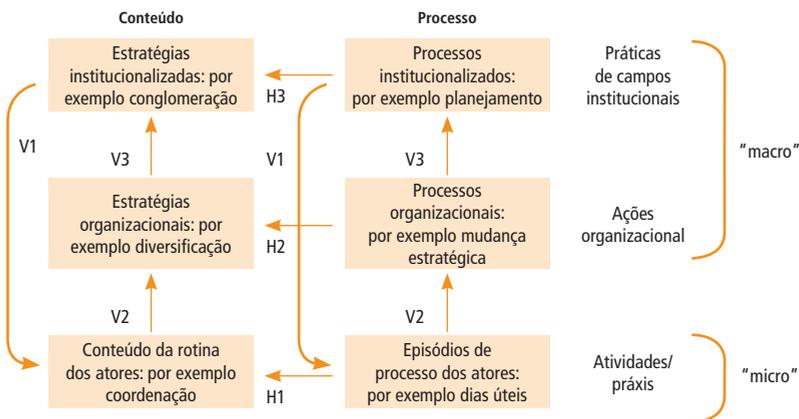
das propostas anteriores e, ao mesmo tempo, superar os principais problemas que assolavam essas abordagens, desenvolveu-se ao final do século XX a proposta da estratégia-como-prática (HENRY, 2000; WHITTINGTON, 2004).

### 3 A PROPOSTA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA

A abordagem da estratégia-como-prática é uma tentativa de superação da perspectiva modernista das ciências racionais, com sua lógica abstrata, para o *after modernism*: empregar a *razão* para fazer avançar a prática mediante a incorporação de uma racionalidade prática ao procedimento reflexivo da pesquisa em estratégia (WHITTINGTON, 2004). Grande parte da produção inicial nessa abordagem enfatizou uma dimensão micro do estudo, com ênfase nas ações e atividades efetuadas pelos estrategistas e pela organização como um todo. Apesar de ser uma problemática válida, Whittington, Johnson e Melin (2004) argumentam que a interpretação está incompleta e que, embora parte do interesse seja estudar aquelas microatividades, isso não pode ser dissociado de um contexto macrosocial e organizacional (WHITTINGTON, 2010). Nesse sentido, baseados no argumento de que aquelas duas grandes escolas da estratégia estiveram focadas em nível intermediário de análise nas ações organizacionais, a sua proposta acrescenta dois novos níveis, um superior e outro inferior, conectando-os à visão de processo e conteúdo em uma abordagem integradora, como mostra a Figura 1.

FIGURA 1

#### PROPOSTA TEÓRICA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA



Fonte: Whittington, Johnson e Melin (2004, p. 5).

Em relação à dimensão macro da Figura 1, distinguem-se os contextos: societário, dos processos e estratégias institucionalizados; e organizacional, dos processos e estratégias característicos. O campo institucional se refere aos discursos legitimados, às ferramentas e aos procedimentos aceitos e compartilhados, e pode ser: setorial, profissional, nacional e supranacional. Pertinente a essa discussão é a incorporação do campo da estratégia como influenciador das práticas, abrangendo a reflexão da disciplina sobre si mesma. A parte da agenda dessa proposta que aponta para uma perspectiva sociológica considera a estratégia “um campo mais amplo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo” (WHITTINGTON, 2004, p. 64), distinguindo entre os produtores (*sense givers*) e os consumidores (*sense takers*) desse discurso estratégico.

A parte administrativa da agenda distinta, mas integrada à primeira, aborda diretamente as microatividades que compõem o processo e o conteúdo da estratégia, possuindo como foco a práxis e os praticantes. Embora o conceito de prática assemelhe-se ao da práxis, os dois referindo-se àquilo que é praticado, consideram-se as práticas como as coisas feitas, aceitas, legítimas e reproduzidas, estabelecidas na discussão anterior, enquanto a práxis remete ao que é feito atualmente, ao *strategizing*. Nesse sentido, a segunda parte da agenda prescreve a busca do praticante, quem ele é, o que faz e como o faz enquanto está fazendo, de maneira a obter conhecimentos práticos, relativos ao dia a dia da produção estratégica, que permitam melhorar e ensinar o fazer da estratégia e conectar as mudanças dessas atividades com alterações na organização e na sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2002a, 2002b).

A influência inicial para o desenvolvimento da perspectiva pode ser rastreada até a teoria da estruturação giddensiana, ainda considerada como importante fundamento para a abordagem (WHITTINGTON, 2010). Apesar disso, os trabalhos mais recentes na perspectiva têm buscado a integração de outros autores e a construção de pressupostos ontológicos e epistemológicos, assim como de procedimentos metodológicos, adequados para embasar as pesquisas desenvolvidas. As pesquisas empíricas têm se dedicado tanto à análise de temas mais tradicionais da área de estratégia organizacional, como aquisições, reestruturações e posicionamento estratégico, quanto ao desenvolvimento de estudos sobre temáticas relacionadas a emoções, estudos de caráter etnográficos, história de vida, entre outros (CHIA; MACKAY, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

O crescimento na quantidade de trabalhos e as diversas iniciativas para fortalecimento e disseminação da estratégia-como-prática indicam a vitalidade da proposta. É necessário, no entanto, colocar uma questão quanto à possibilidade de adoção desavisada da perspectiva e a necessidade de reflexão sobre as expectativas de desenvolvimento futuro, posto que haja certa tendência de os estudos

da área desconsiderarem as explicações oferecidas pelas teorias organizacionais existentes, dedicando-se a criar perspectiva única e exclusiva para o estudo da estratégia, desvinculada de quaisquer considerações acerca da organização que lhe serve como referente.

