

## STRATEGY AS PRACTICE E OS LAPSOS CONCEITUAIS

**Autoria:** Valdete Noveli Rhoden – Pontifícia Univ. Católica do Paraná – PUC PR

[vnrhoden@uol.com.br](mailto:vnrhoden@uol.com.br)

[ppad@pucpr.br](mailto:ppad@pucpr.br)

### **Resumo:**

O artigo apresenta e discute as principais limitações da área *strategy as practice* como sendo parte de um fenômeno histórico de várias vertentes epistemológicas no estudo das organizações, especificamente nos estudos sobre estratégias. A estratégia enquanto prática considera como foco de estudo, o que as pessoas fazem e com que resultados. Esta visão baseada na atividade abre uma oportunidade de pesquisa comparativa com alguns conceitos relativos à estratégia, que ocupa grande espaço na literatura, e que explicita as limitações no entorno dos estudos da disciplina em questão. Buscou-se para tanto, situar e delinear a área da estratégia nas pesquisas, através de um levantamento bibliográfico, e então apresentar uma estrutura analítica que venha a contribuir com pesquisas futuras. Não menos importante é a abordagem sociológica para o sucesso da prática da estratégia, o que geralmente não se considera nos estudos de administração e que se tentará aqui abordar mostrando sua relevância.

**Palavras-chave:** strategy, practice, lapsos, paradigmas.

### **Abstract:**

The article presents and discusses the major constraints of the area practice the strategy as part of a historical phenomenon of several strands epistemological in the study of organizations, specifically the studies on strategies. The *strategy as practice* as a focus of study, what people do and with what results. This vision based on the activity opens an opportunity for comparative research with some concepts of the strategy, which occupies great space in literature, and that explains the limitations of studies around the subject in question. The aim was to both the middle and devising strategy in the area of research, through a literature survey, and then present an analytical framework that will contribute to future research. No less important is the sociological approach to the success of the practice of the strategy, which generally is not considered in studies of administration and to try to address here showing their relevance.

**Key-words:** strategy, practice, lapses, paradigms.

## Introdução

Ao se pesquisar a literatura sobre estratégia, observa-se quantas formulações de pensamentos se pode presenciar e uma dimensão preocupante acerca de um lapso conceitual que precisa ser entendido e sanado. Segundo Dennis *et al* (2006), o pluralismo nos estudos em estratégia gera uma nulidade que não raro, tenta-se que seja suprida pelo “poder dos números”. Muito já se fez neste sentido, mas ainda há espaço para contribuições significativas. Pela pesquisa bibliográfica, percebe-se que ainda é necessário um esforço acerca da reformulação dos pensamentos pragmático e fenomenológico.

É devido a esse desacordo teórico endêmico que a ciência social se divide em tradições e escolas. Esses grupos solidários não são simplesmente manifestações de desacordo científico, mas bases sobre as quais tais desacordos são promovidos e mantidos. Ritzer (1975) defende a existência de um paradigma múltiplo no estudo da teoria das organizações como sendo “a imagem fundamental de um assunto dentro da ciência, que serve para diferenciar uma comunidade de estudiosos de todas as outras”. Em outras palavras, implica em que diferentes cientistas de uma mesma área detêm diferentes imagens sobre a natureza essencial do fenômeno estudado. Em vez de considerar o desacordo e a comunicação distorcida que o acompanha como um mal necessário e que deva ser resolvido, muitos teóricos tomam o conflito entre escolas como indicador do caráter saudável de uma disciplina. Pergunta-se então qual a dimensão dessa postura no século vinte e um e até que ponto a falta de um consenso torna-se nociva para as organizações e o meio acadêmico.

De outro lado, estão autores que buscam quebrar antigos paradigmas mostrando um compromisso indissolúvel com o objeto de estudo. Por exemplo, Doz e Prahalad (1991) argumentaram em favor da busca de um novo paradigma para o campo de estudos em estratégia, em função do crescente reconhecimento do declínio na contribuição de velhos conceitos e ferramentas de análise. Os autores esclarecem também a necessidade de maior aproximação de pesquisadores com o trabalho efetivo dos estrategistas e ressaltam a preocupação em torno dos desenvolvimentos da prática gerencial, principalmente ao entender o resultado do trabalho da cúpula estratégica e o desempenho global das organizações como elementos indissociáveis (DOZ; PRAHALAD, 1988). A próxima seção tentará expor com clareza as principais diferenças teóricas nos estudos em estratégias.

