



BANCO CENTRAL DO BRASIL

Trabalhos para Discussão

96

**O que É Estratégia: uma Abordagem Multiparadigmática
para a Disciplina**

Anthero de Moraes Meirelles
Agosto, 2005

ISSN 1519-1028
CGC 00.038.166/0001-05

Trabalhos para Discussão	Brasília	nº 96	ago	2005	P. 1-48
--------------------------	----------	-------	-----	------	---------

Trabalhos para Discussão

Editado pelo Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep) – *E-mail*: workingpaper@bcb.gov.br

Editor: Benjamin Miranda Tabak – *E-mail*: benjamin.tabak@bcb.gov.br

Assistente Editorial: Jane Sofia Moita – *E-mail*: jane.sofia@bcb.gov.br

Chefe do Depep: Marcelo Kfoury Muinhos – *E-mail*: marcelo.kfoury@bcb.gov.br

Todos os Trabalhos para Discussão do Banco Central do Brasil são avaliados em processo de *double blind referee*.

Reprodução permitida somente se a fonte for citada como: Trabalhos para Discussão nº 96.

Autorizado por João Antônio Fleury Teixeira, Diretor de Administração.

Controle Geral de Publicações

Banco Central do Brasil

Secre/Surel/Dimep

SBS – Quadra 3 – Bloco B – Edifício-Sede – M1

Caixa Postal 8.670

70074-900 Brasília – DF

Telefones: (61) 3414-3710 e 3414-3567

Fax: (61) 3414-3626

E-mail: editor@bcb.gov.br

As opiniões expressas neste trabalho são exclusivamente do(s) autor(es) e não refletem, necessariamente, a visão do Banco Central do Brasil.

Ainda que este artigo represente trabalho preliminar, citação da fonte é requerida, mesmo quando reproduzido parcialmente.

The views expressed in this work are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Banco Central or its members.

Although these Working Papers often represent preliminary work, citation of source is required when used or reproduced.

Central de Informações do Banco Central do Brasil

Endereço: Secre/Surel/Diate

Edifício-Sede – 2º ss

SBS – Quadra 3 – Zona Central

70074-900 Brasília – DF

Telefones: (61) 3414 (...) 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406

DDG: 0800 99 2345

Fax: (61) 3321-9453

Internet: <http://www.bcb.gov.br>

E-mails: cap.secre@bcb.gov.br

dinfo.secre@bcb.gov.br

O que É Estratégia: uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina

Anthero de Moraes Meirelles *

Resumo

Uma breve revisão teórica discute diferentes abordagens sobre estratégia, seus pontos de acordo e debate, e avalia os fundamentos utilizados, nas revisões do campo, para separar as diferentes perspectivas teóricas em grupos ou escolas de pensamento. Utiliza-se a distinção paradigmática proposta por Burrell & Morgan (1979), com vistas a refinar a discussão sobre os desacordos que envolvem a disciplina e a revelar lacunas no seu desenvolvimento teórico. Por fim, uma abordagem multiparadigmática é sugerida, visando conciliar diferentes posições teóricas e enriquecer o entendimento sobre o tema.

Palavras-chave: estratégia, revisões sobre estratégia, dimensões paradigmáticas da estratégia, epistemologia da estratégia.

Classificação JEL: M10

* Diretoria de Administração, Banco Central do Brasil. *E-mail*: anthero.meirelles@bcb.gov.br

Introdução

Estratégia é um dos termos mais usados nos universos discursivos das teorias organizacionais e da consultoria empresarial, e, talvez por isso, tornou-se alvo e repositório de significados, definições e modelos os mais diversos. Alguns autores defendem esta diversidade, ou a consideram inevitável, em função da riqueza semântica do vocábulo e da natureza intrinsecamente complexa e mutável daquilo que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações. (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 2000; Smircich & Stubbart, 1985; Snow & Hrebiniak, 1980). Outros defendem alguma disciplina no campo, sobretudo para facilitar o acúmulo de conhecimento, por meio da utilização sistemática de um conjunto de conceitos e de indicadores que os operacionalize. (Venkatraman & Grant, 1986).

Mas o que é afinal estratégia? Como delimitar teórica e empiricamente a disciplina? De fato, alguns acordos sobre os significados do termo podem ser destacados. De uma maneira geral, no âmbito interno, estratégias constituem-se em referenciais para os participantes das organizações. Da porta para fora, a estratégia cumpriria a função de orientar a busca por oportunidades, mercados, enfim, a própria sobrevivência organizacional. Há também relativo acordo, entre os autores, de que a formulação e implementação estratégicas são sempre desafios gerenciais de alta complexidade, já que, entre outros aspectos, a estratégia refere-se a toda a organização ou unidade; busca orientar esforços organizacionais *vis-à-vis* da realidade ambiental; precisa não somente considerar a realidade presente do ambiente mas sua dinâmica evolutiva; e, lida com decisões em geral não estruturadas, não rotineiras, não repetitivas. (Andrews, 1977; Ansoff & McDonnell, 1993; Meirelles & Gonçalves, 2000; Simon & March, 1981; Wright, Kroll & Parnell, 2000). Alguns outros aspectos da estratégia também gozam de relativa concordância entre os autores que tratam do tema. Porter (1999), por exemplo, destaca que *estratégia* diz respeito a escolhas de rumos para uma organização ou unidade, e, assim, uma estratégia implica em que algumas coisas serão feitas e outras não, ou seja, implica em ações e decisões emolduradas por algum padrão ou orientação. A estratégia é, pois, um conjunto *coerente* de decisões e ações organizacionais.

Os acordos sobre o tema estratégia não vão muito além dos aqui citados e, terminados estes, iniciam-se os debates. Até mesmo alguns aspectos da estratégia, na superfície acordados, geram polêmicas quando se aprofunda a discussão. Dizer que estratégia implica na adequação da organização ao seu ambiente diz pouco sobre a visão que este ou aquele autor, esta ou aquela escola de pensamento tem sobre o papel reservado ao ambiente e à organização

neste processo de adequação. Assim, encontrar-se-ão abordagens que reservam pouco ou nenhum espaço de escolha aos atores organizacionais e que tratam o ambiente como um espaço fundamentalmente determinado, objetivo, regido por leis e uma lógica próprias e sobre o qual o indivíduo e a organização não têm qualquer influência direta. (Donaldson, 1999; Pugh *et al.*, 1969). Tal ambiente pode ser, por exemplo, o mercado auto-regulado da economia clássica ou o sistema capitalista mais amplo da economia neoclássica (Hunt, 1981); o conjunto das instituições sociais que definem padrões para legitimação e sobrevivência das organizações (DiMaggio & Powell, 1983), ou um conjunto mais amplo e difuso de elementos, como o ambiente da teoria da contingência estrutural (Donaldson, 1999) ou da ecologia populacional (Hannan & Freeman, 1977). Nestas abordagens, restará à organização buscar compreender o ambiente para melhor adequar-se aos seus determinantes. (Meirelles, 2003).

Em oposição, para alguns autores, o ambiente só existe a partir de processos individuais e coletivos de criação e significação e, portanto, somente a partir da percepção e construção simbólica humanas; assim, não tem sentido falar em ambiente objetivo, externo, pré-existente às pessoas e grupos. Nestas abordagens de orientação interpretativista (a fenomenologia, a etnometodologia), a *realidade* do ambiente – e suas regras, demandas, recursos – é construída a partir da interação cotidiana de atores sociais subjetivos e sua existência se circunscreve, enfim, a este processo de significação (Hassard, 1990b; Weick, 1969). São os atores, portanto, que decretam o ambiente a partir de suas escolhas e discursos. Em outras palavras, não há sentido em referir-se a uma estrutura ambiental ou social como algo externo – ou em oposição – às pessoas.

Também há relativa aceitação em considerar que a estratégia envolve processos decisórios macro-organizacionais, mas novamente os acordos terminam aí. Os modelos variarão amplamente não somente em relação ao papel do ambiente e do ator organizacional, mas também em relação ao modelo de racionalidade que sustenta a idéia de decisão e escolha. Para alguns autores, a formulação estratégica é pouco mais que um esforço controlado de análise e decisão entre alternativas, ou seja, é um processo em que se busca compreender o ambiente e suas demandas – se possível em toda a sua complexidade –, elencar as múltiplas possibilidades de atuação, pesar as conseqüências e retornos esperados e escolher o *melhor* caminho. Algo em nada diferente dos modelos clássicos de decisão – da racionalidade total do homem econômico. Outras abordagens mostram a tomada de decisão estratégica como processos muito mais desordenados e dos quais participam atores sociais que dispõem de uma racionalidade apenas limitada, e, assim, conseguem, no máximo, uma compreensão parcial

das situações, se satisfazem com escolhas apenas satisfatórias, e, em geral, uma vez encontrada uma opção considerada adequada, encerram a busca por alternativas. (Cyert & March, 1963; Simon & March, 1981).

Os debates não terminam aí. Algumas abordagens defendem que um processo estratégico eficaz depende de esforços de análise e planejamento formal e, portanto, do estabelecimento prévio de acordos sobre fins e meios (Ackoff, 1970; Andrews, 1977; Ansoff & McDonnell, 1993); outras abordagens rejeitam quaisquer modelos sinópticos e apriorísticos de formulação estratégica, advogando sua inviabilidade no mundo real das organizações e da interação humana (Lindblom, 1981). Algumas teorias de estratégia voltar-se-ão para a compreensão do ambiente externo e pouca atenção será dada ao ambiente organizacional. (Porter, 1986). Já os modelos denominados *baseados em recursos* (Boschetti & Lipparini, 1998; Prahalad & Hamel, 1990), destinarão atenção quase exclusiva para as estruturas, processos e competências internos à organização.

Os debates aqui citados certamente não esgotam os desacordos existentes na literatura sobre estratégia mas mostram que, de fato, quando se analisam as obras dos vários autores que tratam do tema, as teorias, as escolas de pensamento, vê-se que as discordâncias superam os acordos sobre o que seja enfim estratégia, qual a sua essência e que elementos e aspectos humanos, organizacionais e sociais precisam ser abordados para se tratar adequadamente do tema. No intuito de tentar solucionar estes e outros desacordos, distinguir as várias abordagens, ou pelo menos melhor organizar o conhecimento sobre estratégia, vários autores buscaram rever as teorizações sobre o campo. Em geral, estas revisões adotam uma de três perspectivas ou critérios: o tempo (revisões históricas), o foco principal de análise (revisões temáticas) e a base teórica (revisões teóricas). (Meirelles, 2003).

As revisões sobre o tema estratégia

Uma primeira forma de rever e distinguir as várias abordagens sobre estratégia organizacional é através da recuperação histórica da evolução da disciplina, desde o seu surgimento, ainda inominada, passando por sua incorporação formal aos currículos dos cursos de administração, e seguindo até os dias de hoje. (Ansoff & McDonnell, 1993: 25 *et seq.*; Tavares, 2000: 19 *et seq.*). Neste percurso, encontra-se um grande número de conceitos, abordagens e enfoques para o tema, alguns francamente distintos, outros muito semelhantes, e ainda outros apenas aparentemente diferentes.

Outras classificações, prendendo-se ou não a uma recuperação linear da evolução da disciplina, procuram distinguir as abordagens pelo seu foco principal de análise. Cada estudioso do tema, por razões variadas – formação, inclinação teórico-metodológica, interesses, motivações –, pode ter focado o tema privilegiando um ou outro aspecto. Para alguns, por exemplo, estratégia é essencialmente esforço formal de análise e decisão, para outros é aprendizagem e construção cotidiana; para alguns é o resultado do esforço organizacional para ocupar uma posição no mercado competitivo; para outros é o conjunto de competências e capacidades internas; para alguns é algo tão palpável quanto as máquinas nas oficinas da empresa; para outros é apenas uma vaga criação mental, nem sempre compartilhada por toda a organização; para uns é arte, para outros, ciência, jogo, guerra.

Nestas revisões históricas e temáticas, em geral, imagina-se que os vários autores que trataram do tema utilizaram diferentes lentes e, portanto, enxergaram apenas partes ou nuances do objeto *total*. Em geral, propõe-se que a soma destas abordagens se aproximaria do objeto *real*. Assim, poder-se-ia dizer que estratégia é, enfim, o somatório dos conceitos e enfoques colecionados ao longo da história da disciplina. Este modelo “somatório” é utilizado na classificação temática realizada por Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2000), no “Safári de estratégia”, onde os autores classificam as abordagens sobre estratégia em dez escolas, cada uma enfocando um *pedaço* do objeto complexo *estratégia*: as escolas do *design*, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e de configuração. (Meirelles, 2002).¹

Se tais classificações revelam-se úteis como revisões de campos de estudo, para assinalar diferenças nas várias abordagens, e mesmo enriquecer o entendimento sobre o tema, também se sujeitam a algumas críticas e ressalvas. Por exemplo, nestas abordagens, tende-se a exagerar as escolas ou metáforas, com vistas a distingui-las claramente umas das outras. Com isso, pode-se reduzir ou mesmo deturpar o pensamento deste ou daquele autor, na tentativa de enquadrá-lo em uma classificação estanque. Ou, ainda, obras mais ecléticas resultam sem lugar na classificação ou precisam ocupar várias células das taxonomias. Outra ressalva diz respeito à idéia de que a somatória de visões ou abordagens parciais tende naturalmente a

¹ Recurso semelhante ao de Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2000) foi utilizado por Morgan (1996), ao trabalhar sobre um campo mais amplo – o dos estudos organizacionais. Em seu já clássico “Imagens da organização”, o autor destaca oito metáforas que caracterizariam as várias formas de entender as organizações, formas estas surgidas ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais. Assim, são apresentadas as abordagens que vêm as organizações como *máquinas*, como *organismos*, como *cérebros*, como *culturas*, como *arenas políticas*, como *prisões psíquicas*, como *fluxo e transformação* e como *instrumentos de dominação*. O autor tenta, nos capítulos finais, somar estas abordagens que, se são limitadas quando tomadas individualmente, juntas poderiam revelar algo que estaria próximo do objeto real de estudo.

produzir um conhecimento melhor ou mais próximo da realidade. Ou seja, pode-se supor que, ao se somarem as várias abordagens, consegue-se uma visão muito distante da *realidade*, muito mais deformada do que a proporcionada por cada metáfora individualmente.