Ao seguir por esse trajeto, esses estudos acabam por minimizar a influência, quando não arrebatar, do conceito de estratégia a dimensão organizacional. Nesse sentido, elimina-se da prática estratégica o principal elemento que a distingue e que a torna relevante no contexto da modernidade, o fato de tratar-se de prática essencialmente organizacional. Nesse sentido, assim como há a necessidade de contextualizar essa prática junto ao desenvolvimento das organizações e da Administração, principalmente a partir de meados do século XX, a pesquisa sobre a prática da estratégia precisa vincular-se e orientar-se a partir de teorização mais ampla sobre o fenômeno de surgimento e disseminação das organizações e da burocratização na sociedade.

Sendo a estratégia uma prática social, uma instituição no sentido de Giddens (2003), ela não está, como tal, restrita à esfera das organizações, mas é realizada e reproduzida pelos indivíduos na sociedade em geral, na qual é também um vocábulo comum e rotineiro. Embora não haja diferença absoluta entre essa noção nos dois âmbitos, a variação relativa é comumente demarcada pelo adjetivo organizacional, que indica determinado curso de ação relativo à totalidade da organização, em grande parte derivado do entendimento dela como entidade. Há de se levar em conta também a costumeira associação do conceito de intencionalidade e existência, nas organizações, de um corpo de profissionais especializados responsável por sua elaboração e implementação (HENDRY, 2000; LAROCHE, 1995).

Uma forma diferente de destacar a importância do estudo das organizações para fortalecer a perspectiva da estratégia-como-prática consiste em indicar que os principais atores que participam desse campo, sejam eles *sense-givers* ou *sense-takers* (WHITTINGTON et al., 2003), o fazem por meio de organizações e com base nas posições que ocupam nessas próprias estruturas. Nesse sentido, embora a ampliação do escopo de análise promovida pela perspectiva seja necessária para entender que o fenômeno da estratégia não se realiza somente “dentro” das organizações, ou de determinada organização focal, mas constitui campo específico de vida social – e, como sistema social distinto, possui normas, agências e sociedades representativas, revistas especializadas, praticantes profissionais e também linguajar característico (WHITTINGTON, 2010) –, há de se ver que a efetividade da ação individual é produzida por meio de organizações, assim como também contribui para a produção dessas próprias estruturas organizacionais.

Outro ponto que necessita de cuidado se refere à expressão estratégia-como-prática, para que não se pressuponha que aquilo que é identificado como estratégia seja referente a uma única prática. Ainda que essa terminologia seja adequada para se referir à perspectiva, quando da realização das pesquisas empíricas, o sugerido é que se estudem as práticas estratégicas. Isso permite que o foco seja direcionado às práticas organizacionais, das quais algumas se destacam em função de serem efetivamente estratégicas, enquanto outras não terão tal amplitude de influência nas organizações. Além disso, essa reconceitualização traz consigo a possibilidade de se incluir como item da agenda de pesquisa a verificação dos processos por meio dos quais determinadas práticas acabam por ser consideradas estratégicas enquanto outras não o são.

Ainda que não se pretenda impor limites a essas questões, posto que sua definição última deva ser estabelecida a partir das configurações empíricas do fenômeno, o que se está sugerindo é que aquilo que se identifica por estratégia seja um conjunto de práticas organizacionais que são adjetivadas dessa maneira em razão do impacto e da influência que exercem na trajetória da organização e nas questões de continuidade e mudança, sobrevivência e desempenho no mercado. Ainda que seja do conhecimento acadêmico, e principalmente dos praticantes da estratégia, a existência de uma série de práticas denominadas como tal, em função do conhecido efeito produzido por elas no destino da organização, outras práticas podem surgir que sejam responsáveis pela alteração dos rumos da empresa. Ademais, mesmo as práticas reconhecidamente consideradas como estratégicas carecem de verificação empírica, posto que, em determinadas ocasiões e em função de certas circunstâncias, elas podem não provocar as consequências e os efeitos que eram esperados.

Isso implica certo retorno às primeiras teorizações sobre a abordagem, que creditaram ao crescente emprego dos indicativos de ação (*ing* na língua inglesa), principalmente à ideia de *organizing* (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), a fonte para a criação da perspectiva do *strategizing*, que norteia a noção de estratégia como prática. Apesar de intrinsecamente relacionadas às perspectivas do *organizing* e *strategizing*, é necessário cuidado para não reduzir um conceito ao outro, como por vezes parecem tender Whittington e Melin (2003). Para além das vantagens em se compreender o caráter processual das práticas, considera-se fundamental entender que a estratégia, ou o diverso conjunto de atividades a que nos referimos ao empregarmos esse termo, seja uma dentre várias práticas organizacionais que em boa parte promovem o contexto espaçotemporal para seu estudo e seu acontecimento. Nessa medida, assim como a dinâmica das estruturas e ações organizacionais constituem a noção de *organizing* e suas diversas outras práticas associadas, a própria prática de *organizing* é responsável pela constituição das estruturas que recursivamente a definem e estruturam.

## 4 ESTRATÉGIA SOB A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Acredita-se que a proposta de análise institucionalista possa beneficiar-se de algumas contribuições das pesquisas sobre estratégia-como-prática e, por sua vez, fornecer a essa abordagem a necessária reconexão com a dimensão organizacional. Para sustentar esse argumento, aponta-se o fato de existirem várias afinidades ontológicas e epistemológicas entre as duas perspectivas, que permitem o estabelecimento de pontes e convergências teóricas entre elas. Essas possibilidades de conexão não são fortuitas, mas se devem ao fato de ambas as perspectivas terem sido constituídas em seu próprio núcleo estrutural a partir de princípios derivados das elaborações giddensianas acerca da teoria da estruturação. Tanto os primeiros trabalhos que inauguraram a proposta de estudo da estratégia-como-prática (HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 1996, 2002b, 2002c) quanto aqueles responsáveis pela construção da perspectiva institucional de análise nos estudos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980) fazem forte referência e sugerem a adoção de conceitos e explicações provenientes da visão estruturacionista.