## Conceitos e Dilemas Teóricos Sobre Estratégia

A palavra *estratégia* vem do grego *strategos* e significa literalmente “general”. Na literatura sobre administração porém, seu significado extrapola o conceito simplista de base militar. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) e Ansoff (1990, p. 96), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização e que envolve padrões, processos e metas. Nesse contexto, a estratégia tem sete características específicas e seu conceito é abstrato: 1) as estratégias nem sempre resultam em ações

imediatas, assim, 2) a estratégia deve gerar projetos estratégicos por meio de um processo de busca; 3) a estratégia é desnecessária quando historicamente a dinâmica organizacional a leva onde ela quer ir (objetivos); 4) a estratégia baseia-se em informações agregadas, incompletas e incertas sobre as alternativas disponíveis; 5) o uso apropriado da estratégia exige “*feedback estratégico*”, ou seja, tanto a escolha quanto o resultado da decisão devem gerar o mínimo ou nenhuma dúvida; 6) os objetivos são os fins e a estratégia é o meio para se atingir os fins e 7) as estratégias e os objetivos são intercambiáveis, ou seja, há uma relação hierárquica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais elevado transformam-se em objetivos em níveis mais baixos.

Não se pode deixar também de observar a divergência entre Ansoff (1990) e Hrebiniak (2006) quando o primeiro diz que a estratégia é desnecessária se historicamente a dinâmica organizacional a leva onde ela quer ir. Hrebiniak ilustra como são tanto as análises internas como externas para que a estratégia funcione. Ele traz em seu livro, o fato de que empresas de renome e historicamente com alto desempenho, como a IBM, HP e Compaq não acreditaram na estratégia da Dell de vender computadores pessoais diretamente aos especialistas e clientes corporativos. Esses concorrentes apostavam que o mercado não absorveria um alto custo de substituição e estavam enganadas pois a Dell oferecia baixos custos. Assim, os acordos com os canais de distribuição impediram os concorrentes da Dell de colocar em prática as estratégias de combate.

Porter (1996) afirma que o *benchmarking* é destrutivo por gerar imitação de técnicas e convergindo para as mesmas estratégias e o mesmo percurso, sem um vencedor. Assim, uma organização consegue destacar-se de outra ao oferecer ao mercado uma vantagem competitiva, quando o conjunto de suas atividades e não apenas algumas contribuem para isso.

Ainda segundo Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que engloba um conjunto diferente de atividades (conhecida como diferenciação). Se houvesse apenas um posicionamento ideal, a estratégia não seria necessária. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais. Nesta abordagem, se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todo o tipo de variedades, de satisfazer todas as necessidades e de ter acesso a todos os consumidores; então as empresas poderiam facilmente substituir-se entre si e a eficiência operacional determinaria os resultados. Esse conceito se apresenta vago e suscetível à vulnerabilidade de críticas de outros autores. Por exemplo, Aktouf (2002), diz que Porter, no núcleo de sua argumentação comete diversos e “graves erros” ideológicos, metodológicos e epistemológicos. Nessa abordagem, Porter desconsidera as numerosas posições aristotélicas e pós-aristotélicas quanto à importância humana na atividade econômica. Ao associar a estratégia de diferenciação com a vantagem competitiva, ele restringe a primeira já que uma estratégia bem-sucedida pode ser propositalmente copiada por outra organização.

Whittington (2003) fundamenta sua teoria argumentando que a estratégia é alcançada pelo trabalho de agentes de alto conhecimento, ou seja, a estratégia emerge da atividade gerencial, onde os gestores se esforçam rotineiramente em algo que seja formal, analítico e sistemático. Fazem isso através do ciclo de planejamento estratégico. Para o autor, estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”. Quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mais se percebe que ela não é um atributo da organização, antes, é um

reflexo da atividade dos indivíduos, ou um fenômeno social (WHITTINGTON, 2006, p. 617). O autor propõe que se estude como são produzidas as práticas, que não seria possível, pois teria-se que estudar as mais profundas motivações adentrando à psicologia. Por ora, parece que o autor chegou no mesmo ponto de onde Mintzberg saiu quando iniciou seus estudos sobre processos estratégicos, que será tratado à frente.