Outra crítica refere-se ao fato de que tais classificações, ao exagerar elementos das várias abordagens ou tomá-las pelo que têm de aparentemente mais característico, podem separar abordagens de fato muito semelhantes e aproximar outras que têm, como fundamento, visões de mundo bastante diferentes. Por exemplo, na escola cultural da estratégia, estariam relacionados, lado a lado, um estudo fenomenológico - que aborda a influência de valores e crenças em decisões estratégicas concretas -, e outro que aborda o mesmo tema, mas de uma perspectiva positivista - em que a cultura é reduzida a apenas os seus elementos mais perceptíveis e recorrentes, revelados através de mensurações e tratamentos estatísticos.

A terceira perspectiva utilizada em revisões do tema estratégia é a revisão teórica. As bases teóricas da estratégia são amplas. Algumas abordagens valeram-se de um arcabouço teórico da sociologia das organizações, outras se ancoraram nas teorias gerenciais e econômicas, e, ainda outras buscaram auxílio na ciência política, na psicologia, na teoria dos jogos e até mesmo na biologia ou na física. A utilização destas disciplinas ou ciências como base também não foi uniforme. Os estudos organizacionais, por exemplo, apresentam vertentes objetivistas e subjetivistas e ambas sustentaram discussões sobre estratégia; tanto a economia clássica e neoclássica quanto a do novo institucionalismo também deram suas contribuições ao tema. De fato, partindo dos aspectos conceituais razoavelmente acordados sobre estratégia organizacional, pode-se afirmar que muitos campos de estudo têm alguma contribuição a oferecer para o entendimento deste complexo processo organizacional.

Entretanto, será da economia e da teoria organizacional que os estudiosos sobre estratégia mais se valerão para estabelecer seus alicerces conceituais e empíricos. Uma tentativa de compreender a evolução do conceito de estratégia, a partir de suas bases teóricas econômicas, pode ser encontrada em Ladeira (2001). O autor destaca quatro modelos de pensamento estratégico e suas matrizes teóricas: o modelo “estrutura-comportamento-performance”, que se baseia na economia neoclássica; o modelo das forças competitivas, com origem na nova economia industrial; a teoria dos custos de transação, que surge com o novo institucionalismo econômico; e a abordagem evolucionista, que buscará referências na teoria dos recursos da firma e na teoria das capacidades dinâmicas das empresas. Outro esforço para enriquecer e organizar o entendimento sobre estratégia, agora privilegiando a evolução das teorias organizacionais, é encontrado em Fonseca & Machado-da-Silva (2001), onde os

autores destacam os modelos (a) de escolha estratégica – em que são justapostos vários enfoques racionalistas sobre o tema; (b) a escola cognitiva – que destaca como os conteúdos e processos mentais de dirigentes impactam a formação da estratégia organizacional; e (c) a abordagem institucional – que destaca o papel do ambiente “como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, composto por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e agir” (p.3). Meirelles, Gonçalves e Bernardes (2001) também se dedicaram a revisar o conceito de estratégia considerando a evolução de algumas teorias organizacionais e, em Meirelles (2003), pode-se encontrar uma tentativa de discutir o tema considerando tanto a economia quanto o pensamento organizacional.

No entanto, nas reflexões onde se busca a base teórica das abordagens sobre estratégia podem ser notadas repetições e lacunas. Estas últimas se explicam sobretudo por duas razões: em primeiro lugar, como já referido, as teorias sobre estratégia se ancoram numa grande diversidade de matrizes teóricas, de ciências, metáforas, *insights* e outras fontes de elaboração de conhecimento. Assim, por mais que se busquem as origens do pensamento estratégico, muita coisa não será lembrada ou considerada. Em segundo lugar, a disciplina estratégia tem raízes sobretudo em teorias econômicas e organizacionais funcionalistas – principalmente porque a estratégia nasce como uma disciplina aplicada dentro de campos também aplicados. Portanto, toda uma tradição não funcionalista e anti-positivista, sobretudo do pensamento sociológico, permanece estranha às abordagens sobre estratégia e mesmo para boa parte da teoria organizacional. (Burrell & Morgan, 1979; Vasconcelos, 2001).

As repetições e interseções, igualmente freqüentes, explicam-se, de forma semelhante, pelo fato de que muitas teorias e conceitos sobre os quais se ampara a discussão sobre estratégia têm o mesmo fundamento em termos teóricos e epistemológicos. Por exemplo, muitas teorias econômicas e organizacionais de fato baseiam-se em paradigmas ou visões de mundo muito semelhantes. Os modelos de ator social encontrados na teoria clássica e científica da administração e na teoria econômica clássica e neo-clássica muito se assemelham e tais modelos de ator racional e maximizador de seus retornos marcarão as abordagens sobre estratégia baseados nestas matrizes teóricas. Ou seja, existe uma base comum de pensamento sustentando tais formulações teóricas, um modo muito próximo de perceber e compreender a realidade, as organizações, a ação humana, o conhecimento – e claro, o processo estratégico organizacional. (Burrell & Morgan, 1979; Meirelles, 2003).

Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina

Se as revisões históricas, temáticas e teóricas, mesmo que úteis, não proporcionam um entendimento plenamente satisfatório sobre o tema estratégia, não permitem distinguir, de forma clara, as várias abordagens surgidas neste campo de estudo, nem, por fim, destacar adequadamente as lacunas existentes neste conjunto de formulações teórico-empíricas, formas alternativas de revisão são requeridas. Um caminho seria exatamente buscar conhecer não somente as bases teóricas mais imediatas destas abordagens sobre estratégia, mas quais são os fundamentos que lhes dão sustentação – os paradigmas ou *visões de mundo* sobre o conhecimento, a ação humana, a organização, o ambiente.

Com base numa argumentação desta natureza, Burrell & Morgan (1979) propuseram revisar e categorizar os estudos organizacionais tendo, como referência, os paradigmas que os sustentam. A partir de duas dimensões independentes – *objetividade X subjetividade* e *regulação X mudança radical* (ordem X conflito) –, os autores propõem um esquema de quatro paradigmas; neste esquema são então classificadas e distribuídas as diferentes escolas do pensamento sociológico e da sociologia das organizações. Para os autores, toda teorização social (e organizacional) tende a abordar seu objeto de estudo (a sociedade, as organizações) de uma entre quatro possíveis maneiras, caracterizadas pelos paradigmas. (FIG. 1).



FIGURA 1 – Duas dimensões, quatro paradigmas

FONTE - Burrell & Morgan, 1979: 22.

A dimensão objetividade X subjetividade define as possíveis suposições sobre a natureza da ciência social e se subdivide em quatro subdimensões: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. (Burrell & Morgan, 1979). O aspecto ontológico refere-se às

suposições sobre a essência básica do fenômeno sob investigação, no caso, a realidade social (ou aspectos dessa realidade como as organizações). A questão ontológica coloca, nos extremos de um *continuum*, de um lado, uma visão *realista*, em que os fenômenos sociais são abordados como elementos naturais, dotados de materialidade, externos às pessoas, com uma existência que independe do observador e sua percepção; ou seja, a realidade social é composta de estruturas reais, tangíveis, relativamente duráveis e que existem anteriormente ao homem e dele independem. No outro lado do *continuum*, localiza-se a visão *nominalista*, em que a realidade social é abordada como o produto da percepção e cognição de sujeitos subjetivos e que somente se estrutura a partir dos discursos desses sujeitos. Nesse caso, a realidade é instituída e decretada por meio de processos sociais em que nomes, conceitos, rótulos e significados são negociados. Dessa forma, não tem sentido falar de uma realidade absoluta, imanente, de uma essência que existe em si e por si.

O aspecto epistemológico, que se refere às bases que sustentam o conhecimento acerca do objeto de estudo, remete para o antagonismo entre uma vertente *positivista* e outra *antipositivista*. Para a primeira, a percepção e o conhecimento do mundo podem ser estruturados, transmitidos, comunicados e, portanto, adquiridos; para os antipositivistas, ao contrário, o conhecimento é *softer*, mais subjetivo, espiritual, algo transcendente, e se baseia na vivência, em *insights*, enfim, na experiência de natureza essencialmente pessoal. Assim, os positivistas abordam as organizações como um objeto ou entidade que existe por si e que pode ser explicada por meio de leis gerais de funcionamento. A abordagem antipositivista ou construtivista concebe a organização como um artefato socialmente construído e que somente pode ser entendido a partir de convenções e acordos metodológicos (Burrell & Morgan, 1979; Reed, 1999).

O terceiro aspecto refere-se às suposições sobre a natureza humana, especificamente como são vistas a humanidade e suas relações com o ambiente. Tal discussão, presente em toda teoria social, coloca, de um lado do *continuum*, as abordagens *deterministas* e, de outro, as abordagens *voluntaristas*. Na visão determinista, o ser humano apenas reage de forma mecanicista às demandas do ambiente, e suas experiências são o produto das características dadas desse ambiente. Não há aí espaço para a intervenção e ação humanas livres, e maior importância é creditada às estruturas e padrões sociais como determinantes e limitadores da ação e interação social. Na visão voluntarista, ao contrário, o homem é o criador do ambiente, nele interferindo e agindo por meio de livre arbítrio. Nessas abordagens, valorizam-se a

atuação, a ação e a prática social como formadoras e reformadoras das estruturas e instituições (Burrell & Morgan, 1979; Reed, 1999).

O quarto e último aspecto refere-se à metodologia, que sofre implicações diretas das três primeiras dimensões, já que essas influenciam as maneiras como cada um busca investigar e *obter* conhecimento sobre o mundo social. Aquele que trata o mundo social como algo duro, externo e objetivo tende a focar as relações e regularidades entre os vários elementos que compõem tal realidade. A preocupação principal é, pois, com a identificação e definição desses elementos e com a descoberta das maneiras pelas quais as relações entre eles podem ser descritas, se possível, por meio de leis universais. As questões metodológicas, nessa abordagem denominada *nomotética* pelos autores, envolvem conceituação e medição e são estruturadas sobre protocolos e técnicas sistemáticas e de alto rigor *científico*. No segundo caso, ou seja, para aqueles cujo mundo social depende da experiência e percepção subjetivas dos indivíduos, as questões metodológicas serão outras e envolverão mais os aspectos relacionados à maneira como os indivíduos criam, modificam e interpretam o mundo no qual se encontram. O que é único e particular tem mais importância do que o que é geral e universal. Em termos metodológicos, tal perspectiva *ideográfica* enfatiza a natureza relativa do mundo social e questiona até a existência de uma realidade objetiva.

A FIG.2, a seguir, mostra resumidamente as várias suposições sobre a natureza das ciências sociais, que formam as abordagens subjetiva e objetiva, conforme Burrell & Morgan (1979). Para os autores, as posições extremas dos quatro aspectos descritos estão refletidas em duas grandes tradições intelectuais que dominaram as ciências sociais nos últimos duzentos anos, de um lado, a sociologia positivista, do outro, o idealismo alemão.

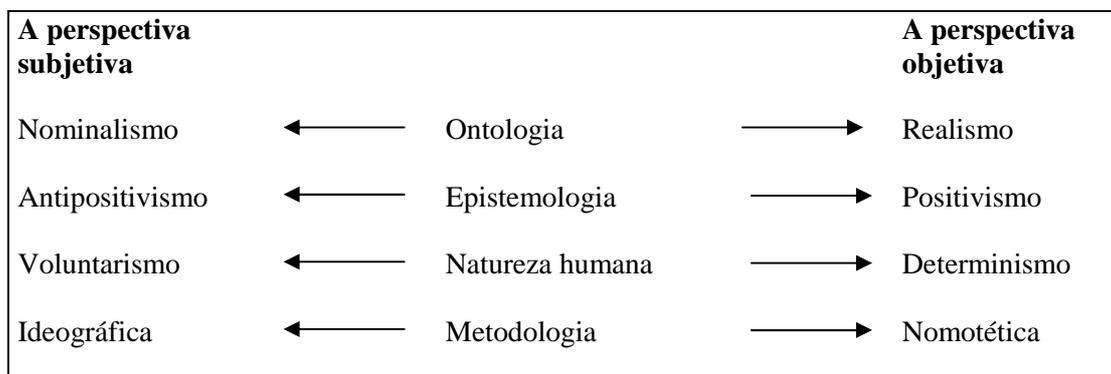


FIGURA 2 - Suposições sobre a natureza das ciências sociais – A dimensão subjetiva-objetiva

FONTE - Burrell & Morgan, 1979: 3.

A outra dimensão ortogonal proposta por Burrell & Morgan (1979) caracteriza as diversas suposições sobre a natureza da sociedade. Essa dimensão, tratada por alguns autores como *ordem X conflito*, *consenso X coerção* ou *estabilidade X mudança* e denominada por Burrell & Morgan como *regulação X mudança radical* coloca, de um lado, as abordagens que se ocupam de prover explicações da sociedade em termos de sua unidade, coesão, integração. No outro extremo, a sociologia da mudança radical preocupa-se em buscar explicações para a mudança e descontinuidade e explicações e soluções para os conflitos estruturais, as formas de dominação e as contradições que caracterizam a sociedade moderna. Enquanto a sociologia da regulação procura mostrar como os seres humanos se realizam e satisfazem suas necessidades na sociedade atual, a abordagem da mudança foca a privação humana, seu potencial irrealizado e as estruturas sociais que o impedem de plenamente desenvolver-se. Os dois eixos independentes – *objetivo X subjetivo* e *regulação X mudança radical* - formam quatro quadrantes e em cada um deles os autores localizam um paradigma da sociologia e dos estudos organizacionais, conforme mostrado na FIG. 1.