A abordagem institucional da estratégia foi considerada por alguns autores como alternativa oportuna às visões mais tradicionais disseminadas na área. Quando Fonseca e Machado-da-Silva (2010) verificam qual o tratamento dispensado ao conceito de estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional, percebe-se a ênfase da abordagem institucional na influência dos sistemas de significados objetivos e externos na ação e nas propriedades de instituições de forma a superar dualismos.

Entre as principais contribuições da abordagem, está o reconhecimento da existência de faceta institucional do ambiente. Além das pressões de ordem técnica e econômica que influenciam as organizações, elas seriam também pressionadas a adotar determinadas práticas e modelos em função da legitimidade obtida por esses padrões em determinado campo organizacional, em detrimento das vantagens em termos de eficiência operacional que poderiam ser decorrentes disso (MEYER; ROWAN, 1991).

O modelo de ator racional é rejeitado pelo novo institucionalismo (SELZNICK, 1996; DIMAGGIO; POWELL, 1991). A imagem de que estrategistas são agentes absolutamente independentes, racionais e onipotentes é compreendida como um dos mitos contemporâneos e não se sustenta diante de uma visão estratégica institucionalista (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). A rejeição do modelo, contudo, não impede que os atores se orientem por fins econômicos. Vasconcelos (2001) alerta para o fato de que as teorias são, com frequência,

muito simplificadoras para abranger todas as complexidades econômicas, técnicas e humanas da estratégia empresarial.

Outro conceito relevante para a compreensão da perspectiva institucional de análise é a recursividade entre ambiente e organizações, ou seja, admite-se que tanto as práticas institucionalizadas no contexto ambiental influenciam as ações estratégicas das organizações quanto as próprias ações organizacionais concorrem para o estabelecimento do campo organizacional. Nesse sentido, a influência do ambiente restringe, mas não determina, o conjunto de práticas que serão desenvolvidas pela organização. Diante da diversidade de situações empíricas que podem ser encontradas, o nível de determinação das ações estratégicas pode variar entre setores e organizações (SCOTT; DAVIS, 2008).

Um conceito bastante influente da perspectiva refere-se à noção de isomorfismo, que define a tendência de as organizações imersas em determinado campo organizacional tornarem-se mais similares com o passar do tempo. Carstens e Machado-da-Silva (2006) mencionam que as organizações que utilizam as mesmas estratégias usadas por outras são vistas pelos reguladores e pela sociedade em geral como mais legitimadas do que as organizações que adotam um comportamento fora do que consideram natural ou habitual. Meyer e Rowan (1991) lembram que, independentemente de sua produção eficiente, as organizações que são elaboradas em ambiente altamente institucionalizado têm sucesso, tornando-se isomórficas a esses ambientes, o que garante a legitimidade e os recursos necessários para a sobrevivência.

Há de se ver que essa tendência à homogeneização não exclui a competição, de modo que existe espaço para uma postura proativa da organização sobre seu ambiente. Conceber subjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem perceber de maneira diferente o mesmo contexto institucional e, como consequência, agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente (WEICK, 1979). Disso deriva que o posicionamento estratégico da organização não é resultado da influência direta do ambiente, não de modo totalmente racional, pois, entre o ambiente e o posicionamento estratégico, encontram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes, que exercem a função de mediadores no processo de escolha da direção a ser tomada (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

A estrutura institucional pode acomodar uma variedade de respostas estratégicas ao ambiente institucional. Esse pressuposto fornece uma base apropriada de comparação revelando suposições da teoria institucional, identificando um repertório de estratégias alternativas disponíveis às organizações que confrontam demandas e expectativas institucionais e determinam os fatores que predizem quando as organizações resistirão ou se conformarão às pressões institucionais. Ao contrário da ênfase convencional sobre a homogeneização organizacional,

a investigação direta do processo de transmissão e de manutenção de valores culturais rende uma variabilidade de respostas estratégicas organizacionais para ambientes institucionais semelhantes (OLIVER, 1991; ZUCKER, 1987).

Se, por um lado, a resistência às normas e exigências institucionais pode tornar-se uma ameaça à viabilidade por longa jornada, provocando possível retaliação, perda dos recursos ou remoção da sustentação social, por outro, a conformidade ao ambiente institucional pode também ameaçar a sobrevivência impondo rigidez estrutural e processual na organização que inibe sua habilidade de se adaptar e responder às contingências imprevistas que se levantam no ambiente (OLIVER, 1991). A institucionalização de padrões restringe operações organizacionais e estratégias com reais consequências para a estrutura (ROWAN, 2006).

Ainda que a proposta institucionalista ofereça contribuição distinta das abordagens anteriores da estratégia, percebe-se que boa parte das análises desenvolvidas contribui para a sustentação dos mesmos problemas apresentados pelas abordagens mais tradicionais. Isso pode ser indicado utilizando-se a análise desenvolvida por Chaffee (1985), que identifica cinco pontos de concordância entre várias abordagens para o estudo da estratégia organizacional: 1. a inseparabilidade dos conceitos de organização e ambiente; 2. a ideia de que as decisões estratégicas afetam a organização como um todo; 3. as possibilidades de as estratégias intencionadas, emergentes e realizadas serem diferentes entre si; 4. a noção de que a estratégia envolve processos conceituais e analíticos; e 5. a afirmativa de que o estudo da estratégia abarca tanto os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas quanto as próprias ações tomadas e o próprio conteúdo da estratégia.