Ao se examinar o trabalho de Jarzabkowski *et al* (2007), percebe-se ainda que surgem novos termos para explicar algo já explicado por outros autores (por exemplo, práxis como sendo toda atividade humana). Na abordagem desta autora, a estratégia é um tipo particular de atividade ligada com práticas particulares. É um campo particularmente suscetível ser de multiníveis (JARZABKOWSKI *et al* 2003). A estratégia envolve fenômenos complexos que se relacionam com as micro-atividades contidas no processo. Para os autores, o entendimento de outros elementos ligados às atividades é fundamental para a compreensão do que seja estratégia. A *práxis* que se refere a todas as atividades humanas; a *prática* (descrita a partir do conceito de Reckwitz 2002): comportamentos rotinizados que consistem em vários elementos, estados de emoção e conhecimento motivacional e *Practitioner*: os atores, indivíduos que praticam a ação. Nesse último conceito percebe-se uma clara aproximação conceitual entre estratégia e prática. Observa-se uma convergência nas idéias principais desta autora com as de Whittington.

Em outro artigo, Whittington, (2003) aponta as falhas nos estudos sobre estratégia tendo como foco central os riscos envolvidos no discurso. Para os autores, o discurso pode ofuscar os estudos porque pode não refletir a realidade e considera pessoas e “identidades” no processo. Utiliza-se aqui o próprio argumento dos autores para enfatizar a necessidade de aproximação dos estudiosos com a realidade. Foi exposto o caso da Enron, uma organização que chegou a ser a sétima maior empresa norte-americana trabalhando em muitos campos de energia não relacionados ao petróleo. Para os autores, o caso falência da Enron faz pensar sobre como o discurso pode ser enganador (visto nesse ângulo pelos autores como uma estratégia). Talvez seja apenas uma questão semântica ou de ética mesmo, já que, no caso da Enron tratou-se de uma fraude nos registros contábeis. Neste caso, se o fenômeno chamou-se estratégia ou prática não importa muito. Mais importante que o conceito é estar dentro da lei, até porque supõe-se que a ciência trabalhe no limite desta. Talvez esse não seja um bom exemplo para se teorizar.

Mintzberg inaugura uma corrente de pesquisa com a atenção voltada fundamentalmente para a ação. O principal benefício dessa vertente para o campo acadêmico parece ter sido a extensão do locus da ação estratégica, intencionalmente orientada ou não, para os atores da organização como um todo. A partir daí, a estratégia não se restringe ao alto escalão da organização (MINTZBERG, 1975). A partir da referenciada obra, Mintzberg pesquisa a formação do processo de estratégia, baseando-se na estratégia como padrão de “sucessão” de decisões (neste caso excetua-se a estratégia emergente). Para o autor, estratégia significa pensar no futuro, uma perspectiva. A formação de estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para produzir planos. Mais à frente, aponta-se o falso dualismo entre formulação e implementação e verifica-se que a estratégia pode simplesmente formar-se de maneira espontânea a partir da convergência de comportamento de atores (MINTZBERG, McHUGH, 1985).

Partindo-se do pressuposto de que para tudo há uma lógica, uma razão, Mintzberg propõe e discorre sobre a operacionalização da estratégia (decomposição em subestratégias –

se a decomposição for feita corretamente todas essas *tarefas individuais* se somarão para realizar as intenções estratégicas globais das organizações (MINTZBERG, 2004). Percebe-se aqui o foco nas tarefas estratégicas *a priori* e não *a posteriori* como propõem os autores da estratégia enquanto prática. Resumindo em 5 P's, a estratégia tem as seguintes características, conforme Mintzberg (2000): 1) é uma *posição*; 2) um *padrão*; 3) é uma *perspectiva*; 4) é um *ploy* (truque) e 5) um *plano*.

Para efeito deste trabalho, adota-se a **estratégia como sendo escolhas feitas pelas organizações, que normalmente são duradouras. Ela é considerada como uma configuração que combina ou dá ênfase a determinados atributos em detrimento de outros, para lidar com o contexto ambiental percebido. A estratégia nesse contexto, trata de mudanças com um plano deliberado.**

### A crítica de Mintzberg às Escolas do Pensamento Estratégico

A obra de Mintzberg é apenas um exemplo do universo crítico da literatura em administração. A literatura é ampla e complexa tal qual seu objeto de estudo (Mintzberg, 2000:15). O quadro 1 apresenta um resumo da abordagem crítica de Mintzberg acerca das escolas de pensamento. As três primeiras são: escola do *design*, do planejamento e do posicionamento. A literatura e as escolas de administração se encarregaram de consagrar essas três escolas, fortemente influenciadas por Chandler (1962), Ansoff (1977) e Porter (1986), que se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Daí o caráter racional prescritivo. Em um segundo grupo, estão as seis escolas de caráter descritivo que se concentram no processo de concepção da estratégia: escola empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. A última escola, a de configuração, procura integrar várias partes da organização em função de diferentes estágios do seu ciclo de vida. Ela apresenta uma perspectiva conciliadora das demais escolas. Em síntese, as dez escolas buscam sistematizar e integrar as várias concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias. A intenção do artigo é despertar o leitor para o foco das divergências epistemológicas em vez de aprofundar em cada conceito.