Além de proporem essa classificação paradigmática para a sociologia e os estudos organizacionais, Burrell & Morgan (1979) também defenderam a idéia da incomensurabilidade paradigmática, ou seja, a idéia de que os quatro paradigmas não se podem conciliar nem mesmo dialogar. A classificação proposta por Burrell e Morgan (1979) e sobretudo a idéia da incomensurabilidade dos paradigmas geraram discussões acaloradas no campo dos estudos organizacionais. Algumas críticas focalizaram a impossibilidade de encaixar toda a teorização social e organizacional numa matriz de duas dimensões e quatro células, o que seria uma simplificação de base funcionalista (Clegg, 1982). Mas o que gerou mais incômodo foi sem dúvida a idéia da incomensurabilidade paradigmática e “os comentadores [...] argumentaram em favor da possibilidade de alguma tradução estar disponível” (Burrell, 1999: 448). A classificação paradigmática dos estudos organizacionais, associada à idéia da incomensurabilidade, acabou sendo avaliada de duas formas: como uma teoria do conhecimento - o que de fato parecia à primeira vista - ou como uma ação política, uma tentativa de isolar abordagens alternativas, protegê-las do ataque da maioria funcionalista e, portanto, garantir espaço e tempo para seu desenvolvimento (Burrell, 1999; Clegg & Hardy, 1999).

O debate permanece inconcluso, mas, de fato, vários autores vêm se dedicando a teorias e modelos que buscam estabelecer pontes entre os paradigmas, acreditando que tal esforço pode enriquecer o entendimento sobre o objeto de estudo. A teoria da estruturação de

Giddens (1989), por exemplo, procura solucionar a discussão epistemo-ontológica histórica sobre a primazia da ação ou da estrutura na conduta humana, discussão que vem permeando boa parte dos debates no âmbito da sociologia e das teorias organizacionais. Giddens propõe um caminho alternativo - e intermediário - a ambos os conjuntos de visões, de um lado, as interpretativistas – que concedem primazia ao sujeito, à ação, à subjetividade e ao significado – e, de outro, as visões funcionalistas e estruturalistas – que privilegiam as noções de estrutura, coerção e realidade social objetiva.

No campo específico da teoria organizacional, também vários autores vêm adotando posições conciliatórias, por acreditarem que o isolacionismo proposto por Burrell & Morgan (1979) de fato não se sustenta teórica e discursivamente e/ou por defenderem que o desenvolvimento do conhecimento sobre as organizações depende do diálogo entre posições que abordam o objeto de diferentes maneiras, ou formas de ver (Reed, 1985; Hassard, 1990a; Willmott, 1990; Child, 1997).

“Vários autores [...] concluíram que a crença na natureza incomensurável dos paradigmas [conforme proposto por Burrell & Morgan, 1979] limita radicalmente as possibilidades de desenvolvimento teórico nos estudos organizacionais. Eles estão, ao contrário, enxergando a possibilidade de se atingir maior síntese teórica ao se utilizarem as visões oferecidas por diferentes paradigmas.” (Child, 1997: 62).

O próprio Morgan (1996), com o livro **Imagens da organização** expõe oito metáforas que poderiam ser utilizadas para se entender o que de fato são as organizações e propõe uma síntese dessas visões para se chegar mais perto do objeto *real*. Em artigo publicado em 1990, Morgan também deixa claro que os múltiplos paradigmas, na verdade, contribuem para propiciar um melhor entendimento sobre o fenômeno organização e, mais que isso, que o modelo de análise proposto por ele e Burrell (Burrell & Morgan, 1979) pode ser interessante para abordar qualquer fenômeno social de forma mais compreensiva.

“O desafio fundamental colocado pela diversidade paradigmática remete-se à possibilidade de se ver e compreender como podemos pesquisar as organizações (e qualquer outro aspecto da vida social) de formas diversas e que podem nos dizer algo novo sobre o fenômeno no qual estamos interessados. Este desafio leva a outros, [...] como à

necessidade de reconciliar a forma, legitimidade e pretensões de um modo de conhecimento em relação a outro [...]” (Morgan, 1990: 14).

O trabalho de Burrell & Morgan (1979) não é também o único que revisa a teoria organizacional com base em paradigmas ou matrizes de pensamento. Reed (1999), por exemplo, propõe um percurso sobre as teorizações organizacionais a partir de duas estratégias. Em primeiro lugar, o autor revisa este campo *recontando* sua história. Mas o faz não simplesmente seguindo uma linha do tempo neutra e um fluxo de desenvolvimento que parece ter moto próprio, mas, ao contrário, destacando que o desenvolvimento de uma teoria ou de um corpo de conhecimentos é uma prática intelectual situada em um dado contexto histórico, social, político, cultural. Essa perspectiva sem dúvida politiza (ao contextualizar) a construção do conhecimento e opõe-se a visões *ingênuas*, ou excessivamente positivistas, que consideram tais processos intelectuais e científicos como a construção ou representação da *verdade* ou da *realidade*. Com tais pressupostos, Reed apresenta e discute seis modelos interpretativos - *racionalidade, integração, mercado, poder, conhecimento e justiça* - e seus respectivos contextos sociais e históricos, que, segundo ele,

“formam o campo intelectual de conflitos históricos em que a análise organizacional se desenvolveu – um campo que deve ser mapeado [...] levando-se em conta as inter-relações entre os fatores processuais e contextuais em torno dos quais essa área do conhecimento emergiu.” (Reed, 1999: 66).²

Em seguida, o autor destaca, com base nos seis modelos interpretativos, os debates fundamentais (ou pontos de interseção) que acompanham o desenvolvimento da teoria organizacional, em número de quatro: um debate *teórico* sobre os conceitos de atuação e estrutura; um debate *epistemológico* entre construtivismo e positivismo; um debate *analítico* sobre a prioridade a ser conferida aos níveis local e global; e um debate *normativo* entre o individualismo e o coletivismo.³ Para Reed (1999), cada uma das seis narrativas auxilia na formação dos debates acima referidos e, portanto, para a caracterização do campo de estudos organizacionais como um campo contestado e contestável – “um domínio ou espaço de conflitos, no qual interpretações rivais [...] podem ser analiticamente identificadas e racionalmente debatidas” (p. 82). Essa visão da teoria organizacional como um campo

² Cf. Reed (1999), especialmente tabela à p. 65 e discussão das p. 64 a 81.

³ O uso dos termos *debates* ou *pontos de interseção* é interessante porque sugere que nos desacordos também residem os pontos comuns ou, pelo menos, espaços de diálogo entre posições teóricas; ou, ainda, pode-se pensar que exatamente no debate e no ponto em que há desacordo existe o potencial para a conciliação.

contestado e contestável se opõe a ambos o universalismo racional e epistemológico e o relativismo radical/cultural.

O debate atuação/estrutura, presente em toda a teoria social, destaca, de um lado, abordagens que valorizam a atuação, a ação e a prática social como formadoras e reformadoras das estruturas e instituições e, de outro, aquelas abordagens que creditam maior importância às estruturas e padrões sociais como determinantes e limitadores da ação e interação social. Burrell & Morgan (1979) utilizam o antagonismo entre voluntarismo e determinismo (caracterizando a natureza humana) com conteúdo semelhante ao debate atuação / estrutura de Reed.

O debate construtivista / positivista relaciona-se às formas representacionais por meio das quais o *conhecimento* dos teóricos é avaliado e legitimado. Esse debate envolve o aspecto ontológico da realidade de estudo (realismo X construtivismo ou nominalismo) e o aspecto epistemológico (positivismo X antipositivismo ou convencionalismo). Burrell & Morgan (1979) utilizam os antagonismos entre positivismo e antipositivismo (epistemologia) e realismo e nominalismo (caracterizando o aspecto ontológico) com conteúdo semelhante ao debate positivismo X construtivismo de Reed (1999).

O debate local / global (ou micro X macro) se ocupa das questões relativas ao nível de análise em que a pesquisa organizacional deve ser orientada e conduzida. Nas abordagens que valorizam o local, o foco narrativo se direciona às questões micro, individuais, íntimas, pessoais, cotidianas, enquanto as abordagens globais focam os fenômenos impessoais, gerais, de grande escala e, portanto, macro. O debate individualista / coletivista, último debate proposto por Reed (1999), coloca, de um lado, as abordagens individualistas, que vêem as organizações como produto de ações e interações individuais e que assumem os indivíduos em si como o principal foco de análise e preocupação. Em um nível ideológico, tais abordagens afirmam que as construções coletivas apenas se justificam em termos de sua contribuição para a proteção e garantia da liberdade e autonomia individuais. No outro extremo ideológico e metodológico, estão as perspectivas coletivistas, que não reconhecem os indivíduos como componentes distinguíveis da organização. Nessas abordagens, as organizações ganham *status* de entidade objetiva, que se impõe aos atores “com tal força que

lhes deixa pouca ou nenhuma alternativa, exceto obedecer a seus comandos” (Reed, 1999: 85).⁴

Os modelos revisionistas de Burrell & Morgan (1979) e Reed (1999), embora apresentem semelhanças, ou *pontos de interseção*, diferem em vários aspectos. O trabalho de Burrell & Morgan, mais exaustivo do ponto de vista da revisão da literatura sociológica e organizacional, estabeleceu-se sobre a idéia da incomensurabilidade paradigmática, o que acabou por conferir-lhe certo hermetismo. Ao separar as várias abordagens por meio de muralhas intransponíveis, os autores acabam por defender a idéia de uma *pureza* ou clareza paradigmática que as teorias e abordagens, de fato, não têm. Essas, na realidade, são, em geral, cambiantes no que se refere a uma articulação e coerência entre suas formulações de natureza teórica e empírica. A abordagem de Burrell & Morgan igualmente *aprisiona* os aspectos ontológicos, epistemológicos, de natureza humana e metodológicos dentro de um único *continuum* que separa as abordagens entre objetivas e subjetivas. Dessa forma, não se distinguem, por exemplo, modelos que valorizam a ação humana (voluntarismo), mas de um ponto de vista positivista e realista. Esse tipo de abordagem encontrar-se-á em algumas vertentes do pensamento gerencialista, que atribuem *capacidade de ação* a apenas algumas categorias de atores organizacionais. O modelo de Reed (1999), ao contrário, é menos rigoroso em suas classificações, as abordagens *movem-se* mais livremente nos quadros taxonômicos e não se extrai dali uma distinção tão cristalina entre tais taxonomias, os modelos e abordagens que as preenchem e seus respectivos pressupostos epistemológicos, metodológicos ou ideológicos.

Na seqüência deste trabalho, procurar-se-á caracterizar o estudo sobre estratégia, buscando conhecer suas bases paradigmáticas, ou seja, objetivando conhecer que visões de sociedade, organização, ator e ação social existem por trás de modelos aparentemente neutros e objetivos. Para tanto, o ponto de partida será o modelo de Burrell & Morgan (1979), ao qual

⁴É importante destacar que, segundo Reed (1999), a discussão sobre os debates ou pontos de interseção auxiliam não apenas na explicitação dos pontos de conversação entre posições rivais, mas igualmente revela os pontos de exclusão e de silêncio na teoria organizacional. O autor destaca quatro pontos de exclusão, que configuram “temas [...] cruciais para essa ‘agenda latente’ na análise organizacional” (p. 86): a questão do *gênero*, ou como a análise organizacional tradicionalmente desconsidera as relações de poder baseadas no gênero, inclusive sua influência nas construções epistemo-metodológicas do campo; a questão da *raça e etnicidade*, ou como fundamentos étnicos e raciais determinam estruturas de poder e como diferenças culturalmente construídas são institucionalizadas e tornadas naturais; o tema da *tecnociência*, ou como o desenvolvimento tecnológico vem impactando as estruturas organizacionais e as categorias, conceitos e teorias com os quais lida a análise organizacional; e a questão do *desenvolvimento e subdesenvolvimento mundial*, ou como vêm se estruturando as relações de dependência, de inserção e exclusão de regiões do mundo nos processos de globalização econômica e de desenvolvimento e utilização das novas tecnologias produtivas, informacionais e da biociência. Cf. Reed (1999: 86 *et seq.*).

se acrescentarão discussões e reflexões de outros autores. O rigor da separação paradigmática, como já se sugeriu, não será seguido. É também importante destacar que as classificações e taxonomias apresentadas, de fato, têm importância didático-metodológica, mas apenas parcialmente representam a *realidade*. Ou seja, mesmo buscando-se as raízes paradigmáticas das várias abordagens – seu núcleo de pensamento e formulação – as classificações, mesmo que úteis, são sempre reducionistas. De qualquer forma, pretende-se, com essa discussão, enriquecer o entendimento dos conceitos e das várias abordagens sobre estratégia, destacando pontos de acordo e, sobretudo, de desacordo sobre o tema. O resumo dessa discussão sobre estratégia e paradigmas encontra-se na TAB. 1.

Torna-se importante, destacar, ainda, previamente à discussão mais específica sobre estratégia, que, segundo Burrell & Morgan (1979), a maciça maioria dos estudos organizacionais encontra-se localizada no lado objetivo do *continuum* formado pelas quatro dimensões que definem a natureza da ciência social – ontológica, natureza humana, epistemologia e metodologia – e no lado da regulação do *continuum* “regulação X mudança radical”.

“Enquanto superficialmente parece haver uma variada gama de teorias e pesquisas [no campo organizacional], de fato esta diversidade deixa de existir quando buscamos os fundamentos das várias abordagens. Isso fica evidente quando tais teorias são relacionadas ao conjunto mais amplo da teoria social como um todo. [Fica claro que] a grande maioria localiza-se dentro do que chamamos o paradigma funcionalista. Os outros paradigmas da ciência social permanecem praticamente inexplorados.” (Burrell & Morgan, 1979: 120).