No que concerne ao primeiro elemento, apesar de recorrente na literatura a grande transformação promovida pela abordagem institucional à ideia de ambiente e organização, esses conceitos ainda são pensados como discretos e analisados em suas relações e “influências”. A noção abstrata de ambiente, como recurso analítico para indicar aquilo que não seja a organização (SCOTT; DAVIS, 2008), há muito vem sendo tratada como existência empírica objetiva e práticas intersubjetivamente legítimas, empregadas e promulgadas pelas organizações em determinado setor social. Elas são amplamente analisadas como *pressões para conformidade*, exercidas por um ambiente destituído de relações, agentes e historicidade. Essas pressões, por sua vez, demandam mudanças em igual tamanho ou proporção de determinadas organizações focais sob a lupa do pesquisador.

O segundo tópico, relativo à amplitude das *decisões estratégicas*, considera não só a possibilidade de clara identificação e delimitação das decisões tomadas na organização, mas também envolve a necessidade de elas afetarem a organização como um todo, ou seja, tradicionalmente aquelas restritas à cúpula da organização. Boa parte das pesquisas institucionalistas sobre decisões estratégicas

concentrou-se, portanto, nos níveis hierárquicos superiores da organização e nas suas percepções e interpretações do ambiente organizacional ou contexto de referência. Alguns se dedicaram à análise sobre como as interpretações desses contextos foram construídas e compartilhadas, quando não influenciadas indiretamente por análises, relatórios e informações desenvolvidos em outros níveis da organização e diretamente no caso de mudanças técnicas de grande impacto.

A teoria institucional aplicada à estratégia mantém diferença entre *estratégias intencionais, emergentes e realizadas*, mas tende a compará-las com vistas a indicar que modelo melhor explica o desenvolvimento de determinada estratégia, em vez de admiti-las todas como uma única e mesma estratégia que se desenvolve temporalmente sob a influência de estruturas sociais e organizacionais e como fruto de um propósito intencionado por certos indivíduos de uma organização. Considera que ela é influenciada em seu decorrer pelas práticas e ações desses próprios indivíduos, que, em sua busca por realizar suas intenções e objetivos, incorrem em erros, equívocos e geram uma série de consequências que podem corresponder ou não às suas motivações iniciais.

Ainda no sentido do parágrafo anterior, antes de rejeitar ou substituir o quarto ponto de Chaffe (1985), que indica o *caráter conceitual e analítico da estratégia* por um conjunto de esquemas interpretativos, *scripts* ou padrões de resposta às alterações ambientais, muitas vezes apresentados destituídos de qualquer análise sobre o processo de seu surgimento e desenvolvimento, há a necessidade de se compreender a capacidade reflexiva dos indivíduos e a possibilidade de eles buscarem a realização de interesses e objetivos particulares ou organizacionais e, à medida que fazem isso, basearem-se em práticas correntes e disseminadas sobre as melhores formas de elaboração de estratégias (HENDRY, 2000).

O quinto ponto remete a essa consideração, que indica clara necessidade de análise de métodos, procedimentos, formas, interpretações e significados associados ao desenvolvimento da estratégia. Nesse sentido, poder-se-ia dizer que é impossível compreender o *processo estratégico* sem saber de seu *conteúdo* e que o entendimento do conteúdo da estratégia é necessariamente dependente da análise dos processos que na sua definição resultaram (KNIGHTS; MORGAN, 1991; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). Em vez, no entanto, do emprego desse vocabulário derivado de visão da estratégia como algo concreto e descontínuo, por um lado, e mutável e contínuo, por outro, pode ser mais apropriado adotar a noção da estratégia-como-prática, como algo que é produzido, praticado, rotineira e cotidianamente nas organizações e cuja (re)produção é o próprio fundamento da manutenção e da mudança organizacional.

Não se pretende neste artigo desenvolver alternativas a esses problemas identificados. Por ora, basta indicar como alternativa uma maior consciência dos pesquisadores quanto à influência das orientações estruturacionistas à abordagem

institucionalista e sugerir a ampliação das conversações com a perspectiva da estratégia-como-prática, que em apenas quatorze anos de existência, considerando o trabalho pioneiro de Whittington (1996), tem arrebanhado pesquisadores e ganhado espaço na academia, apresentando-se como uma das mais produtivas abordagens na geração de novos conhecimentos para a compreensão da estratégia nas organizações.

## 5 POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO FUTURO

Conforme apresentado no início do artigo, os diversos autores que se propõem a mapear e sintetizar os conjuntos de conhecimentos produzidos sobre estratégia em organizações lançam mão de categorias analíticas que lhes permitem classificar as pesquisas e organizá-las de acordo com seus pressupostos ontológicos, epistemológicos, teóricos e metodológicos. Ao fazerem isso, da mesma forma como facilitam a comparação, a compreensão e o trânsito entre a crescente miríade de estudos estratégicos, promovem o recrudescimento das fronteiras entre as abordagens e acabam por incentivar a permanência da lógica dualista nos estudos organizacionais.

Seguindo essa lógica, verifica-se que as perspectivas em estratégia podem ser alocadas ao longo de um *continuum* que atribui ao ambiente, de um lado, e aos decisores organizacionais, de outro, a responsabilidade pela estruturação da estratégia empresarial. Ou seja, o processo estratégico pode ser entendido a partir de abordagem voluntarista, que compreende a racionalidade gerencial como meio para a definição das decisões corretas, ou determinista, que atribui às estruturas do mercado ou da indústria o critério último para considerações sobre a assertividade ou adequabilidade das decisões tomadas por certas organizações focais.

As abordagens enquadradas mais sob ótica voluntarista partem do princípio da possibilidade de uma definição *a priori* do valor de determinada estratégia, bem como assumem a estratégia como um conjunto de ações a serem desenvolvidas ou um *percurso* a ser elaborado e percorrido pela empresa. A partir da análise competente do ambiente organizacional, é de responsabilidade dos gestores desenvolverem cenários de possibilidades e escolher o caminho que levará aos melhores resultados, ainda que sob certos limites cognitivos.