**Quadro 1 – resumo da crítica de Mintzberg às escolas do pensamento estratégico.**

Escola	Ênfase da Formulação da estratégia	Principais Autores	Crítica de Mintzberg (foco)
--------	------------------------------------	--------------------	-----------------------------

Design	Como um processo de concepção.	Selznick (1957), Chandler (1962); Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965).	A estrutura segue a estratégia assim como o pé direito segue o esquerdo, ou seja, é uma questão de lógica e não de teoria. Não é possível separar formulação de implementação.
Planejamento	Como um processo formal	Ansoff (1965), Ackoff (1983), Lorange (1980), Porter (1980), Schendel e Hofer (1979), Porter (1980; 1985).	A determinação e a formalização são uma falácia e a análise de dados, via de regra, é distante da realidade.
Posicionamento	Como um processo analítico	Influência de Porter (1980; 1985); Clausewitz (1989), Quinn (1980).	Mintzberg diz que ela pode ser criticada pelos mesmos motivos que as escolas de Design e Planejamento, mas destaca: foco (econômico), contexto (propensão para o grande), processo (números) e estratégia em si (posição genérica).
Empreendedora	Como um processo visionário	Schumpeter (1950), Cole (1959), McClelland (1961), Baumol (1968), Pinchot (1985), Stevenson e Gumpert (1985), Busenitz e Barney (1997).	É necessário definir o papel e temporalidade da visão. A formação da estratégia não é calcada no comportamento de um indivíduo apenas.
Cognitiva	Como um processo mental	Meyers (1962), Kiesler (1971), Janis (1972), Simon (1947, 1957), Huff (1990).	Provoca confusão pelas suas analogias e metáforas.
De Aprendizado	Como um processo emergente (descrição em vez de prescrição).	O marco foi Quinn (1980). Antes: Lindblom (1959, 1968), Cyert e March (1963), Weich (1969), Prahalad e Hamel (1990).	Misturou a teoria com as das escolas prescritivas.
Do Poder	Como um processo de negociação	Allison (1971): micro, Pfeffer e Salancik (1978), Astley (1984): macro.	Exagero nas colocações. A formação da estratégia é um processo destituído de poder e política.
Cultural	Como um processo coletivo – interação social.	Rhenman e Normann (final dos anos 1960), se nenhuma outra fonte mencionada por Mintzberg.	Falta de clareza conceitual. Caracteriza as mudanças como sendo difíceis. Favorece a administração da

		Mintzberg.	consistência e tradição.
Ambiental	Como um processo reativo, visão de contingência.	Hannan e Freeman (1977) e teóricos de contingência no final dos anos 1960.	As dimensões de ambiente são vagas, abstratas e agregadas.
De configuração	Como um processo de transformação. Enfoque em dois aspectos: 1) estados da organização e do contexto como configurações e 2) processo de geração da estratégia como transformação	Miller e Friesen (1980, 1982 e 1984), Pettigrew (1987, 1996), Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).	Minzberg, Miles, Miller final dos anos 1970), Miles e Snow (1978). Não foca críticas a esta escola. Apenas rebate as críticas feitas por Donaldson (1996).

Fonte: a partir de Mintzberg (2000).

Na obra crítica das dez escolas (Mintzberg, 2000), o autor encontrou uma metodologia própria para defender suas abordagens sobre estratégia. Em seu discurso, está presente o poder de síntese e coragem para apontar os lapsos que esse artigo se propôs a pesquisa entre outros. Fez mais do que isso: apontou as contribuições de cada escola. Assim, a posição adotada possivelmente influencie outros pesquisadores. Infelizmente fica claro o real cenário de divergências conceituais que implicam diretamente nas estratégias organizacionais que estão no mundo real (ver Mintzberg 2000, p. 93, que apresenta o caso da Honda Motorcycle).