Com o campo da estratégia, de fato um subcampo dentro da teorização organizacional, esta constatação será ainda mais evidente e profunda. Se a teoria organizacional tem sobretudo raízes funcionalistas, as abordagens sobre estratégia, na sua maioria, têm origem nas teorias administrativas de natureza mais objetivista. A disciplina, já na sua origem e em toda a sua história, foi abordada essencialmente de forma pragmatista, objetivista, com foco na ação administrativa instrumental e na construção de modelos normativos (Vasconcelos, 2001; Meirelles, 2003).

Estratégia e a dimensão ontológica

A análise da dimensão ontológica, em relação à estratégia, pode ser empreendida sob dois enfoques. O primeiro diz respeito à noção que se tem sobre ambientes; a segunda, a visão sobre a própria estratégia e seus elementos constitutivos.

Normalmente, nos modelos de formulação de estratégias, destacam-se duas noções básicas de ambiente. A primeira é o ambiente interno, ou seja, os elementos, materiais ou não, internos à organização, que têm relevância para a escolha estratégica. Aí devem-se incluir, entre outros, os recursos, competências, dinâmicas, conhecimentos, ativos das mais variadas naturezas, parcerias, produtos, imagem. O segundo ambiente é o ambiente externo, e este, em geral, é subdividido didaticamente em ambiente operacional e macro-ambiente. O ambiente operacional é o conjunto de atores, organizações, instituições com os quais a organização se relaciona de forma próxima e cotidiana; são assim os elementos que exercem sobre ela um impacto mais direto e imediato e sobre os quais, eventualmente, a organização poderá ter alguma influência. O macro-ambiente é o restante dos atores, instituições e forças que importam à organização, mas dela estão mais distantes; trata-se da parcela do ambiente que é mais geral e inespecífico. Sua influência na organização é mais difusa, porque impacta não só esta, mas também o seu ambiente operacional; se, por um lado, seu impacto é menos direto, por outro, não é menor em importância. No ambiente operacional em geral relacionam-se clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, a comunidade local etc., enquanto, no macro-ambiente, são incluídas as forças econômicas, sociais, políticas, o governo, entre outros elementos.

No extremo realista do *continuum* ontológico, ambos os ambientes interno e externo são vistos como objetivos, reais, cuja existência e caracterização independe da observação do sujeito. Esses elementos ambientais podem ser pesquisados, conhecidos, traduzidos em discursos inequívocos, comunicados e mesmo materialmente – e até financeiramente – representados. O ambiente interno, que é a própria organização, nessa visão realista, tem existência real, objetiva, bem delimitada em relação ao ambiente externo. A organização é uma unidade em si, distinguida do ambiente externo por fronteiras razoavelmente claras e definidas. A organização também se traduz em números e em cifras – por meio de recursos matemáticos e financeiros e regras contábeis. Para dar materialidade à organização, esta é, por vezes, tomada como um sistema orgânico, que desempenha funções, subdivide-se em subsistemas funcionais claramente delineáveis e conecta-se com um sistema maior – o ambiente social (Thompson, 1967; Simon & March, 1981). A partir de análises racionais, os

ambientes externo e interno podem ser conhecidos, e as ações necessárias para promover a adequação deste com o primeiro podem ser, da mesma forma, racionalmente elaboradas.

Essa adequação é a essência da estratégia organizacional que, nessa visão realista, também ganha existência objetiva. Ou seja, a estratégia organizacional é formal e racionalmente elaborada, traduzida em objetivos, metas, ações, diretrizes explícitos – ou explicitáveis – universalmente compreensíveis e, essa estratégia, uma vez declarada, ganha uma materialidade indiscutível. Nomes, conceitos, textos, manuais, palavras de efeito, repetições, exemplos de conduta e uma série de outros recursos dão vida à estratégia. A organização, dividida em subsistemas, reparte internamente, entre esses e de forma bem definida, suas funções; um subsistema claramente delimitado se ocupará da estratégia organizacional: diagnóstico organizacional, análise do ambiente externo, investigações sobre possíveis mudanças, definição de objetivos, posicionamento, metas, ações, critérios de racionalidade etc.. Desse subsistema – estratégico – em geral se ocuparão aqueles atores organizacionais que se encontram nos níveis hierárquicos superiores – eles, portanto, decidem sobre os ambientes e decretam a estratégia – viva, real, e que vale para toda a organização.

Essa visão realista predomina nas abordagens sobre estratégia e, a partir de sua caracterização, é possível aproximar modelos aparentemente diferentes, como aqueles derivados da nova economia, que focam as forças ambientais, e os baseados em recursos, que enfatizam a relevância das competências internas. Nessas abordagens realistas, os ambientes externo e interno têm existência real, objetiva, e isso, de fato, na maioria das vezes, é tomado como verdade indiscutível, ou seja, sequer se questiona ou se discute tal *verdade*. O certo é que tais ambientes podem ser conhecidos e descritos por meio de números, forças, cifras; podem, portanto, ser compartilhados sem riscos de mal-entendimentos. Em relação às escolas de pensamento de Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2000), pode-se afirmar que as três primeiras escolas, de natureza normativa – *design*, planejamento e posicionamento – e seus representantes estão inteiramente localizados nesse extremo realista da dimensão ontológica. As demais escolas apresentarão abordagens mais ou menos objetivistas e ocuparão um espaço mais amplo do quadro paradigmático.⁵

⁵ Não é demais reafirmar que, segundo Burrell & Morgan (1979), as dimensões subjetivas e da mudança radical são quase inexploradas na teoria organizacional. Isso quer dizer que, mesmo quando temas menos *objetivos* como cultura, poder ou cognição são abordados, predomina uma visão objetivista e de regulação. Entretanto, se se abandona a idéia da incomensurabilidade paradigmática e o rigor taxonômico, o que se observa é que as abordagens sobre estratégia podem ser classificadas, comparativamente umas com as outras, em mais ou menos subjetivistas ou objetivistas etc.. A discussão neste trabalho seguirá, em parte, essa orientação, já que o objetivo do mesmo não é localizar rigidamente as escolas de pensamento sobre estratégia e seus autores no modelo

No extremo oposto da dimensão ontológica, estão as visões nominalistas, em que ruem as certezas e a objetividade concedidas ao ambiente, à organização e suas estratégias pelos realistas. Os ambientes interno e externo passam a ser compostos tão somente de nomes e conceitos, atribuídos por sujeitos subjetivos que o fazem com referência às próprias subjetividades e no contexto de encontros sociais e não em relação a quaisquer materialidades das estruturas do mundo *real*. Assim, o ambiente existe tão somente nas mentes dos atores sociais e, coletivamente, a partir da negociação de significados que se faz por meio de discursos socialmente construídos e compartilhados. A *realidade*, pois, do ambiente, é decretada por atores cognitivos e subjetivamente orientados. A fronteira entre organização e ambiente, nessa visão, não passa de uma arbitrariedade conceitual; o que se define como interno ou externo à organização é meramente convencionalizado. O próprio conceito de organização é questionado.

“[Esta visão subjetivista] rejeita qualquer enfoque que atribui ao mundo social uma realidade que seja independente da mente humana. Ela enfatiza que o mundo social não é mais que a construção subjetiva de atores humanos individuais que, através do desenvolvimento e uso da linguagem comum e das interações da vida cotidiana, criam e sustentam um mundo social cujo sentido é intersubjetivamente compartilhado. O mundo social é, pois, de natureza essencialmente intangível e é um processo contínuo de reafirmação ou mudança. Semelhante visão não admite a existência de organizações no sentido concreto ou duro.[...] [No limite, pode-se afirmar que] organizações não existem.” (Burrell & Morgan, 1979: 260).

A estratégia, com ainda mais razão, por esse ponto de vista, é tão somente uma reificação de determinados elementos (objetivos, metas, diretrizes, padrões) que não são igualmente compreendidos e sequer podem ser considerados *organizacionais*. Se a própria existência da organização como um objeto social, delimitado, tangível é colocada em dúvida, falar de estratégia organizacional pode parecer um contra-senso. As pessoas individualmente e, ainda mais, coletivamente têm, no máximo, objetivos confusos, nem sempre explícitos,

paradigmático de Burrell & Morgan (1979). Mas é também importante destacar que a constatação que Burrell & Morgan (1979) fazem em relação aos estudos organizacionais deriva de uma análise prévia sobre a localização paradigmática das teorizações sociológicas em seu conjunto mais amplo e o que os autores de fato concluem é que boa parte dessas teorizações não é considerada no campo dos estudos organizacionais. Em relação à discussão presente sobre estratégia e paradigmas, imagina-se ser também possível revelar (ou pelo menos sugerir) lacunas nessa disciplina, ou seja, que uma série de aspectos da vida social e organizacional (revelados ou reveláveis por abordagens menos funcional-positivistas) continua invisível para esse campo de estudo.

muitas vezes contraditórios e mutantes. Além de questionar a existência concreta e objetiva do mundo social, das organizações e de elementos associados ao conceito de estratégia, como objetivos, metas ou padrões de racionalidade organizacionais – e, inclusive por causa disso – essas visões nominalistas abordam tais conceitos de forma problematizada. Se, na visão dos realistas, é possível criar e tornar real uma estratégia que vale para toda a organização, e à qual toda a organização aderirá, o enfoque subjetivo considera que as pessoas perseguem objetivos nem sempre claros e individual e subjetivamente orientados.

Abordagens nominalistas são raras na teorização organizacional e, mais ainda, no campo específico da estratégia (Smircich & Stubbart, 1985; Mir & Watson, 2000). De fato, nessa disciplina, é possível que não existam abordagens razoavelmente disseminadas ocupando o extremo nominalista do *continuum*⁶; alguns modelos e teorizações, contudo, são menos objetivistas que as escolas normativas da formação de estratégias. O conceito de *enactment*, de Weick (1969), é sempre apresentado como uma referência essencial para tais abordagens (Smircich & Stubbart, 1985). Segundo Weick (1969), as pessoas na organização produzem sentido e o ambiente é, de fato, decretado, criado a partir da construção coletiva de significados. Esta construção do sentido vai além da interpretação, pois inclui a geração do que é interpretado (Weick, 1969; Smircich & Stubbart, 1985). Abordagens da escola cognitiva e de aprendizagem destacam essa criação de sentido por meio de processos coletivos de significação, sobretudo a partir da consideração dos padrões mentais dos indivíduos nas organizações (Machado-da-Silva & Fonseca, 1993; Machado-da-Silva & Gonçalves, 1999; Guarido Fº & Machado-da-Silva, 2001). Os modelos que enfatizam o caráter emergente da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka, 1991; Pascale, 1991; Quinn, 1991a,b) também apresentam aspectos da natureza subjetiva das organizações e suas estratégias.

O institucionalismo, ao chamar a atenção para o fato de que o ambiente é composto não somente por elementos técnicos e econômicos, mas também por elementos simbólicos socialmente construídos, também forneceu subsídios para que teorizações pudessem se afastar do extremo objetivo do *continuum* (Barley & Tolbert, 1997). As escolas culturais e do poder, por exemplo, apresentam tentativas nesse sentido (Johnson, 1999; Pfeffer, 1978). Mas, de fato, em boa parte das abordagens que se ancoram no institucionalismo, tais elementos simbólicos são reificados e tratados tão objetivamente quanto qualquer elemento técnico ou econômico – assim, esses elementos simbólicos aparecem como dotados de sentido

⁶ Poder-se-ia, entretanto, destacar alguns trabalhos, fora do *mainstream*, que abordam o tema estratégia de uma perspectiva nominalista e construtivista, entre eles, Smircich & Stubbart (1985), Scherer & Dowling (1995) e Mir & Watson (2000).

indiscutível, invariável, universal e, portanto, objetivo. As escolas cultural, de poder e sobretudo ambiental reúnem abordagens com tais características (Hannan & Freeman, 1977; Meyer & Rowan, 1977; Baum, 1999; Donaldson, 1999).

Estratégia e a dimensão da natureza humana

Em relação à estratégia, as abordagens deterministas vêem as organizações e seus atores simplesmente reagindo às forças ambientais. De forma geral, o ambiente se impõe à organização, com suas estruturas, regras e forças potentes e relativamente estáveis. As organizações e os atores individuais pouco podem fazer senão esforçar-se por compreender tal ambiente e submeter-se a seus determinantes por meio de adequação. Relações de causa e efeito unidirecionais explicam a forma que as organizações adotam em função das estruturas ambientais. Os atores humanos apenas viabilizam mecanicamente tal adequação prescrita. As escolas do *design*, planejamento, posicionamento e ambiente nitidamente assumem essa visão determinista. Também abordagens institucionalistas, que destacam, por exemplo, a tendência das organizações à imitação e à adoção de padrões socialmente legitimados, igualmente enfatizam o determinismo ambiental sobre as organizações e suas escolhas (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1999). É importante também destacar que outros determinismos que não o ambiental são freqüentes na teoria organizacional, tais como o determinismo psicológico, em que o indivíduo aparece como subjugado às suas próprias características psíquicas, a que ele não tem acesso ou controle. O determinismo ambiental também pode apresentar diversas nuances e encontrar-se-ão modelos que destacam, por exemplo, o determinismo tecnológico, econômico ou cultural e institucional etc. (Child, 1999).⁷

Nas abordagens voluntaristas, o conceito de estratégia pode assumir duas perspectivas. De um lado, numa vertente interacionista, a estratégia resumiria a ação organizacional fruto do livre arbítrio de atores humanos atuando coletivamente. Aí a formulação estratégica torna-se o espaço privilegiado da criação, da aprendizagem e da elaboração de alternativas de ação organizacional vis-à-vis de um ambiente amorfo, flexível e, de fato, criado e recriado pela ação e intervenção humanas. Esta criação e elaboração possíveis, em algumas abordagens, podem assumir um aspecto formal, ou seja, são vistas como processos conscientes e

⁷ Em suas versões mais extremadas, as abordagens deterministas não dão conta de tratar das mudanças organizacionais e sociais a não ser que lancem mão da dialética enquanto essência dos fenômenos sociais, ou seja, da idéia de que todo processo social traz em si sua negação ou destruição. Assim, a mudança assume um caráter determinístico.

apriorísticamente concebidos e controlados. Em outras, remete-se à idéia de uma lógica nem sempre conscientemente elaborada e que se revela somente *a posteriori*. As escolas da aprendizagem, cognição e empreendedorismo reúnem abordagens que avançam nessa perspectiva do voluntarismo. Entretanto, são comuns as abordagens que acabam por adotar – talvez inadvertidamente - uma visão paradoxal sobre os atores organizacionais. Alguns, geralmente localizados no topo da pirâmide hierárquica, aparecem dotados de capacidade de ação e escolha, enquanto o restante da comunidade organizacional parece formado por um outro tipo de indivíduo: silencioso, operativo e subjugado pelas estruturas de natureza coletiva.