Por sua vez, as abordagens pensadas mais próximas ao eixo determinista compreendem o estudo da estratégia organizacional *a posteriori* de sua realização, ou melhor dizendo, aquilo que seria visto tradicionalmente como o *momentum* da estratégia. Diferentemente da ótica voluntarista, a análise e as considerações

sobre a efetividade ou adequabilidade de determinado curso de ações desenvolvidas pela organização carecem antes da seleção promovida pelo ambiente, responsável por selecionar as organizações que mais assertivamente a ele respondem.

Não obstante a impossibilidade de superação dessas tendências opostas, em razão da localização necessária em qualquer ponto do contínuo, uma vez que se lança mão de sua estrutura analítica, a possibilidade de exploração de estrutura teórica que se desprege de imputação premeditada passa, necessariamente, pela adoção de diferente conjunto de pressupostos, que restrinja as asserções quanto a precedências temporais, níveis de análise privilegiados e proeminências agenciais ou estruturais a situações de verificação empírica.

Essa necessidade de repensar a prática da ciência social a partir da adoção de estrutura de potenciais ontológicos (COHEN, 1999) tem sido oferecida por algumas recentes perspectivas da teoria social (SIL, 2000) e, nos estudos organizacionais, tende a refletir preocupação dos trabalhos que adotam a teoria da estruturação giddensiana como fundamento para suas pesquisas. A teoria institucional desponta como uma abordagem capaz de incorporar as orientações estruturacionistas (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2009), a ponto de alguns autores distinguirem-na como recente vertente da perspectiva institucional de análise das organizações (MACHADO-DA-SILVA; ROSSONI, 2007).

Nesse sentido, acredita-se que a teoria institucional informada pela abordagem da estruturação giddensiana ofereça um caminho adequado para o desenvolvimento de lógica não dualista nos estudos sobre estratégia empresarial. Essa reorientação se faz necessária tendo em vista dois motivos principais: a) a incapacidade de as atuais pesquisas que abordam a estratégia a partir do arcabouço teórico institucionalista superarem os referidos dualismos; b) e a tendência de a recente escola da estratégia-como-prática desenvolver pesquisas sobre estratégia desconectadas das teorias existentes sobre organizações.

Essas considerações têm por finalidade definir as bases para o delineamento de proposta que caracterize a compreensão da estratégia *a fortiori* – para manter o padrão de termos latinos e diferenciá-la das perspectivas anteriores que enfatizam o dualismo da estratégia vista como algo primeiro pensado e depois realizado ou, ainda, como algo realizado e depois concatenado em lógica racionalizadora –, ou seja, que pressuponha seu crescente desvelo a partir da análise dos elementos estruturais progressos e posteriores de um *momentum* analítico da estratégia.

O termo denota a necessidade de se aceitar algo em função da maior razão ou esclarecimento sobre determinado fenômeno: com o passar do tempo, diferentes conhecimentos e perspectivas sobre estratégia e práticas estratégicas se vão acumulando, possibilitando que se desenvolva visão mais completa sobre o objeto de estudo, ainda que não sejam necessariamente complementares ou conciliáveis essas perspectivas. Apesar de essa noção ser promulgada por diversos trabalhos

sob a perspectiva institucional de análise e amplamente divulgada como noção fundamental para a estratégia-como-prática, há poucos estudos desenvolvidos nessas áreas que levaram seriamente em consideração as implicações que a lógica da dualidade da estrutura traz para a compreensão da estratégia organizacional.

Para o desenvolvimento dessa proposta de análise da estratégia *a fortiori*, entende-se que a estratégia seja, antes de tudo, prática organizacional situada espaçotemporalmente e que possua início e término não necessariamente identificáveis, visto que se manifesta como *durée* de práticas cotidianas, integradas social e sistemicamente. Vale lembrar que, como prática, a estratégia existe tanto como fluxo rotineiro de ações individuais quanto como regras e recursos mnemonicamente preservados que orientam sua realização. Por fim, há de se justificar que a própria realização das estratégias como conjunto de práticas ou do *strategizing* cotidiano constitui o fundamento de sua existência integrada social e sistemicamente e como propriedade estrutural de sistemas sociais espaçotemporalmente localizados (GIDDENS, 2003; HENRY, 2000; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004).

Isso posto, considera-se como primeira tarefa do pesquisador da estratégia identificar seu objeto de análise. Para tanto, seu entendimento sobre o que vem a ser a estratégia e as formas de investigação capazes de abarcá-la devem ser inicialmente localizados no *corpus* teórico de conhecimentos disponíveis sobre o assunto, ou mais amplamente no “mercado discursivo” sobre estratégia organizacional (BARRY; ELMES, 1997; WHITTINGTON et al., 2003; WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). A partir dessa compreensão, torna-se possível a identificação de um primeiro *momentum* analítico naquela *durée* das práticas cotidianas, correspondente a um marco que permita localizar determinado conjunto de práticas associadas à estratégia, ou o que Hendry (2000, p. 964) define como decisão estratégica, “qualquer coisa identificada como decisão em um discurso organizacional, correspondendo ou não àquilo que seria reconhecido classicamente como um evento decisório”.

Embora não seja frutífero, ou mesmo possível, indicar o momento efetivo da tomada de uma decisão, ou do comprometimento dos indivíduos para uma ação, o recurso indicado por Hendry (2000) compreende alternativa interessante, posto que é característico das organizações a existência de grande quantidade de textos que referenciam decisões que foram, que serão e que deveriam ser tomadas, bem como indicam as pessoas ou os grupos envolvidos. Nesse sentido, percebe-se que não somente os conceitos (HENDRY, 2000) ou as representações (LAROCHE, 1995) de decisão e intencionalidade são reproduzidos por meio dessas ações organizacionais, mas o processo e o conteúdo de uma decisão específica, identificada como tal pelos membros de uma organização, estão presentes e atuantes nos discursos por eles pronunciados.

