

Perspectivas Teóricas da Administração Estratégica

Denise
Carneiro dos
Reis
Bernardo

Caio
Rodrigues do
Vale

Marília Paula
dos Reis
Bernardo

Fabício
Mollica de
Mendonça

José
Roberto
de Souza
Francisco

Luiz Gustavo
Camarano
Nazareth

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI

RESUMO

Conduzir organizações no atual ambiente de negócios tem sido um desafio cada vez maior para gestores e, conseqüentemente, caracterizado a estratégia como um objeto de estudo “instável” para os teóricos do campo. Nesse sentido, este trabalho consiste em uma reflexão teórica sobre os fenômenos adjacentes ao processo estratégico. Para tanto, foram abordados alguns temas desenvolvidos por outras disciplinas administrativas que exercem influência no pensamento estratégico, tais como, o papel dos dirigentes, a aprendizagem organizacional, as competências, as crenças, os valores, a cultura, o poder, e o institucionalismo como tema emergente. Entres as categorias apresentadas, houve um maior destaque para o enfoque institucional devido a sua forte inserção nos estudos de estratégia e, principalmente, por ser uma perspectiva capaz de considerar em suas análises todas as outras categorias anteriores. Em cada temática apresentada, procurou-se destacar alguns modelos de análise que pudessem contribuir para se pensar estrategicamente estes fatores no ato de planejar a estratégia de uma organização. Por fim, o trabalho evidencia que há uma íntima relação entre os estudos estratégicos e os estudos de cultura, aprendizagem e de poder na medida em que o primeiro depende muito dos resultados destes.

Palavras-chave: Estratégia, reflexão teórica, teoria institucional.

1. INTRODUÇÃO

A disciplina de estratégia possui uma complexa rede de conceitos, planos e aplicações. Seu estudo mostra que “pensar estrategicamente” requer parâmetros econômicos, estatísticos, políticos e sociológicos. Pois conduzir organizações no atual ambiente de negócios tem sido um desafio cada vez maior para gestores e, conseqüentemente, caracterizado a estratégia como um objeto de estudo “instável” para os teóricos do campo.

Deste modo, além do processo estratégico em si, outros fatores acabam exercendo forte influência no planejamento das organizações, tais como, a cultura, o poder e as resistências, a aprendizagem, entre outros. De um lado, há a necessidade de se pensar a estratégia da organização no nível macro, onde são privilegiados aspectos que estão “fora” da organização, ou seja, no ambiente. De outro, também há a necessidade de um olhar o nível micro, ou seja, a organização em si (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Neste último caso, por sua vez, o sucesso de um planejamento estratégico vai depender de variáveis como a cultura da empresa, os processos de aprendizagem, as competências, as crenças, os valores, etc. em síntese, a organização levará em conta aspectos subjetivos do espaço organizacional.

No entanto, estas dimensões têm sido negligenciadas por boa parte dos trabalhos na área de estratégia que atuam sobre o ambiente e tendem a enxergá-lo de forma positivista como algo estável e concreto. Tendem a abordar o processo decisório de forma objetiva e os pontos considerados críticos normalmente passam por fatores econômicos, técnicos e operacionais. Em conseqüência, o planejamento muitas vezes segue a mesma lógica ao tratar

dos assuntos internos da organização, ou seja, impõe-se uma visão top-down e espera-se que todos sigam sem maiores contestações. Embora inúmeras organizações enfrentem sérios problemas de resistência por parte de sindicatos e associações de trabalhadores, principalmente nas re-estruturações produtivas, muitas vezes obtêm-se sucesso por meio do arbítrio e os trabalhadores são “capturados” pelas escolhas estratégicas impostas pela gerência ou pela matriz (ENRIQUEZ, 1997).

Este trabalho consiste em uma reflexão teórica sobre os fenômenos adjacentes ao processo estratégico. Entende-se que a estratégia, assim como as organizações, tem sofrido mudanças nos últimos anos e novas perspectivas teóricas têm enriquecido o debate. Entre elas, privilegia-se neste trabalho a Teoria Institucional de origem sociológica que aporta na Administração por meio da teoria organizacional e mais recentemente tem dado grandes contribuições ao campo da estratégia.

2. METODOLOGIA

Visto que o objetivo deste trabalho foi refletir teoricamente sobre os fenômenos adjacentes ao processo estratégico considera-se que esta pesquisa possui caráter exploratório, pois, conforme Gil (1996), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Segundo Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O PAPEL DOS DIRIGENTES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: DO CARGO À COMPETÊNCIA

Em face das mudanças sofridas no ambiente econômico nos últimos anos, as organizações têm tomado uma postura diferenciada, particularmente no que tange a gestão da força de trabalho. O antigo modelo baseado no enfoque mecanicista de superespecialização, centralização da decisão, hierarquia, ordem e disciplina onde se buscava “uma única maneira certa de fazer”, tinham como foco o cargo. Com base nele se planeja o recrutamento e seleção, a remuneração e o treinamento e desenvolvimento (FLEURY, 2002).