Por outro lado, ainda na visão voluntarista, mas numa perspectiva mais etnometodológica, em que, em geral, se foca o ator individual e seu processo de significação do mundo (Burrell & Morgan, 1979: 271 *et seq.*), o conceito de estratégia organizacional – ou seja, coletiva - se problematiza. Para essas abordagens, o indivíduo – seu comportamento, sua percepção, seu processo de significação – é, por excelência, a unidade de análise, o foco de atenção. Conceitos como estratégia (e mesmo organização) são considerados, em tais abordagens, como, no mínimo, problemáticos, porque se sustentam na idéia da existência de atores individuais despersonalizados, iguais, conformados, padronizados e aptos a assumir, como seus, objetivos coletivos reificados.

Estratégia e a dimensão epistemológica

Três aspectos relacionados à estratégia podem ser discutidos no campo da epistemologia: o que significa o conhecimento requerido para sua formulação, como essa formulação se utiliza de modelos mais ou menos estruturados e gerais e que modelo de ator social, como agente do conhecimento, sustenta essa ou aquela abordagem.

Em primeiro lugar, praticamente todos os modelos de estratégia destacam a necessidade de se conhecer o ambiente externo à organização e a própria organização - às vezes denominada ambiente interno, pontos fortes e fracos, competências centrais etc. – para que a formulação e implementação estratégicas possam cumprir sua função essencial de adequação entre organização e ambiente. Numa visão positivista, tal esforço de conhecimento é essencialmente uma atividade intelectual, racional, lógica, científica. Ou seja, para bem conhecer a *realidade* organizacional e ambiental, tratar-se-á de desenvolver mecanismos – ou metodologias – que, objetivamente, aproximam-se do objeto do conhecimento, vasculham-no

e traduzem-no em linguagem e cifras inteligíveis. Imagina-se mesmo que o conhecimento revelado independe do sujeito, já que o objeto do conhecimento é real, tangível e, mesmo que complexo, disponível em sua materialidade. Esse conhecimento positivista busca, sobretudo, conhecer as regularidades do ambiente, suas recorrências, estruturas e regras de funcionamento. Na visão positivista, o conhecimento e a informação – embora fundamentais – tendem a ser considerados recursos neutros e impessoais, e a aquisição de conhecimento, uma atividade puramente técnica e, portanto, apolítica.

Na visão antipositivista, no extremo oposto do *continuum*, a base do conhecimento não é a realidade objetiva, mas o sujeito que elabora o conhecimento, sua percepção, subjetividade, interesses. Ou seja, sujeito e objeto do conhecimento não podem ser dissociados (Mir & Watson, 2000). Nessa linha de pensamento, a realidade – o ambiente etc. – é tomada como um produto social, tornada *real* por sujeitos subjetivos individualmente e em processos de interação social – uma criação intersubjetiva. Assim, o conhecimento é a transferência de subjetividades, racionalidades subjetivas e interesses para discursos sobre a *realidade*, discursos que são legitimados a partir de processos sociais e políticos – portanto, a partir de negociações, acordos, debates e o estabelecimento de padrões epistemo-metodológicos arbitrários – e não em função de sua validade científica e neutra. Para os antipositivistas, assim, conhecimento, informação, diagnóstico estratégico é invenção, reconfiguração, discurso, é tomar o objeto para si, é dominação do objeto e seu sentido, é recriação. E é fonte de poder. Nessas abordagens antipositivistas, o que é particular e único interessa mais do que o que é geral e recorrente.

“Enquanto os realistas concebem os esforços de pesquisa como *escavação*, [...] [os] construtivistas associam-nos ao ato de *esculpir*, em que a imaginação (ou a teoria-base) do artista interage com o fenômeno para criar um modelo de realidade que chamamos conhecimento.” (Mir & Watson, 2000: 942 e 943).

Essa dimensão epistemológica também enriquece a discussão sobre os processos de formulação e criação da estratégia. Nas visões positivistas, a estratégia é elaborada a partir de conhecimentos e técnicas objetivos e, portanto, pode ser *cientificamente* formulada para refletir adequadamente ambos o nível de conhecimento sobre a realidade e a perfeita adequação entre demandas internas e externas. Da mesma forma, pode ser claramente expressa e o seu entendimento independe do sujeito e do contexto. Nas visões antipositivistas, estratégia é convenção, já que apenas reflete uma solução de ação e decisão organizacional

frente a uma versão socialmente construída e decretada do que seja a realidade. Da mesma forma, a própria estratégia sempre se revelará ambígua, e o seu significado também será objeto de negociação. A maioria dos modelos teóricos e empíricos sobre estratégia adota uma perspectiva explicitamente positivista; entretanto, sobretudo nas escolas culturais, do poder e da cognição, podem ser encontradas abordagens que, se não estão no extremo antipositivista do *continuum* epistemológico, pelo menos, dele se aproximam.

Outra discussão suscitada pela oposição positivismo / antipositivismo refere-se ao modelo de racionalidade utilizado na teorização sobre estratégia, ou seja, o modelo do ator social que produz, adquire, compartilha e utiliza o conhecimento e estabelece as diretrizes estratégicas. Nas versões mais positivistas – certamente a maioria – o ator é alguém que, se dotado dos recursos e métodos adequados, *adquire* conhecimento e está apto a explicitá-lo e compartilhá-lo. Em boa parte dos modelos, esse ator aparece dotado de uma racionalidade total, ou seja, alguém capaz de compreender a realidade em toda a sua complexidade, levantar todas as opções de ação e escolher a que proporciona o melhor retorno. Mesmo quando tais abordagens objetivistas se utilizam do modelo de racionalidade limitada (Simon & March, 1981), o ator organizacional parece despido dos constrangimentos humanos de ordem emocional e afetiva.

Nas versões antipositivistas, ao contrário, o ator organizacional é, na verdade, o criador da realidade; não é alguém que adquire, mas que *cria* conhecimento e significado. Da mesma forma, esse conhecimento é pessoal, vivenciado e não pode ser codificado e compartilhado direta e objetivamente, mas somente a partir de novos processos de interação, (re-)significação e negociação. Esses atores apresentam dúvidas, objetivos confusos, medos, emoções e processos psíquicos sobre os quais não têm completo domínio ou compreensão. Têm medo de errar, arrependem-se, apresentam aversão – ou atração – ao risco e não são capazes de prever completamente os resultados de suas ações e escolhas. Esse é um tipo de ator social pouco freqüente nos modelos de formulação estratégica. Torna-se interessante destacar, contudo, como já afirmado para a discussão sobre voluntarismo / determinismo, que é comum, nos modelos sobre estratégia, a referência a dois tipos de atores organizacionais – e de racionalidades: alguns indivíduos parecem dotados de racionalidade total – a alta administração – e outros de apenas uma racionalidade limitada ou mesmo nenhuma racionalidade – aqueles localizados nos níveis operacionais (Crozier, 1964; Hardy & Clegg, 2001).

Estratégia e a dimensão metodológica

No aspecto metodológico, duas discussões sobre estratégia parecem especialmente interessantes, uma relacionada aos métodos desenvolvidos e utilizados para adquirir o conhecimento necessário à formulação estratégica e outra relacionada aos métodos e modelos utilizados na própria criação da estratégia.

No extremo objetivo do *continuum* metodológico, estão aquelas abordagens que valorizam a utilização de modelos fechados e métodos *duros* tanto para a formulação estratégica quanto para a obtenção de conhecimento acerca da realidade. Esse conhecimento se revela por meio da aplicação de metodologias de pesquisa quantitativa e do desenvolvimento de sistemas de informação cada vez mais complexos e tecnologicamente sofisticados. Nesses diagnósticos estratégicos, procurar-se-á, sobretudo via *surveys* e tratamentos estatísticos, identificar recorrências, por exemplo, em comportamento de clientes e competidores e conhecer aspectos internos da organização, ligados, por exemplo, a recursos, competências, à cultura, clima, ou satisfação no trabalho. Também se revestem de grande importância os cálculos financeiros sofisticados que irão amparar processos decisórios de toda sorte e, sobretudo, as decisões de investimento e o estabelecimento de padrões de avaliação. A formulação da estratégia depende fundamentalmente desses conhecimentos e também ela deve seguir os passos definidos com rigor e detalhe em modelos normativos. De fato, essa perspectiva nomotética gerou um grande número de modelos que buscam estabelecer os protocolos *adequados* e tecnicamente perfeitos para a formulação de estratégias: técnica SWOT, matrizes de análise de *portfolios*, cadeias de valores, entre outros. Os resultados da estratégia também são plenamente cognoscíveis e mensuráveis, por meio de métodos e critérios objetivamente elaborados. Nessa visão objetivista, estratégia é fundamentalmente uma ciência.

No extremo ideográfico, estariam aquelas abordagens nas quais predominam métodos *soft* de conhecimento – análises qualitativas, métodos interpretativos e fenomenológicos. As tecnologias duras, tais como sistemas de informação, métodos matemáticos são meros artefatos sociais criados não para revelar um conhecimento objetivo, mas para dar vida a versões sobre a realidade. Conhecimento é poder, e método é política. O que é único e particular tem mais importância e revela mais sobre a realidade do que o que é geral e recorrente. Também a formulação da estratégia pouco ganha com a utilização de modelos fechados. Intuição, criatividade e debate são mais importantes que cálculos financeiros.

Também os modelos de avaliação de resultados são convenções sociais e contingentes no tempo e no espaço. Nessa versão ideográfica, estratégia é arte.

Estratégia e a dimensão regulação e mudança

O segundo eixo do quadro paradigmático de Burrell & Morgan (1979) procura localizar as visões que as várias teorizações sociológicas e organizacionais têm sobre a natureza da sociedade em termos de um *continuum* entre regulação e mudança radical. Essa discussão, trazida para o campo específico da estratégia, ilumina um debate histórico travado na disciplina: até que ponto estratégia tem a ver com estabilidade, trilha, padrões de comportamento e é um elemento de coesão e integração organizacional ou até que ponto deve incitar a mudança, a flexibilidade e constitui-se, antes, num elemento de conflito e disputa entre os atores organizacionais.⁸

No extremo dedicado à estabilidade, o ambiente é visto como formado por estruturas essenciais relativamente estáveis e duráveis. Da mesma forma, a estratégia constitui-se de elementos que promovem a coesão interna e a integração da organização ao ambiente. A estratégia revela consenso, evita a ocorrência de disputas e desperdícios e estabelece padrões para o comportamento das pessoas no interior das organizações. Com uma estratégia clara e explícita, todos se sentem mais seguros e protegidos. Estratégia, assim, é rumo, trilha, estabilidade; é posicionamento claro, é *design*, planejamento e poder formal. A organização é vista como a solução natural para os problemas e ações coletivos, é a alternativa adequada para garantir maior satisfação das necessidades humanas. A estratégia é a referência máxima para a ação organizacional coerente e efetiva.

No extremo da mudança radical, o ambiente revela-se mutável, dinâmico, incerto, imprevisível, sem elementos essenciais que lhe confirmem estabilidade e uma justificativa, em termos ontológicos. A sociedade, espaço da ação social, é caracterizada por conflitos, dominação e coerção. A estratégia organizacional pode ser avaliada sob duas perspectivas: a estratégia formal e a real. Por um lado, abordagens mais determinísticas e estruturalistas - e, portanto, objetivistas - entendem que a estratégia formal nada mais é que a reificação de objetivos de grupos dominantes; para ela de fato se impor, são necessárias ações coercitivas que silenciem os objetivos divergentes. A sociedade e as organizações são construções sociais e políticas que atendem de fato a apenas uma classe favorecida de proprietários e

⁸ Cf. essa discussão em Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2000, p. 22 a 25 e 134 *et seq.*).

controladores. O indivíduo comum, no interior das organizações, permanece privado, oprimido, desadaptado e insatisfeito com o *status quo*. Mas como as estruturas são poderosas e coercitivas, a desintegração social e organizacional é adiada.

Abordagens menos deterministas, mas que também vêem o ambiente como dinâmico e mutável (e, nesse caso, subjetivamente percebido) destacam que todos os atores organizacionais de fato concorrem para a formação da estratégia e para a definição dos rumos coletivos. Aí a estratégia formal poderá refletir apenas um pequeno espectro da estratégia *real*, esta construída de fato no dia-a-dia organizacional e por todos os seus membros. Ou seja, a estratégia *real* não é necessariamente o que a alta administração explicita em manuais e relatórios, mas o que emerge dos processos organizacionais que são naturalmente complexos, conflitivos e ambivalentes. Mais que isso, para ser útil à organização, imersa em um ambiente turbulento e mutável, a estratégia *real* deve de fato ser informal, flexível e multifacetada. Inclusive a *não-estratégia* (Lindblom, 1959, 1981; ver também, Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 2000, p. 23 *et seq.* e p. 167 *et seq.*) é uma boa estratégia.