Uma vez definido aquele marco analítico, é possível ao pesquisador tentar rastrear os condicionantes de seu surgimento analisando a dinâmica de estruturas e ações que precederam o acontecimento demarcado e contribuíram para a ocorrência deste, sem que se faça necessária ou desejável disposição para compreender relações causais. É a compreensão do histórico da estruturação social e organizacional, por meio da análise das regras e recursos envolvidos nos elementos de dominação, significação e legitimação relacionados ao evento particular em análise, que se tornará possível identificar os elementos necessários para o entendimento da ocorrência da prática ou evento estratégico particular sob análise (GIDDENS, 2003).

Quando, porém, a preocupação se distancia desse momento inicial e dirige-se à prática propriamente dita ou ao desdobramento daquela estratégia como realização competente dos membros da organização, algo como o conceito de *práxis* usado por WHITTINGTON (2002b), a preocupação volta-se para a análise do fluxo cotidiano de ações desenvolvido pelos agentes da organização. Mantendo-se fidelidade à estruturação dual da realidade social, a *práxis* estratégica só pode ser compreendida na medida em que exemplifica e, conseqüentemente, (re)produz aqueles princípios estruturais que orientam o seu próprio desenvolvimento. Vale ressaltar que, dentro dessa perspectiva, o caráter estratégico das ações e dos agentes sob análise não é definido *a priori*, como ainda mantido na maior parte das pesquisas sobre estratégia, mas é dependente do contexto e da situação temporal e histórica analisada.

Por fim, para além das ações desenvolvidas cotidianamente pelos atores, há a necessidade de verificação do distanciamento espaçotemporal dessas ações, assim como da maneira como elas promovem a conexão social e de sistema. Ou seja, por um lado, há de se entrever tendências e possibilidades futuras de re(produção) das estruturas sociais, com base nos indicativos promovidos pela análise das práticas sociais desempenhadas pelos atores, por outro, essa estrutura possibilita a verificação das conseqüências e da efetividade de determinada estratégia tomada, ainda que essa possibilidade seja decorrente de o pesquisador situar-se em momento privilegiado posterior à concretização da estratégia. Tanto por um lado quanto por outro, destaca-se a importância fundamental da dimensão da prática estratégica dedicada às tentativas de *previsão* e *condução* do futuro, desenvolvidas pelos diversos atores sociais com base nas suas expectativas e interesses – a noção de agência de Emirbayer e Mische (1998) esclarece bem esse ponto.

Há de se ver ainda que essas ações estratégicas podem ser tanto retrospectivas quanto prospectivas: do mesmo modo que legitimam as ações passadas e dão sentido a elas, mobilizam recursos e iniciam, legitimam e direcionam as atividades da organização (HENDRY, 2000; WEICK, 1979). Além de condicionarem e serem condicionadas por estruturas de significação, dominação e legitimação,

após o processo de decisão estratégica – ou o que foi identificado pelos indivíduos como tal evento no fluxo das ações cotidianas –, há o registro e a transmissão da “decisão”. Esse discurso influencia as ações e interpretações dos grupos organizacionais, de outros interessados e parceiros da organização, bem como da sociedade em geral, na medida em que auxiliam na construção de interpretação compartilhada sobre aqueles aspectos estratégicos e da decisão de mudança (GIDDENS, 2003; WHITTINGTON et al., 2003).

Compreender a ideia de estratégia organizacional a partir dessa perspectiva significa aceitar sua constituição como conjunto de práticas espaço-temporalmente definido e delimitado, que adquire determinada configuração e apresenta-se aos pesquisadores e praticantes de maneira distinta na medida em que se desdobra e desenvolve como fluxo de ações contínuas e descontínuas re(produzidas) a partir de, e com base em, determinadas estruturas sociais e organizacionais. Isso, por um lado, implica abandonar a visão que distingue e analisa de modo estanque a estratégia como algo planejado, algo implementado e algo justificado, cuja referência se constitui nas intenções iniciais; mas, por outro, depende do desprendimento de visão que busca ao final do processo compreender o que passou para então denominar-lhe estratégia, concatenando conjuntos de ações e acontecimentos de modo a tornar significativo determinado percurso. A reorientação que se sugere implica dizer que cada corte analítico espaçotemporal que se promova em determinada torrente de práticas estratégicas deve ser definido como estratégia naquele momento, e, na medida em que o pesquisador se distancia ou se aproxima no espaço e tempo, ele é capaz de perceber mais ou menos claramente a conexão daquelas práticas organizacionais com outros conjuntos de práticas que se desenvolvem simultaneamente no espaço ou possuem conexões temporais de precedência e sucessão.