**Quadro 2 – Alguns conceitos e características de estratégia.**

Autor	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da Decisão	Proc. Rac./ Analítico
Chandler (1962)	É a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e adoção de ações adequadas e alocação de recursos para se chegar aos objetivos.	Objetivos/Meios/Alocação de recursos	O mais alto nível de decisão	
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965); Andrews (1971)	É o padrão de objetivos fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a organização está, o tipo que é ou será. A Escola de Design prega a estratégia simples, criativa e informal.	Objetivos/Meios	A estratégia emerge da liderança formal	X Nem sempre há formalização do processo
Ansoff (1965), Ansoff e McDonnell (1993) e Ansoff (1990)	É um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento da organização, em condições de desconhecimento parcial. O conceito é abstrato e atende sete características específicas. Ansoff instaurou o modelo de “cascata de decisões”. Estrutura conceitual “global”.	Meios/Produtos e mercados/Vetores do crescimento/Vantagem competitiva/Sinergia	Conselho de Administração	X
Steiner e Miner (1977)	É forjar das missões da organização, estabelecimento de objetivos à luz de forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a implementação.	Objetivos/Meios	Ponto de Vista do dirigente máximo	X
Porter (1980)	Estratégia competitiva: são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição única, competitiva e valiosa numa indústria, a fim obter mais retorno do investimento.		Administração	X
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que integra objetivos, políticas e a seqüência de ações num todo coerente. Introduziu a idéia de incrementalismos lógico e cognitivo <sup>1</sup> .	Objetivos/Meios		X
Mintzberg (1985) Mintzberg (1988 <sup>a</sup> )	A estratégia é formada a partir de vários processos complexos. É uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao ambiente.			
Jarzabkowski et al (2003)	é um tipo particular de atividade ligada com práticas particulares; um campo particularmente suscetível ser de multi-níveis. Envolve fenômenos complexos que se relacionam com as micro-atividades contidas no processo. O entendimento de outros elementos ligados às atividades é fundamental para a compreensão do que seja estratégia.			
Whittington (1996) Whittington (2003)	As estratégias estão ligadas às práticas sociais e não ao processo. O foco está nas rotinas e não nas mudanças. Trata-se de uma crítica à escola de planejamento.			

Fonte: ampliado de Nicolau (2001).

Em seu livro *O que é Estratégia* (2001), Richard Whittington expõe sua opinião de que o conceito de estratégia se perdeu e ele próprio devido a várias abordagens e à teoria crítica. Mintzberg contesta a teoria de Ansoff argumentando uma questão fundamental pendente relacionada à comprovação de soluções de “algum problema estratégico” antes de falar em conceito global.

## **A Estratégia como Prática**

A estratégia enquanto prática é a corrente teórica que busca recuperar a prática da estratégia da posição marginal identificada nas agendas contemporâneas de pesquisa. Nessa abordagem, na medida em que a estratégia se aproxima da prática, deixa de ser um atributo da organização para ser uma atividade, ou seja, aquilo que as pessoas fazem (WHITTINGTON et al 2003, WHITTINGTON, 2004, JARZABKOWSKI, 2004). Tenta-se nessa abordagem, estudar as micro-atividades, que normalmente são “invisíveis” às teorias estratégicas tradicionais, mas que podem levar a conseqüências significantes para a organização. Deve-se lembrar que aos estrategistas

é designada essa responsabilidade e a conseqüência, a geração de novas estratégias (por exemplo, estratégia de eliminação de hábitos que gerem doenças, capanhas contra drogas, eliminação de determinado conceito público através de relações públicas). O autor valoriza a visão baseada na atividade (VBA) em detrimento da visão baseada em recursos (VBR), que advoga que os recursos e as capacitações acumuladas ao longo do tempo determinam as atividades, o nível de custos ou diferenciação. Para Jarzabkowski (2004) a prática social é caracterizada pela recursividade, que é evidente nas escolhas que derivam da interação entre instituições sociais, organizações e atores. Como as firmas aparentam "realizar escolhas", de forma similar, a recursividade aparentemente também está ligada as "melhores praticas". Entretanto, a convergência para as melhores práticas, também pode estar associada a formas organizacionais inertes e a destruição da diferenciação estratégica entre competidores. Nessa teoria, embora esta existindo para contrapor o conceito tradicional de estratégia, a autora aborda o mesmo processo lógico usado por Mintzberg e Waters (1985a) para lançar a abordagem sobre o surgimento de vários tipos de estratégias, onde eles, ao descrever o processo para explicar a formação de estratégias deliberadas a emergentes, tocam no cerne da solução do problema epistemológico, abordando uma nova perspectiva teórica onde até mesmo a prática é considerada estratégia.