Um resumo de como os principais elementos envolvidos na formação da estratégia – ambiente externo, ator e ação social, organização e a própria estratégia - são abordados, considerando as quatro dimensões que compõem o *continuum* objetivo X subjetivo e o *continuum* regulação X mudança radical pode ser visto na TAB. 1, a seguir.

Considerações finais: incomensurabilidade paradigmática e a disciplina estratégia

Burrell & Morgan (1979), de fato, na análise paradigmática que fazem das teorias sociológicas e organizacionais, não utilizam, como referência, as *quatro* mais *uma* dimensões isoladamente como aqui brevemente se fez. Os autores utilizam, na verdade, um modelo de duas dimensões ortogonais - formadas pelo *continuum* objetivo X subjetivo e pelo *continuum* regulação X mudança radical - e quatro células, cada uma representando um paradigma do pensamento sociológico e organizacional (FIG. 1). Essas quatro células paradigmáticas é que são o foco de análise dos autores e a base para a classificação das abordagens teóricas estudadas. Assim, para os autores, as quatro dimensões sobre a natureza da ciência social (ontológica, natureza humana, epistemológica e metodológica) não são independentes, e uma abordagem realista necessariamente é acompanhada por uma epistemologia positivista, uma visão determinista sobre a relação entre ação e estrutura e assim por diante. Aqui, optou-se por se empreender uma discussão tomando-se, a princípio, as cinco dimensões isoladamente,

uma vez que, nas abordagens sobre estratégia, tal vinculação (ou coerência) proposta por Burrell & Morgan (1979), em termos da visão sobre as ciências sociais, nem sempre é observada. Assim, por exemplo, abordagens que valorizam a ação do indivíduo, como idealizador e *construtor* da organização – como nas abordagens da escola empreendedora (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 2000, p. 97 *et seq.*) também tratam a realidade social – por exemplo, o ambiente externo – predominantemente de forma realista. Da mesma forma, como já referido, é possível destacar a *existência*, no interior das organizações, de dois tipos de sujeitos, uns voluntariosos e realizadores (e.g. os empreendedores, os líderes visionários, os estrategistas das escolas prescritivas) e outros apáticos, receptivos, dóceis e subjugados por uma dinâmica organizacional que não entendem muito bem ou sobre a qual não têm qualquer controle ou influência.

A discussão aqui empreendida também sugere, diferentemente do que propõem Burrell & Morgan (1979), que o diálogo entre posições paradigmáticas é possível e concorre para ampliar o entendimento sobre fenômenos sociais e organizacionais, como os processos estratégicos. A tentativa de conciliação das posições paradigmáticas envolve a elaboração e utilização de modelos que tentam construir pontes entre abordagens que se baseiam em diferentes visões do que seja a sociedade, as organizações, seus atores e suas estratégias. Tal esforço pode ser empreendido de três maneiras, basicamente: primeiro por meio da tentativa de buscar os pontos de interseção (Reed, 1999) das várias visões, ou seja, de procurar destacar o que elas têm em comum, imaginando que aí nas recorrências residiriam as abordagens mais fiéis à *realidade*; num esforço alternativo, poder-se-ia imaginar que um modelo de representação da realidade social seria melhor construído a partir de uma tentativa de se somarem as múltiplas e, por vezes, aparentemente antagônicas versões sobre esses elementos da vida social e organizacional (Morgan, 1990). Não se trata do mesmo tipo de abordagem utilizado por Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2000), que propõem uma visão síntese a partir de conceitos e modelos existentes sobre estratégia, ou seja, a partir de uma revisão do que já foi produzido no campo. Aqui, sugere-se uma visão síntese não das abordagens sobre estratégia, mas dos paradigmas que sustentam tais abordagens (e, quem sabe, as futuras abordagens). Equivale a dizer que, se o modelo de Burrell & Morgan (1979) revela as possíveis maneiras de abordar e conhecer os objetos de estudo das ciências sociais, no seu conjunto reflete melhor o que sejam enfim esses elementos, entre eles, a estratégia organizacional. Uma terceira forma, que parece a mais promissora, lança mão dos dois expedientes: soma-se tudo, mas utilizam-se as interseções – os temas e debates recorrentes,

bem como os acordos sobre estratégia – para direcionar a discussão. (Meirelles, 2003). Isso quer dizer que o centro do diagrama paradigmático é o local privilegiado de um modelo conciliatório, mas um modelo formado não pela desconsideração de posições extremadas, mas pela resultante da justaposição de – e debate entre - posições até mesmo diametralmente opostas. Tudo isso equivaleria também a dizer que, considerando o modelo de Burrell & Morgan (1979), a *realidade*, ou antes, um modelo conciliatório para sua representação epistêmica estaria situado, enfim, mais ou menos no meio do diagrama paradigmático, mas é igualmente correto afirmar que ele estará em todo esse espaço, de um extremo a outro, passando pelas linhas de transição paradigmática. Igualmente, pode-se dizer que os extremos das dimensões paradigmáticas isoladamente não são totalmente verdadeiros, nem totalmente falsos.

TABELA 1 – Estratégia e as dimensões paradigmáticas

Dimensões	Abordagens	Elementos da escolha estratégica			Estratégia
		Ambiente externo	Ator e ação social	Organização	
Ontologia	Realismo	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos estruturais reais, tangíveis, duráveis - Elementos estruturais autojustificáveis, fundados em essencialidades - Lógico e sistemático - A-histórico - Formado por subambientes funcionalmente articulados - Fronteiras bem delimitadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Racional (<i>a priori</i>) - Racionalidade dada pela auto-orientação - Racionalidade científica, econômica, total - Lógico - Previsível - Subjugado (determinismos superestruturais) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fronteiras bem delimitadas - Solução <i>natural</i> para os problemas da ação coletiva - Elementos estruturais reais, tangíveis, duráveis - Lógica e sistemática - Formada por subsistemas funcionalmente articulados - Ator coletivo (racionalidade própria) 	<ul style="list-style-type: none"> - Racional (<i>a priori</i>) - Racionalidade dada pelo ajuste entre organização e ambiente - <i>Científica</i> - Formal; explicitável - Mensurável - Lógica - Decomponível - Organizacional - Decretada - Estratégia é planejamento, <i>design</i>, posicionamento
	Nominalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Percebido, conceituado e negociado - Decretado, instituído, subjetivo - Mutável e assistemático - Historicamente situado - Amorfo, confuso, dúbio, contraditório - Fronteiras e subdivisões são construtos subjetivos - Só existe a partir da percepção e discursos subjetivos - Nenhuma essencialidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Emocional, subjetivo - Imprevisível, nenhuma essencialidade - Criador de significados e <i>realidades</i> - Qualquer racionalidade só se mostra <i>a posteriori</i> - Racionalidade subjetiva, múltiplas racionalidades, limitação cognoscitiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Fronteiras e subdivisões são construtos subjetivos - Decretada; não tem existência real, independente do sujeito - Local de conflitos, tensões, dominação - Embate de múltiplos atores e subjetividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia <i>formal</i> é reificação de objetivos e racionalidades para dominação; é ideológica - Estratégia <i>real</i> é a resultante de ações e escolhas de múltiplos atores - Estratégia <i>real</i> é fruto do embate de múltiplas subjetividades e objetivos contraditórios - Estratégia emerge dos processos organizacionais - Estratégia é cultura, é estrutura cognitiva - Estratégia é poder (como dominação - a estratégia formal - e como embate e conflito - a estratégia real)

Dimensões		Elementos da escolha estratégica			Estratégia	
Abordagens		Ambiente externo	Ator e ação social	Organização	Estratégia	
Natureza Humana	Determinismo	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrepe-se e impõe-se sobre o ator individual e coletivo (organização) - Elementos estruturais estáveis, autportantes - Formado de constrangimentos, oportunidades, ameaças 	<ul style="list-style-type: none"> - Reage mecanicamente aos imperativos ambientais e organizacionais (superestruturais) - Ação social submete-se aos imperativos estruturais 	<ul style="list-style-type: none"> - Instância <i>inferior</i> ao ambiente, <i>superior</i> ao indivíduo - Elementos estruturais estáveis, autportantes - Precisa adaptar-se ao ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração racional-mecanicista de atores individuais e coletivos orientados pelos determinismos ambientais - Escolha resume-se a se adequar ou desaparecer - Estratégia é posicionamento e planejamento - Estratégia é submissão ao ambiente, é imposição e poder formal de dominação 	
	Voluntarismo	<ul style="list-style-type: none"> - Criado pelas ações individuais e coletivas - Flexível, adaptável, receptivo ao ator e suas ações 	<ul style="list-style-type: none"> - Criador do ambiente - Dotado de livre-arbítrio - Auto-orientação - Ação mais importante que a estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - Ator social coletivo que produz ações que impactam o ambiente externo - Local em que ações individuais produzem estruturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço de criação de atores livres e auto-orientados - Espaço de embate entre atores individuais com objetivos nem sempre convergentes - Espaço de criação, inovação, ruptura - Estratégia é aprendizagem, é ação empreendedora 	
Epistemologia	Positivismo	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivamente mensurável e cognoscível - Leis gerais explicam funcionamento - Conhecimento (do ambiente) pode ser objetivamente estruturado e compartilhado - Conhecimento foca as estruturas, as relações entre elementos e as regularidades - Oportunidades e ameaças <i>objetivamente</i> cognoscíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento independe do sujeito, refere-se à <i>realidade</i>; - Ator racional <i>adquire</i> conhecimento - Atores individuais compartilham e trocam conhecimentos - Racionalidade científica (dada pelo conhecimento) - Racionalidade total; total cognoscitividade é possível - Ação previsível (descrita e prescrita por leis gerais) - Conhecer é “escavar” (Mir & Watson, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivamente mensurável e cognoscível - Leis gerais explicam funcionamento - Conhecimento (da organização) pode ser objetivamente estruturado e compartilhado - Conhecimento foca as estruturas, as relações entre elementos e as regularidades - Pontos fortes e fracos <i>objetivamente</i> cognoscíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborada a partir de conhecimentos objetivos - Reflete nível de conhecimento sobre a realidade - Pode ser claramente expressa e seu entendimento independe do sujeito - Pode ser <i>cientificamente</i> elaborada 	

Dimensões		Elementos da escolha estratégica			Estratégia	
Abordagens	Ambiente externo	Ator e ação social	Organização			
Antipositivismo	<ul style="list-style-type: none"> - Construção social; conhecimento (do ambiente) depende de acordos e convenções epistemológicas - Todo conhecimento e informação (sobre o ambiente) é versão, uma dentre várias formas de entendimento e significação - Conhecimento foca o que é particular e único - Conhecimento é criado, tanto quanto a organização e o ambiente - Limitações cognitivas do ser humano impedem um conhecimento total do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento é (re-)criação, é discurso subjetivo, não é objetivo nem neutro - Ator social como agente formador do conhecimento - Conhecimento é pessoal, vivenciado, é nada mais que acordos sobre significados - Processos coletivos de significação permitem algum compartilhamento de conhecimento - Estrategista é criador / mantenedor de sistemas de significação - Sujeito e objeto do conhecimento não são separáveis - Conhecer é “esculpir” (Mir & Watson, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção social; conhecimento (da organização) depende de acordos e convenções epistemológicas - Todo conhecimento e informação (sobre a organização) é versão, uma dentre várias formas de entendimento e significação - Conhecimento foca o que é particular e único - Local privilegiado de criação subjetiva de significados 	<ul style="list-style-type: none"> - Reificação de diretrizes, objetivos etc. a partir de convenções e acordos sobre significados e conteúdos - Ambígua, significado depende do sujeito - <i>Elaborada</i> a partir de processos subjetivos de percepção e significação - Estratégia é cognição, é cultura 		
Nomotética	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente é cognoscível por meio de métodos <i>duros</i> - Predominam, no conhecimento do ambiente, abordagens quantitativas, matemáticas - Conhecimento potencializado pelo desenvolvimento de tecnologias <i>duras</i> (sistemas de informação, métodos estatísticos) - Métodos de conhecimento buscam desvendar as regularidades, as relações estáveis, as leis gerais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ator se utiliza de métodos de conhecimento de forma objetiva, isenta, sem neles interferir - Ator não interpreta a realidade, mas captura sua verdade (desde que municiado dos instrumentos metodológicos <i>adequados</i>) - Ação social cognoscível por meio de métodos <i>duros</i> - Ator e ação social são objetos reais, delimitáveis e objetivamente cognoscíveis - Regularidades revelam a essência do ator e da ação social - Ator coleta fatos e faz inventário do ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização é cognoscível por meio de métodos <i>duros</i> - Predominam, no conhecimento da organização, abordagens quantitativas, matemáticas - Conhecimento potencializado pelo desenvolvimento de tecnologias <i>duras</i> (sistemas de informação, métodos estatísticos) - Métodos de conhecimento buscam desvendar as regularidades, as relações estáveis, as leis gerais que governam o funcionamento da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de modelos fechados para a formulação estratégica e avaliação de resultados - Estratégia pode ser integral e adequadamente elaborada, controlada, compreendida (desde que se disponham de modelos e metodologias adequados) - Resultados organizacionais podem ser objetivamente medidos e critérios de avaliação cientificamente definidos - Estratégia é ciência 		