Em termos metodológicos, a proposta delineada indica a possibilidade de análise da estratégia a partir de três posições distintas para um pesquisador espaçotemporalmente situado, ou seja, uma vez estabelecido determinado marco analítico para o desenvolvimento de determinada estratégia, seria possível: 1. verificar os fatores que o precederam e constituíram o contexto e a base para seu surgimento; 2. analisar o conjunto de práticas que sinaliza seu caráter distinto e a forma como foi elaborada e implementada; e, por fim, 3. estudar as implicações dessa prática para as demais organizações e para os conceitos de estratégia e decisão estratégica em geral e no que concerne à estratégia do caso da organização particular sob análise. Para além desses três momentos, em si mesmos de interesse acadêmico, indica-se a necessidade de compreendê-los com base na dinâmica da estruturação – que os apresenta sob a forma de um fluxo sistêmico de práticas realizado a partir de e resultando em estruturas de significação, dominação e legitimação –, compreendendo a estratégia-como-prática que se desvela espaçotemporalmente ao pesquisador.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do trabalho, foram apresentadas três perspectivas tradicionais da estratégia: visão racional, dos processos políticos e interpretativa. Contrapondo-se a elas, apresentou-se, em linhas gerais, a abordagem da estratégia-como-prática fundamentada na teoria da estruturação giddensiana e indicou-se a necessidade de aproximá-la dos avanços teóricos na área de estudos organizacionais. Entre as principais teorias de organizações, destacou-se a proposta de análise institucionalista como mais adequada para promover essa reconexão das pesquisas em estratégia com as investigações sobre organizações, em função de alguns pressupostos comuns. A análise realizada, no entanto, mostrou que boa parte dos trabalhos institucionalistas ainda mantém posições associadas às abordagens tradicionais da estratégia, o que sugere a necessidade de reorientação dos trabalhos com base nos pressupostos da teoria da estruturação. Para embasar esse redirecionamento, sugeriu-se empregar noção de estratégia *a fortiori*, como forma de desvencilhar o conceito dos dualismos mantidos nas demais abordagens e visando à sua compreensão como prática organizacional que se apresenta em contínuo processo de desvelamento à compreensão teórica.

Entre as principais implicações do trabalho para a reflexão sobre as pesquisas em estratégia organizacional, destacam-se:

1. a improdutividade, ou mesmo impossibilidade, de se promover a desconexão do estudo da estratégia do seu lócus principal de ocorrência e principal referente, que é a organização, que por si mesma constitui importante objeto de estudo para diversas disciplinas das ciências do homem;
2. a necessidade de compreender estratégia como prática organizacional, ou de modo mais criterioso, como conjunto de ações organizacionais espaçotemporalmente definido e delimitado (com certo cuidado poder-se-ia empregar a noção de prática institucionalizada), assim caracterizado pelos estrategistas e participantes da organização, boa parte das vezes em função de suas expectativas para com elas ou em decorrência das consequências das práticas para o desempenho e a sobrevivência da organização;
3. que como prática institucionalizada, a estratégia existe tanto como fluxo rotineiro de ações individuais, inseridas na *durée* de práticas cotidianas, integradas social e sistemicamente, quanto como regras e recursos mnemonicamente preservados que orientam sua realização e são por elas reproduzidos e transformados com o passar do tempo e por meio de propagação espacial para outros contextos;
4. que na medida em que se constitui como conjunto de ações cuja própria natureza se caracteriza pela geração de efeitos que se distanciam espaçotem-

poralmente, torna-se produtivo compreender as estratégias organizacionais a partir de redes de relações causais e de influência geralmente rotineiras, mas marcadamente incompletas, cujos laços contribuem para a promoção da integração social e de sistema;

5. a necessidade de desenhar e realizar pesquisas sobre estratégia que possibilitem compreendê-la em seu progressivo desvelo e contínuo desdobramento para o pesquisador, que não pode considerar-se nunca mais bem posicionado, posto que cada corte analítico implica a seleção de parte de um fluxo de ações e agrega série diferente de conhecimentos que confirma, contradiz e complementa os resultados de estudos anteriores, bem como serve de fundamento para análises futuras do fenômeno.

A despeito dessas implicações, a estruturação da estratégia sob a abordagem institucional é adequada em função da recursividade que lhe é inerente. As perspectivas entre as abordagens da estratégia-como-prática e institucional apresentam pontos comuns que possibilitam efetuar fértil conversação com vistas à construção de pesquisas que superem série de dualismos teóricos como agência-estrutura, micro e macro, estratégia planejada e emergente, entre outros. Além disso, à medida que sejam mais fortemente embasados nos pressupostos da teoria da estruturação giddensiana, os trabalhos empíricos tendem a tornar-se mais robustos em razão da necessária contextualização da pesquisa. O desafio maior quando se planejam pesquisas orientadas por essa perspectiva é buscar o alinhamento teórico-metodológico dessas duas abordagens, de modo a evitar incoerências ontológicas e epistemológicas quando se transita do nível individual, da conduta estratégica, para o coletivo, ou da análise institucional.

## THE STRUCTURING OF STRATEGY AS AN ORGANIZATIONAL PRACTICE: ANALYTICAL POSSIBILITIES BASED ON ORGANIZATIONAL INSTITUTIONALISM

### ABSTRACT

This paper seeks to present a set of theoretical and methodological recommendations in order to guide the research on strategy. It starts from a discussion of the evolution of studies in organizational strategy, emphasizing its main assumptions as well as its common and differentiating features. It also presents the perspective of strategic-as-practice. Although the contributions of the strategic-as-practice approach, it has dismissed the organizational dimension, which should be at the

center of the strategy concept. Because of this, we think it is necessary to revisit the relationship between organizing and strategizing. We follow the literature in suggesting a closer link between the studies of strategy and the theories of organization. We suggest that the approach of organizational institutionalism can contribute to expand the perspective of the strategy-as-practice and mediate its relationship with the structurationist approach, considering its applicability to the understanding of strategy as an organizational practice. However, we consider that institutional studies on strategy tended to keep the traditional dualistic views of the traditional approaches, requiring a reorientation based on the assumptions of the theory of structuration. Considering this initial discussion, the paper states the need to understand strategy *a fortiori*, what means to accept its constitution as a space and time limited set of practices that is configured and presented to researchers and practitioners in different ways as it unfolds and develop over time as a flow of actions discontinuously and discontinuously re-(produced) from, and based on, certain social and organizational structures. From this reformulation, we indicate that it is not productive to disconnect the concepts of strategy and organization and that researchers should understand the practice of organizational strategy as existing both as a routine flow of individual actions, included in the *durée* of daily practices, social and systemically integrated, and as rules and resources mnemonically preserved that promotes the generation of effects that distance itself in space and time and that can be observed by an analyst by means of its preceding factors, its current dynamic development and its consequences and future implications once he establishes an empirically analytical point of departure to the analysis.