O estudo acerca de estratégias e práticas é histórico. Por exemplo, um dos primeiros usos do termo *estratégia* foi a pelo menos três mil anos quando Sun Tzu disse “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Torna-se importa uma reflexão sobre isso e os termos clássicos sobre estratégia, conforme quadro 1. No quadro notou-se a convergência de idéias no sentido de a estratégia incluir planos, metas, o futuro e ser explícita ou não. Nesse contexto, a “arte da guerra” pode incluir atividades que visem enganar os inimigos. Logo, a atividade em si, se for analisada não estará refletindo a realidade. Uma estratégia deliberada pode incluir enganar o concorrente enquanto se executa outra estratégia para atingir certo objetivo. Em *Safári de Estratégia*, Mintzberg et al (2000) apresentam a estratégia como *ploy* (truque) ou manobra específica que uma organização use para enganar

um concorrente. A obra de Mintzberg evidencia que é possível estudar e descrever as atividades, como visto aqui, até certo ponto. Esse ponto é o limite sociológico, que leva em conta as relações sociais e não o estudo do indivíduo.

### **Práticas Institucionalizadas e Estratégia Planejada: há apenas um caminho?**

Whittington *et al* (2004) estabelece um contraste a partir dos estudos de Maitlis e Lawrence (2003) e Oakes et al (1998) que examinaram os planejamentos estratégicos da orquestra do Reino Unido e dos museus do Canadá, respectivamente, para mostrar o poder das práticas institucionalizadas, entendendo-se estas como rotinizadas e duráveis. Maitlis e Lawrence estudaram o processo e não conseguiram concluir o porquê do insucesso da orquestra. Whittington compara o fenômeno com uma estória de Sherlock Holmes. Por outro lado, o sucesso sistemático dos museus foi difícil explicar. Para este autor, etnografias de microatividades são provavelmente incompletas sem um alcance das práticas institucionalizadas que prevalecem num nível mais alto nas organizações. Assim, as atividades são ligadas às estratégias e o inverso.

Mintzberg (2004) refere-se à lógica da ação para a formação da estratégia. O ponto de vista dele difere dos estudiosos de estratégia enquanto prática na questão metodológica, ou seja, a estratégia enquanto prática estuda a ação e Mintzberg propõe o modelo de Weick (1969) contestando a rotinização porque ela pode desencorajar a orientação criativa. Nesta abordagem, a organização deve rastrear as estratégias realizadas e tentar entender os comportamentos da organização. Na abordagem de Mintzberg, a estratégia tem a ver com escolhas e vários processos de pensamento (Mintzberg, 2000) e não com as ações. As escolas prescritivas são duramente criticadas pelo autor que argumenta que estas têm dominado a literatura sem apresentar perspectivas suficientes para o exercício de formados em administração, a quem se pode atribuir o fracasso estratégico das organizações em que trabalham.

Há uma diferença entre uma ação pura e simples e uma ação gerada por um “atrito”. A estratégia depende de elementos básicos que são usados no ataque, na defesa e em manobras. A criação da estratégia consiste em encontrar e executar novas combinações desses elementos (Clausewitz, 1989 *apud* Mintzberg 2000).

### **A Estratégia como Prática e as barreiras no campo da pesquisa**

Se a estratégia enquanto prática está ligada à pesquisa de microatividades, torna-se necessária uma análise dos possíveis métodos de pesquisa. Quase invariavelmente, as investigações são limitadas em termos de escopo e unidade de análise. Outra limitação é a identificação de atividades estratégicas (WHITTINGTON, 2003), que exige aproximação com as atividades daqueles que desempenham a ação estratégica, pois a principal limitação dos

estudos nessa área é a falta de credibilidade em torno da precisão do método adotado pelo pesquisador na captura dos processos e atividades estratégicas fundamentais. Salvato (2003) indica análise de dados secundários e entrevistas semi-estruturadas como métodos de pesquisa. Regnér (2003) propõe a utilização do estudo de caso longitudinal retrospectivo múltiplo, que ocorre essencialmente por meio da análise de documentos, observação e entrevistas com avaliações de longos horizontes de tempo. Jarzabkowski (2005) sugere a realização de entrevistas, coleta de dados qualitativos históricos e observação não-participante como métodos a serem empregados no trabalho de campo. Samra-Fredericks (2003) julga mais adequada a etnografia etnometodologicamente fundamentada, que conjuga análise de conversação e etnografia. Entretanto Balogun, Huff e Johnson (2003) defendem que, apesar de métodos etnográficos e de observação serem bastante atrativos para o estudo da estratégia enquanto prática, em se tratando de grandes corporações diversificadas, com unidades e áreas dispersas mundialmente, são necessários métodos mais flexíveis e de maior amplitude de investigação.