Dimensões	Abordagens	Elementos da escolha estratégica	Ator e ação social	Organização	Estratégia
Ideográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Predominam, no conhecimento do ambiente, métodos <i>soft</i>, qualitativos, interpretativos - Tecnologias <i>duras</i> (sistemas de informação, métodos estatísticos) são artefatos sociais que impõem interpretações sobre a realidade - Métodos de conhecimento buscam desvendar o que é particular, único, extraordinário 	<ul style="list-style-type: none"> - Ator interfere no método de conhecimento; a escolha do método já é subjetiva; os métodos são construções sociais - Ator interpreta (cria versões) da realidade - Atores são sujeitos do conhecimento e da história - Ação social é contingente, não natural 	<ul style="list-style-type: none"> - Predominam, no conhecimento da organização, métodos <i>soft</i>, qualitativos, interpretativos - Tecnologias <i>duras</i> (sistemas de informação, métodos estatísticos) são artefatos sociais que impõem interpretações sobre a realidade organizacional - Métodos de conhecimento buscam desvendar o que é particular, único, extraordinário 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada processo é um processo - Modelos formais e normativos são de pouca utilidade - Métodos e critérios de avaliação de resultados são convenções sociais - Estratégia envolve sobretudo aspectos emergentes, processos não controlados - Estratégia é arte 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento de integração intra e interorganizacional - Permite coordenação e coesão funcional - Foca as oportunidades e espaços oferecidos pelo ambiente - Foca as competências e pontos fortes atuais - Revela ou estabelece consenso - Reflexo da hierarquia e distribuição formal de poder - Permite a explicitação e o atingimento dos objetivos coletivos (organizacionais) - Elemento de manutenção e disciplina - Elemento de orientação e controle - Elemento de unidade organizacional - Estratégia é trilha, rumo, estabilidade - Estratégia é posicionamento, <i>design</i>, planejamento, poder formal
Estabilidade/Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos estruturais essenciais estáveis e duráveis - Estrutura integrada, lógica, sistemática - Foco nas oportunidades, na atualidade - Foco na busca de manutenção das estruturas e do <i>status</i> competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrado, adaptado, coerente - Social e organizacionalmente localizado (a organização e a sociedade são suas <i>naturezas</i>) - Predomina a satisfação em relação ao <i>status quo</i> (sentimento de realização) - Elemento mantenedor do <i>status quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema integrado, coordenado, coeso, estável, de longa duração - Sistema socialmente integrado - Elemento essencial para a coesão e estabilidade social - Foco na cooperação e/ou na estabilidade e manutenção das relações - Fruto do consenso e do estabelecimento de objetivos coletivos - Expressão natural e necessária da ação coletiva - Elemento necessário para a satisfação das necessidades coletivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento de integração intra e interorganizacional - Permite coordenação e coesão funcional - Foca as oportunidades e espaços oferecidos pelo ambiente - Foca as competências e pontos fortes atuais - Revela ou estabelece consenso - Reflexo da hierarquia e distribuição formal de poder - Permite a explicitação e o atingimento dos objetivos coletivos (organizacionais) - Elemento de manutenção e disciplina - Elemento de orientação e controle - Elemento de unidade organizacional - Estratégia é trilha, rumo, estabilidade - Estratégia é posicionamento, <i>design</i>, planejamento, poder formal 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento de integração intra e interorganizacional - Permite coordenação e coesão funcional - Foca as oportunidades e espaços oferecidos pelo ambiente - Foca as competências e pontos fortes atuais - Revela ou estabelece consenso - Reflexo da hierarquia e distribuição formal de poder - Permite a explicitação e o atingimento dos objetivos coletivos (organizacionais) - Elemento de manutenção e disciplina - Elemento de orientação e controle - Elemento de unidade organizacional - Estratégia é trilha, rumo, estabilidade - Estratégia é posicionamento, <i>design</i>, planejamento, poder formal

Dimensões	Abordagens	Elementos da escolha estratégica			Organização	Estratégia
	Ambiente externo	Ator e ação social	Organização	Estratégia		
Mudança/ conflito	<ul style="list-style-type: none"> - Instável, mutável, incerto, imprevisível, sem elementos essenciais - Ambíguo, contraditório - Desintegração iminente - Coercitivo - Foco nas ameaças, nas discontinuidades, nas incertezas - Foco na potencialidade - Foco na busca de mudança das estruturas e do <i>status</i> competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprevisível, contraditório - Oprimido, privado, desadaptado - Elemento de conflito, disputa, incerteza e instabilidade - Predomina a insatisfação em relação ao <i>status quo</i> (sentimento de privação, desejo de emancipação, mudança radical) - Aceitação do <i>status quo</i> somente por meio da coerção e controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema mantido à custa de dominação, coerção, controle - Revela conflitos e contradições estruturais - Revela e reproduz contradições e privações sociais - Ambígua, contraditória - Desintegração iminente (predominam conflitos, disputas) - Foco na competição e conflito - Objetivos <i>coletivos</i> ou <i>organizacionais</i> (formais) são de fato os objetivos de uma classe dominante - Criação social e fruto da sociedade dividida em classes 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia formal é a reificação de objetivos de agentes dominantes - Estratégia formal viabilizada somente por meio de coerção e dominação - Estratégia <i>real</i> diferente da estratégia formal - Estratégia <i>real</i> emerge da dinâmica organizacional e de todos os seus segmentos - Foco nas ameaças e discontinuidades ambientais - Foco nas competências potenciais - Estratégia é cognição, é cultura, aprendizagem - Estratégia <i>real</i> deve ser informal, flexível; não-estratégia é uma boa estratégia 		

FONTE – Meirelles (2003).

Referências

- ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: Wiley-interscience, 1970.
- ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estratégia de la empresa**. Pamplona: Universidad de Madrid, 1977.
- ANSOFF, H.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**. V.18, N.1, 1997. p. 93-117.
- BAUM, Joel A.C. Ecologia organizacional. In: HARDY, C., CLEGG, S., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**; Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.137-195.
- BOSCHETTI, C., LIPPARINI, A. Il vantaggio competitivo nella prospettiva resource-based tra controllo e combinazione di risorse In: LIPPARINI, A. (Org) **Le competenze organizzative**. Roma: Carocci editore, 1998. p. 91-112.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**; Modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.439-462.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**; elements of the Sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
- CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. In: **Organization Studies**. 18/1, p. 43-76, 1997.
- CHILD, John. **Theorizing about organization cross-nationality**. Versão para discussão. Dezembro, 1999. (A ser publicado em *Advances in International Comparative Management*, v.13, 2000).
- CLEGG, Stewart R. Review of Burrell and Morgan. **Organization Studies**. V.3, n.4, 1982.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.. Introdução: organizações e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**; Modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.27-57.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. vol. 2. Brasília: Editora UnB, 1964.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociology Review**, v.48, p.147-160, 1983.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: HARDY, C., CLEGG, S., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**; Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.105-133.

FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENANPAD 2001, Campinas. **Anais...**, 2001.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GUARIDO Fº, Edson R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**. V.5. n.2. Rio de Janeiro: Anpad, p. 33-63, 2001.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John H. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.83, p.929-984, 1977.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: HARDY, C., CLEGG, S., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**; Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. Vol.2, p.260-289.

HASSARD, John. An alternative to paradigm incommensurability in organizational theory. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**; Critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990a. p.219-230.

HASSARD, John. Ethnomethodology and organizational research: na introduction. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**; Critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990b. p.97-108.

HUNT, E.K. **História do pensamento econômico**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

JOHNSON, Gerry. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA Curso prático Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 440-469.

LADEIRA, Marcelo B. **Gestão da rede de suprimentos e estratégias de segmentação de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat Automóveis S.A.**. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2001. (Tese, Doutorado em Administração).

LINDBLOM, C.E. **O processo de decisão política**. Brasília: UnB, 1981.

LINDBLOM, C.E. The science of muddling through. **Public Administration Review**. V.19, p.79-88, 1959.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. Homogeneização e diversidade organizacional. In: ENANPAD 1993, Salvador. **Anais...**, 1993. V. 8, p. 147-159.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: HARDY, C., CLEGG, S., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos**

organizacionais; Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.220-226.

MEIRELLES, A. M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2003. 414p. (Tese, Doutorado em Administração).

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. Estratégia: acordos, desacordos e revisões sobre o tema. In: CLADEA 2002, Porto Alegre. **Anais...**, 2002.

MEIRELLES, A., GONÇALVES, C., BERNARDES, P. Strategy and organizational theory: what the latter tells about the first. In: BALAS 2001, San Diego. **Anais...**, 2001.

MEIRELLES, A., GONÇALVES, C. What is strategy: context, concept and analogies. In: BALAS 2000, Caracas. **Anais...**, 2000.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, p.340-363, 1977.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. V.6, p. 257-272, 1985.

MIR, Raza; WATSON, Andrew. Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology. In: **Strategic Management Journal**, 21, p. 941-953, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. Paradigm diversity in organizational research. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**; Critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990. p.13-29.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process**; concepts, contexts, cases. 2.ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991. p.123-129.

PASCALE, R. T. The Honda effect. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process**; concepts, contexts, cases. 2.ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991. p.114-123.

PFEFFER, J. The micropolitics of organization. In: MARSHALL MEYER & ASSOC. (Org.) **Environment and organization**. London: Jossey-Bass Publishers, 1978, p. 29-50.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**; Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. O que é estratégia? In: PORTER, M. **Competição**; estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation; **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June, 1990.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; TURNER, C. The context of organization structures. **Administrative Science Quarterly**, March, 1969.

QUINN, J. B. Logical incrementalism. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process; concepts, contexts, cases**. 2.ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991a. p.96-104.

QUINN, J. B. Managing strategies incrementally. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process; concepts, contexts, cases**. 2.ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991b. p.800-807.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.) **Handbook de estudos organizacionais; Modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.61-92.

REED, Michael. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock, 1985.

SCHERER, A.G.; DOWLING, M.J. Toward a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management: incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen scholl. In: SHRIVASTAVA, P.; STUBBART, C. (eds.). **Advances in strategic management**. JAI Press: Greenwich, CT, 1995. p. 195-248.

SIMON, H.; MARCH, J. **Teoria das organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 724-736, 1985.

SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, 25, p.317-336, 1980.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, J. D. **Organization in Action**. McGraw-Hill, 1967.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: HARDY, C., CLEGG, S., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais; Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Vol.1, p.198-219.

VASCONCELOS, Flávio. 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: ENANPAD 2001, Campinas. **Anais...**, 2001.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, John H. Construct measurement in organizational strategy research: a critical and proposal. **Academy of Management Review**. V.11, N.1, p. 71-87, 1986.

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

WILLMOTT, Hugh. Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations**; Critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990. p.44-60.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**; conceitos. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Banco Central do Brasil

Trabalhos para Discussão

Os Trabalhos para Discussão podem ser acessados na internet, no formato PDF, no endereço: <http://www.bc.gov.br>

Working Paper Series

Working Papers in PDF format can be downloaded from: <http://www.bc.gov.br>

- | | | |
|-----------|---|----------|
| 1 | Implementing Inflation Targeting in Brazil
<i>Joel Bogdanski, Alexandre Antonio Tombini and Sérgio Ribeiro da Costa Werlang</i> | Jul/2000 |
| 2 | Política Monetária e Supervisão do Sistema Financeiro Nacional no Banco Central do Brasil
<i>Eduardo Lundberg</i> | Jul/2000 |
| | Monetary Policy and Banking Supervision Functions on the Central Bank
<i>Eduardo Lundberg</i> | Jul/2000 |
| 3 | Private Sector Participation: a Theoretical Justification of the Brazilian Position
<i>Sérgio Ribeiro da Costa Werlang</i> | Jul/2000 |
| 4 | An Information Theory Approach to the Aggregation of Log-Linear Models
<i>Pedro H. Albuquerque</i> | Jul/2000 |
| 5 | The Pass-Through from Depreciation to Inflation: a Panel Study
<i>Ilan Goldfajn and Sérgio Ribeiro da Costa Werlang</i> | Jul/2000 |
| 6 | Optimal Interest Rate Rules in Inflation Targeting Frameworks
<i>José Alvaro Rodrigues Neto, Fabio Araújo and Marta Baltar J. Moreira</i> | Jul/2000 |
| 7 | Leading Indicators of Inflation for Brazil
<i>Marcelle Chauvet</i> | Sep/2000 |
| 8 | The Correlation Matrix of the Brazilian Central Bank's Standard Model for Interest Rate Market Risk
<i>José Alvaro Rodrigues Neto</i> | Sep/2000 |
| 9 | Estimating Exchange Market Pressure and Intervention Activity
<i>Emanuel-Werner Kohlscheen</i> | Nov/2000 |
| 10 | Análise do Financiamento Externo a uma Pequena Economia
Aplicação da Teoria do Prêmio Monetário ao Caso Brasileiro: 1991–1998
<i>Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo e Renato Galvão Flôres Júnior</i> | Mar/2001 |
| 11 | A Note on the Efficient Estimation of Inflation in Brazil
<i>Michael F. Bryan and Stephen G. Cecchetti</i> | Mar/2001 |
| 12 | A Test of Competition in Brazilian Banking
<i>Márcio I. Nakane</i> | Mar/2001 |