## KEYWORDS

Organizational strategy; Institutional theory; Strategy-as-practice; Structuration theory; Structuring of strategy.

## ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO UNA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL: POSIBILIDADES ANALÍTICAS BASADAS EN EL INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

## RESUMEN

Este ensayo objetiva presentar conjunto de recomendaciones teóricas y metodológicas con la finalidad de guiar la investigación sobre la estrategia. Basado en un

análisis de la evolución de los estudios en la literatura sobre estrategia de la organización, se hace énfasis en sus principales hipótesis y las características comunes y diferenciadoras, culminando con la presentación desde la perspectiva de la estrategia-como-práctica. A pesar de las contribuciones aportadas por este último enfoque en relación a las teorías anteriores, se ha desconectado de la dimensión de la organización, un elemento propio de la definición del fenómeno de la estrategia. En razón de esto, es necesario volver a examinar la relación entre el *organizing* y el *strategizing*. Siguiendo una tendencia en la literatura, que presenta la posibilidad de aproximar las teorías de estrategia y las teorías de organizaciones, se sugiere que el enfoque de la teoría institucional puede contribuir para ampliar la perspectiva de la estrategia-como-práctica y mediar en su relación con el enfoque estructuracionista, teniendo en cuenta su aplicabilidad a la comprensión de la estrategia de la organización como práctica. Sin embargo, se considera que los estudios sobre la estrategia institucional tienden a mantener un punto de vista dualista común a las tradicionales perspectivas de la estrategia, lo que requiere una reorientación de la investigación institucionalista con base en los supuestos de la teoría de la estructuración de modo a mayorar su capacidad analítica. A partir de este primer debate, se presenta la necesidad de entender la estrategia *a fortiori*, a aceptar su constitución como un conjunto de prácticas definido y delimitado en el tiempo-espacio, que adquiere una cierta configuración y se presenta a investigadores y profesionales de diferentes maneras en vista de su desarrollo como un flujo de acciones continuas y discontinuas re(producidas) basado en, y por medio de, ciertas estructuras sociales y organizacionales. A partir de esta reformulación, se muestra improductiva la desconexión de la estrategia y organización, y se presenta la necesidad de comprender la estrategia como una práctica de la organización que existe tanto como un flujo rutinario de las acciones individuales, insertado en la *durée* de las prácticas cotidianas, integradas social y sistémicamente, así como normas y recursos mnemotécnicamente preservados y que promueve la generación de efectos que se distancian en el tiempo-espacio y puede ser observada por el analista en sus factores anteriores, en la dinámica de desarrollo actual y en sus consecuencias e implicaciones futuras a partir de un marco de análisis empírico.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia de la organización; Teoría institucional; Estrategia-como-práctica; Teoría de la estructuración; Estructuración de la estrategia.

## REFERÊNCIAS

- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.
- BIGNETTI, L. P. Comentários: uma apreciação sobre o desenvolvimento dos estudos em estratégia no Brasil sob a inspiração de Hafsi e Martinet. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p. 1165-1171, 2008.
- CARSTENS, D. D. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2003. CD-ROM.
- COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. H. (Ed.). *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora Unesp, 1999.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.
- DACIN, M. T.; OLIVER, C.; ROY, J. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 169-187, 2007.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 17-37, 1992.
- EMIRBAYER, M.; MISCHKE, A. What is agency? *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 44, p. 962-999, 1998.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001. CD-ROM.
- FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. esp., p. 51-75, 2010.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JR., P.; GRAVE, P. S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3 Es, 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

- HAFSI, T.; MARTINET, A. Strategy and strategic management of companies: a historical and critical review. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, 2008.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.
- LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, ed. esp., p. 9-39, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; ROSSONI, L. Persistência e mudança de temas na estruturação do campo científico da estratégia em organizações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 4, p. 33-58, 2007.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: a historical exploration. *Organization Studies*, v. 28, n. 7, p. 1123-1140, 2007.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- 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. 1, p. 48-79, 1996.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Pressupostos ontológicos e epistemológicos da perspectiva multiparadigmática da análise institucional em organizações: implicações metodológicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- ROWAN, B. The new institutionalism and the study of educational organizations: changing ideas for changing times. In: MEYER, H-D.; ROWAN, B. *The new institutionalism in education*. Albany: State University of New York Press, 2006.
- RUEF, M. A sociological perspective on strategic organization. *Strategic Organization*, v. 1, n. 2, p. 241-251, 2007.

- SCHWENK, C. R. Strategic decision making. *Journal of Management*, v. 21, n. 3, p. 471-493, 1995.
- SCOTT, W. R.; DAVIS, G. *Organizations and organizing: rational, natural and open systems perspectives*. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 270-277, 1996.
- SIL, R. The foundations of eclecticism: the epistemological status of agency, culture, and structure in social theory. *Journal of Theoretical Politics*, v. 12, n. 3, p. 353-387, 2000.
- SMINIA, H. Process research in strategy formation: theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 97-125, 2009.
- VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Anpad, 2001.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, p. 202-228, 2001.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Corporate structure: from policy to practice. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002a.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In: ANNUAL MEETING OF ACADEMY OF MANAGEMENT ACADEMY OF MANAGEMENT, 1., 2002, Denver. *Proceedings...* Denver: 2 Management Academy, 2002b.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002c.
- WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.
- WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004, Ljubljana. *Proceedings...* Ljubljana: Egos, 2004. CD-ROM.
- WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M. et al. *Innovative forms of organizing: international perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.
- ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 13, p. 443-464, 1987.