Considerando-se a abordagem interpretativa no estudo das organizações, a partir da década de 1970, percebe-se a entrada num mundo ainda mais complexo de interações, relações e conflitos (WEICK, 1969). Nesta, as atividades organizacionais estão sujeitas a constante definição e redefinição devido à eclosão de interesses divergentes, competição profissional, rotatividade de profissionais e incertezas e a ordem social é produzida por meio de negociações e entendimentos implícitos, construídos por meio de experiências compartilhadas. O que sustenta a sociedade é um consenso parcial sobre como as coisas são percebidas e os significados que lhes são atribuídos, gerando padrões de interpretação, expressos em regras e em sistemas de crenças e valores. – *a realidade é socialmente construída* (BERGER e LUCKMANN, 1966). Essa visão contempla um arcabouço prescrito de padrões emergentes de interação, intermediados por esquemas interpretativos (GIDDENS, 1979).

Por esse viés sociológico inevitável, a estratégia enquanto prática encontra uma barreira em relação à previsibilidade das ações e que os pesquisadores de várias disciplinas no estudo das organizações vejam invariavelmente que não há como se esquivar desse contexto. Por outro lado, o estudo das organizações não pode ser confundido com o estudo dos fatos sociais, cuja tarefa é da sociologia. Para a escola de cognição (Mintzberg (2000), toda ação implica numa tomada de decisão. A experiência dá forma ao *saber* e ao *fazer*, moldando assim a experiência subsequente onde os atores são autodidatas, num processo de interpretação do mundo que pode ser objetivo ou subjetivo, mas sempre por meio da cognição. Assim, não há como, através da ciência, interpretar esse processo. “Seria especialmente útil saber não só como a mente distorce, mas também como ela é capaz, algumas vezes, de integrar...informações diversas. Porque a despeito de todos os comportamentos estratégicos estranhos que ocorram,... alguns gerentes conseguem dar enormes saltos de cognição (p. 131,132)”. Surgem algumas perguntas: qual a relação entre estratégia enquanto prática e a abordagem da escola de cognição? O que é mais importante estudar em administração: os processos mentais ou o processo das relações sociais? Há relação entre ação e tomada de decisão? E isso tem algo a ver com estratégia? Considere o comentário de Mintzberg e Walters (1990 *apud* Lagley *et al.*, 1995):

“A maior parte das pesquisas sobre tomada de decisões partiu inicialmente não da decisão, mas sim da ação, como por exemplo, a compra

de um computador ou...de uma empresa. Elas então [as ações] assumiram a decisão: que um momento identificável de compromisso precedeu inevitavelmente a ação. Em outras palavras, se uma organização fez alguma coisa, ela deve ter decidido fazê-la anteriormente...A conclusão é que a decisão as vezes é uma elaboração artificial, psicológica, que imputa compromisso com a ação, ou qualquer compromisso que precede a ação pode ser vago e confuso”.

Neste contexto, existe uma relação estreita e sequencial entre ação e tomada de decisão. Os modelos mentais interferem na ação e no processo estratégico. Falando de processo, voltamos a uma pergunta de Mintzberg (2000): “será que as escolas falam de processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo?” Para este autor, é necessário combinar vários aspectos das diferentes escolas, porque o que se precisa é de boas práticas e não de teoria organizada, assim ele vê de forma positiva a aparição de vários híbridos teóricos, conforme abordamos neste artigo. No esquema abaixo, pode-se ver uma adaptação de um esquema de Mintzberg, onde inserimos a estratégica enquanto prática a partir da abordagem aqui considerada:

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há atualmente que se considerar a existência de divergências e um lapso conceitual acerca do termo estratégia (Whittington, 2004 *apud* Abid, 2006) e de questões epistemológicas que envolvem os estudos relativos à área da estratégia enquanto prática. O que se observa com uma pesquisa literária sobre estas questões, é uma tentativa de manter a guerra conceitual em vez de tentar-se chegar a um consenso benéfico para estudantes, pesquisadores e principalmente para as organizações, objeto central dos estudos em administração. O paradigma pode ofuscar a eficácia de pesquisas.