- 13 Modelos de Previsão de Insolvência Bancária no Brasil** Mar/2001
Marcio Magalhães Janot
- 14 Evaluating Core Inflation Measures for Brazil** Mar/2001
Francisco Marcos Rodrigues Figueiredo
- 15 Is It Worth Tracking Dollar/Real Implied Volatility?** Mar/2001
Sandro Canesso de Andrade and Benjamin Miranda Tabak
- 16 Avaliação das Projeções do Modelo Estrutural do Banco Central do Brasil para a Taxa de Variação do IPCA** Mar/2001
Sergio Afonso Lago Alves
- Evaluation of the Central Bank of Brazil Structural Model's Inflation Forecasts in an Inflation Targeting Framework** Jul/2001
Sergio Afonso Lago Alves
- 17 Estimando o Produto Potencial Brasileiro: uma Abordagem de Função de Produção** Abr/2001
Tito Nícias Teixeira da Silva Filho
- Estimating Brazilian Potential Output: a Production Function Approach** Aug/2002
Tito Nícias Teixeira da Silva Filho
- 18 A Simple Model for Inflation Targeting in Brazil** Apr/2001
Paulo Springer de Freitas and Marcelo Kfoury Muinhos
- 19 Uncovered Interest Parity with Fundamentals: a Brazilian Exchange Rate Forecast Model** May/2001
Marcelo Kfoury Muinhos, Paulo Springer de Freitas and Fabio Araújo
- 20 Credit Channel without the LM Curve** May/2001
Victorio Y. T. Chu and Márcio I. Nakane
- 21 Os Impactos Econômicos da CPMF: Teoria e Evidência** Jun/2001
Pedro H. Albuquerque
- 22 Decentralized Portfolio Management** Jun/2001
Paulo Coutinho and Benjamin Miranda Tabak
- 23 Os Efeitos da CPMF sobre a Intermediação Financeira** Jul/2001
Sérgio Mikio Koyama e Márcio I. Nakane
- 24 Inflation Targeting in Brazil: Shocks, Backward-Looking Prices, and IMF Conditionality** Aug/2001
Joel Bogdanski, Paulo Springer de Freitas, Ilan Goldfajn and Alexandre Antonio Tombini
- 25 Inflation Targeting in Brazil: Reviewing Two Years of Monetary Policy 1999/00** Aug/2001
Pedro Fachada
- 26 Inflation Targeting in an Open Financially Integrated Emerging Economy: the Case of Brazil** Aug/2001
Marcelo Kfoury Muinhos

- 27 **Complementaridade e Fungibilidade dos Fluxos de Capitais Internacionais** Set/2001
Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo e Renato Galvão Flôres Júnior
- 28 **Regras Monetárias e Dinâmica Macroeconômica no Brasil: uma Abordagem de Expectativas Racionais** Nov/2001
Marco Antonio Bonomo e Ricardo D. Brito
- 29 **Using a Money Demand Model to Evaluate Monetary Policies in Brazil** Nov/2001
Pedro H. Albuquerque and Solange Gouvêa
- 30 **Testing the Expectations Hypothesis in the Brazilian Term Structure of Interest Rates** Nov/2001
Benjamin Miranda Tabak and Sandro Canesso de Andrade
- 31 **Algumas Considerações sobre a Sazonalidade no IPCA** Nov/2001
Francisco Marcos R. Figueiredo e Roberta Blass Staub
- 32 **Crises Cambiais e Ataques Especulativos no Brasil** Nov/2001
Mauro Costa Miranda
- 33 **Monetary Policy and Inflation in Brazil (1975-2000): a VAR Estimation** Nov/2001
André Minella
- 34 **Constrained Discretion and Collective Action Problems: Reflections on the Resolution of International Financial Crises** Nov/2001
Arminio Fraga and Daniel Luiz Gleizer
- 35 **Uma Definição Operacional de Estabilidade de Preços** Dez/2001
Tito Nícias Teixeira da Silva Filho
- 36 **Can Emerging Markets Float? Should They Inflation Target?** Feb/2002
Barry Eichengreen
- 37 **Monetary Policy in Brazil: Remarks on the Inflation Targeting Regime, Public Debt Management and Open Market Operations** Mar/2002
Luiz Fernando Figueiredo, Pedro Fachada and Sérgio Goldenstein
- 38 **Volatilidade Implícita e Antecipação de Eventos de Stress: um Teste para o Mercado Brasileiro** Mar/2002
Frederico Pechir Gomes
- 39 **Opções sobre Dólar Comercial e Expectativas a Respeito do Comportamento da Taxa de Câmbio** Mar/2002
Paulo Castor de Castro
- 40 **Speculative Attacks on Debts, Dollarization and Optimum Currency Areas** Apr/2002
Aloísio Araujo and Márcia Leon
- 41 **Mudanças de Regime no Câmbio Brasileiro** Jun/2002
Carlos Hamilton V. Araújo e Getúlio B. da Silveira Filho
- 42 **Modelo Estrutural com Setor Externo: Endogenização do Prêmio de Risco e do Câmbio** Jun/2002
Marcelo Kfoury Muinhos, Sérgio Afonso Lago Alves e Gil Riella

- 43 **The Effects of the Brazilian ADRs Program on Domestic Market Efficiency** Jun/2002
Benjamin Miranda Tabak and Eduardo José Araújo Lima
- 44 **Estrutura Competitiva, Produtividade Industrial e Liberação Comercial no Brasil** Jun/2002
Pedro Cavalcanti Ferreira e Osmani Teixeira de Carvalho Guillén
- 45 **Optimal Monetary Policy, Gains from Commitment, and Inflation Persistence** Aug/2002
André Minella
- 46 **The Determinants of Bank Interest Spread in Brazil** Aug/2002
Tarsila Segalla Afanasieff, Priscilla Maria Villa Lhacer and Márcio I. Nakane
- 47 **Indicadores Derivados de Agregados Monetários** Set/2002
Fernando de Aquino Fonseca Neto e José Albuquerque Júnior
- 48 **Should Government Smooth Exchange Rate Risk?** Sep/2002
Ilan Goldfajn and Marcos Antonio Silveira
- 49 **Desenvolvimento do Sistema Financeiro e Crescimento Econômico no Brasil: Evidências de Causalidade** Set/2002
Orlando Carneiro de Matos
- 50 **Macroeconomic Coordination and Inflation Targeting in a Two-Country Model** Sep/2002
Eui Jung Chang, Marcelo Kfoury Muinhos and Joanílio Rodolpho Teixeira
- 51 **Credit Channel with Sovereign Credit Risk: an Empirical Test** Sep/2002
Victorio Yi Tson Chu
- 52 **Generalized Hyperbolic Distributions and Brazilian Data** Sep/2002
José Fajardo and Aquiles Farias
- 53 **Inflation Targeting in Brazil: Lessons and Challenges** Nov/2002
André Minella, Paulo Springer de Freitas, Ilan Goldfajn and Marcelo Kfoury Muinhos
- 54 **Stock Returns and Volatility** Nov/2002
Benjamin Miranda Tabak and Solange Maria Guerra
- 55 **Componentes de Curto e Longo Prazo das Taxas de Juros no Brasil** Nov/2002
Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo e Osmani Teixeira de Carvalho de Guillén
- 56 **Causality and Cointegration in Stock Markets: the Case of Latin America** Dec/2002
Benjamin Miranda Tabak and Eduardo José Araújo Lima
- 57 **As Leis de Falência: uma Abordagem Econômica** Dez/2002
Aloisio Araujo
- 58 **The Random Walk Hypothesis and the Behavior of Foreign Capital Portfolio Flows: the Brazilian Stock Market Case** Dec/2002
Benjamin Miranda Tabak
- 59 **Os Preços Administrados e a Inflação no Brasil** Dez/2002
Francisco Marcos R. Figueiredo e Thaís Porto Ferreira

60	Delegated Portfolio Management <i>Paulo Coutinho and Benjamin Miranda Tabak</i>	Dec/2002
61	O Uso de Dados de Alta Frequência na Estimação da Volatilidade e do Valor em Risco para o Ibovespa <i>João Maurício de Souza Moreira e Eduardo Facó Lemgruber</i>	Dez/2002
62	Taxa de Juros e Concentração Bancária no Brasil <i>Eduardo Kiyoshi Tonooka e Sérgio Mikio Koyama</i>	Fev/2003
63	Optimal Monetary Rules: the Case of Brazil <i>Charles Lima de Almeida, Marco Aurélio Peres, Geraldo da Silva e Souza and Benjamin Miranda Tabak</i>	Fev/2003
64	Medium-Size Macroeconomic Model for the Brazilian Economy <i>Marcelo Kfoury Muinhos and Sergio Afonso Lago Alves</i>	Fev/2003
65	On the Information Content of Oil Future Prices <i>Benjamin Miranda Tabak</i>	Fev/2003
66	A Taxa de Juros de Equilíbrio: uma Abordagem Múltipla <i>Pedro Calhman de Miranda e Marcelo Kfoury Muinhos</i>	Fev/2003
67	Avaliação de Métodos de Cálculo de Exigência de Capital para Risco de Mercado de Carteiras de Ações no Brasil <i>Gustavo S. Araújo, João Maurício S. Moreira e Ricardo S. Maia Clemente</i>	Fev/2003
68	Real Balances in the Utility Function: Evidence for Brazil <i>Leonardo Soriano de Alencar and Márcio I. Nakane</i>	Fev/2003
69	r-filters: a Hodrick-Prescott Filter Generalization <i>Fabio Araújo, Marta Baltar Moreira Areosa and José Alvaro Rodrigues Neto</i>	Fev/2003
70	Monetary Policy Surprises and the Brazilian Term Structure of Interest Rates <i>Benjamin Miranda Tabak</i>	Fev/2003
71	On Shadow-Prices of Banks in Real-Time Gross Settlement Systems <i>Rodrigo Penaloza</i>	Apr/2003
72	O Prêmio pela Maturidade na Estrutura a Termo das Taxas de Juros Brasileiras <i>Ricardo Dias de Oliveira Brito, Angelo J. Mont'Alverne Duarte e Osmani Teixeira de C. Guillen</i>	Maio/2003
73	Análise de Componentes Principais de Dados Funcionais – Uma Aplicação às Estruturas a Termo de Taxas de Juros <i>Getúlio Borges da Silveira e Octavio Bessada</i>	Maio/2003
74	Aplicação do Modelo de Black, Derman & Toy à Precificação de Opções Sobre Títulos de Renda Fixa <i>Octavio Manuel Bessada Lion, Carlos Alberto Nunes Cosenza e César das Neves</i>	Maio/2003
75	Brazil's Financial System: Resilience to Shocks, no Currency Substitution, but Struggling to Promote Growth <i>Ilan Goldfajn, Katherine Hennings and Helio Mori</i>	Jun/2003

- 76 **Inflation Targeting in Emerging Market Economies** Jun/2003
Arminio Fraga, Ilan Goldfajn and André Minella
- 77 **Inflation Targeting in Brazil: Constructing Credibility under Exchange Rate Volatility** Jul/2003
André Minella, Paulo Springer de Freitas, Ilan Goldfajn and Marcelo Kfoury Muinhos
- 78 **Contornando os Pressupostos de Black & Scholes: Aplicação do Modelo de Precificação de Opções de Duan no Mercado Brasileiro** Out/2003
Gustavo Silva Araújo, Claudio Henrique da Silveira Barbedo, Antonio Carlos Figueiredo, Eduardo Facó Lemgruber
- 79 **Inclusão do Decaimento Temporal na Metodologia Delta-Gama para o Cálculo do VaR de Carteiras Compradas em Opções no Brasil** Out/2003
Claudio Henrique da Silveira Barbedo, Gustavo Silva Araújo, Eduardo Facó Lemgruber
- 80 **Diferenças e Semelhanças entre Países da América Latina: uma Análise de Markov Switching para os Ciclos Econômicos de Brasil e Argentina** Out/2003
Arnildo da Silva Correa
- 81 **Bank Competition, Agency Costs and the Performance of the Monetary Policy** Jan/2004
Leonardo Soriano de Alencar and Márcio I. Nakane
- 82 **Carteiras de Opções: Avaliação de Metodologias de Exigência de Capital no Mercado Brasileiro** Mar/2004
Cláudio Henrique da Silveira Barbedo e Gustavo Silva Araújo
- 83 **Does Inflation Targeting Reduce Inflation? An Analysis for the OECD Industrial Countries** May/2004
Thomas Y. Wu
- 84 **Speculative Attacks on Debts and Optimum Currency Area: A Welfare Analysis** May/2004
Aloisio Araujo and Marcia Leon
- 85 **Risk Premia for Emerging Markets Bonds: Evidence from Brazilian Government Debt, 1996-2002** May/2004
André Soares Loureiro and Fernando de Holanda Barbosa
- 86 **Identificação do Fator Estocástico de Descontos e Algumas Implicações sobre Testes de Modelos de Consumo** Maio/2004
Fabio Araujo e João Victor Issler
- 87 **Mercado de Crédito: uma Análise Econométrica dos Volumes de Crédito Total e Habitacional no Brasil** Dez/2004
Ana Carla Abrão Costa
- 88 **Ciclos Internacionais de Negócios: uma Análise de Mudança de Regime Markoviano para Brasil, Argentina e Estados Unidos** Dez/2004
Arnildo da Silva Correa e Ronald Otto Hillbrecht
- 89 **O Mercado de Hedge Cambial no Brasil: Reação das Instituições Financeiras a Intervenções do Banco Central** Dez/2004
Fernando N. de Oliveira

- 90 Bank Privatization and Productivity: Evidence for Brazil** Dec/2004
Márcio I. Nakane and Daniela B. Weintraub
- 91 Credit Risk Measurement and the Regulation of Bank Capital and Provision Requirements in Brazil – A Corporate Analysis** Dec/2004
Ricardo Schechtman, Valéria Salomão Garcia, Sergio Mikio Koyama and Guilherme Cronemberger Parente
- 92 Steady-State Analysis of an Open Economy General Equilibrium Model for Brazil** Apr/2005
Mirta Noemi Sataka Bugarin, Roberto de Goes Ellery Jr., Victor Gomes Silva, Marcelo Kfoury Muinhos
- 93 Avaliação de Modelos de Cálculo de Exigência de Capital para Risco Cambial** Abr/2005
Claudio H. da S. Barbedo, Gustavo S. Araújo, João Maurício S. Moreira e Ricardo S. Maia Clemente
- 94 Simulação Histórica Filtrada: Incorporação da Volatilidade ao Modelo Histórico de Cálculo de Risco para Ativos Não-Lineares** Abr/2005
Claudio Henrique da Silveira Barbedo, Gustavo Silva Araújo e Eduardo Facó Lemgruber
- 95 Comment on Market Discipline and Monetary Policy by Carl Walsh** Apr/2005
Maurício S. Bugarin and Fábila A. de Carvalho