A estratégia enquanto prática parece aproximar-se do que Mintzberg chama de estratégia deliberada, ou seja, “um padrão realizado não era pretendido”. As estratégias podem ser deliberadas, mas com posições e considerações de experiência de um grupo como emergente. Neste caso, a estratégia enquanto prática, situa-se em antigas abordagens, aborda etapas do processo que já foram estudadas, mas reveste-se de roupa nova. As dez escolas abordadas em Safári de Estratégia, segundo o autor, olham para o mesmo processo. A estratégia enquanto prática situa-se no processo, ligada à escola cognitiva, segundo o que abordou-se aqui. A estratégia enquanto prática supõe e pressupõe a metodologia de estudo de microatividades estabelecidas ou rotinizadas, o que quebra o encantamento das escolas do planejamento que defendem a criatividade e a cognição no processo de formação da estratégia. Uma conclusão muito lógica é que há teorias suficientes para as mesmas práticas. A necessidade latente é de convergência teórica.

## REFERENCIAS

AKTOUF, O; **Governança e Pensamento Estratégico: uma Crítica a Michel Porter**; R A E Revista de Administração de Empresas, vol. 42, no. 3, São Paulo, 2002.

ABID, G. **Os componenetes informacionais e seus efeitos como recurso competitivo nas cooperativas paranaenses**; dissertação de mestrado, UFPR, 2006.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. **Three responses to the methodological challenges of studying strategizing**. Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. **The power of numbers in strategizing**. **Strategic Organization**; vol. 4; Sage, 2006.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Quality of management: an emerging source of global competitive advantage?** In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.). *Strategies in Global Competition*. London: Croom-Helm, p. 345-369, 1988.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Managing DMNCs: a search for a new paradigm**. *Strategic Management Journal*, v. 12, Special Issue, p. 145-164, 1991.

JARZABKOWSKI, P.; **Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use**. *Organization Studies*, 25(4), p. 529-560, Aston University, UK, 2004.

\_\_\_\_\_. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

\_\_\_\_\_. **Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change**. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, Julia. SEIDL, David. **Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective**, The Tavistock Institute, London, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2004.

MINTZBERG, H., Waters, J. A 1996. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272, jul-set 1985a.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy formation in an adhocracy**. *Administrative*

Science Quarterly, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H. **The manager`s job: folklore and fact.** Harvard Business Review, v. 53, p. 49-62, 1975.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** INDEG/ISCTE Instituto Para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa, 2001, disponível em [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/bibliografia%202005/conceito520estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/bibliografia%202005/conceito520estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf), acessado em 14.02.2008.

PORTER, M. **What is Strategy?** Harvard Business Review, Nov/Dez, Harvard Business Review, 1996.

REGNÉR, P. **Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making.** Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

RITZER, G. **Sociology: A Multi-Paradigm Science.** The American Sociologist, p. 156-167, 1975.

SALVATO, C. **The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution.** Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 83-108, 2003.

SAMRA-FREDERICKS, D. **Strategizing as lived experience and strategists` everyday efforts to shape strategic direction.** Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

WEICK, K. **The social psychology of organizing.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WHITTINGTON, R. **The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective.** Strategic Organization, vol. 1; 2003.

WHITTINGTON, R., Johnson, G., Melin, L. **The Emerging Field of Strategy Practice: some links, a trap, a choice and a confusion.** Paper for EGOS Colloquium, Sovenia, 2004.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research.** Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., Rouleau L.; **Taking Strategy Seriously.** Journal of Management Inquiry, Vol. 12 No. 4, 2003.

---

<sup>i</sup> **Incrementalismo lógico:** para Quinn é uma maneira eficaz de determinar boas estratégias desde que seja praticado por uma direção hábil. É denominado incremental pela fragmentação da estratégia e uma série de escolhas parciais ao longo do tempo. É lógico pela apresentação de uma combinação de racional e política, analítica e comportamental, formal e informal e um controle dos processos por meio de um integrador.

**Incrementalismo cognitivo:** fenômeno de adaptação em pequenos passos e não pela necessidade de resolver conflitos ou lutar contra a incerteza, ou pelo cálculo de uma direção hábil que sabe combinar as lógicas racionais e políticas. E sim pelos fenômenos de cognição coletiva mediante os quais as organizações dão resposta ao entorno.