No entanto, após uma série de debates entre administradores e psicólogos, o conceito de cargo deu lugar ao de competência. Esta articula os conceitos de aptidão, de habilidades e de conhecimentos (FLEURY, 2002). Pois é pensado como o conjunto de capacidades humanas, sendo percebido como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Assim, o trabalho passa a não ser mais um conjunto de tarefas associadas que definia o cargo, mas sim, um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Embora o conceito de competência ainda esteja em construção (FLEURY, 2002), algumas definições já podem ser consideradas, tais como a de Zarifian citado por Fleury (2002, p.55), em que a “[...] competência é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”. Assim, constitui-se na capacidade de ir além das atividades

prescritas, serem capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso.

Sendo definida também como o entrecruzamento de três eixos – formados pelas pessoas, por sua formação educacional e por sua experiência profissional – a competência tem o viés de “entrega”. Pois as pessoas possuem um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que não necessariamente serão entregues a organização. Mas como afirma Fleury (2002, p.56) deve-se considerar “aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização”. Deste modo, Fleury define competência como sendo “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p.55).

Se o conceito de competência for deslocado do plano individual para o plano organizacional, tem-se a noção estratégica de *Core Competence*, em que as empresas possuem um portfólio de competências que devem atender a três requisitos: (i) Oferecer mais benefícios aos consumidores; (ii) Ser difícil de imitar; e (iii) Prover acesso a diferentes mercados. Neste sentido, a competência organizacional seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Podendo ser sobre processos, técnicas, sobre organizações de serviço e sociais. Esta perspectiva busca uma integração entre a gestão das competências e a estratégia empresarial. Conforme o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – integração entre gestão de competências e estratégia empresarial.

Estratégia empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produtos para mercados de massa
Excelência em Produto	<i>Scale Up</i> e Fabricação primária	Inovações radicais (<i>Breakthrough</i>)	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos a inovação
Orientação para Serviços	Manufatura ágil e flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado para clientes específicos

Fonte: Fleury (2002) p. 57.

Deste modo, pode-se articular a gestão das competências com a gestão estratégica e assim auferir resultados mais significativos dentro o atual ambiente. As estratégias com foco nas operações, no produto e nos serviços têm sua orientação a partir das competências destes setores no portfólio geral do negócio. Isto é, com base nas competências essenciais de cada segmento (operações, produto e marketing) os dirigentes são capazes de rever seu planejamento e: (i) fortalecer as competências já desenvolvidas; (ii) ampliar as que ainda estejam em desenvolvimento; e (iii) desenvolver as que ainda estejam em fase embrionária. Assim, o enfoque nas áreas funcionais sem levar em conta as *Core competences* da organização tem sido abandonado nas práticas modernas de gestão por competências (FLEURY, 2002).

3.2. PRÁTICAS COLETIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, APRENDIZAGEM E ASPECTOS POLÍTICOS DAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)

Nos estudos organizacionais, a questão do conhecimento ganha corpo a partir dos anos 1990 sob a bandeira da Aprendizagem Organizacional (AO). Inseridas num ambiente

turbulento de intensas mudanças, as organizações se viram diante do desafio da rápida adaptação e, conseqüentemente, da competitividade (CABRAL, 2004). Deste modo, a AO passa a ser considerada como a base de sustentação necessária à inovação e sobrevivência organizacional. Pois ao integrar o individual e o coletivo no processo de aquisição, criação e difusão do conhecimento nos níveis individual, grupal e organizacional, a AO promove um ambiente interativo capaz de criar modelos mentais compartilhados que geram certo consenso em torno dos objetivos da organização.

Como prática cognitiva, a AO passa pelo processo de criação e compartilhamento do conhecimento que ocorre por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito. Por conhecimento tácito entende-se como aquilo que é inerente aos indivíduos e está relacionado às crenças, valores, intuição e emoção. Sendo, portanto, de difícil formalização e visualização. Já o conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento na forma de dados. É expresso de maneira formal por meio de formulações científicas e especificações teóricas. Pode, portanto, ser transmitido formalmente e é facilmente visualizado.

Segundo Nonaka e Konno (1998), a conversão do conhecimento tácito para o explícito constitui-se, dessa forma, na chave para a criação e compartilhamento do conhecimento na organização. Sua dinâmica envolve quatro etapas que são intimamente relacionadas e se integram por meio de uma circularidade, caracterizando o modelo SECI onde cada letra significa uma das etapas, sendo elas: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Cada uma delas sugere a existência de espaços compartilhados onde os relacionamentos acontecem, possibilitando a interação dos indivíduos e, conseqüentemente, a troca de experiências pessoais. Estes espaços, denominados de “Ba”, estão relacionados às etapas de criação do conhecimento. Ou seja, para cada estágio existe um tipo de espaço correspondente.

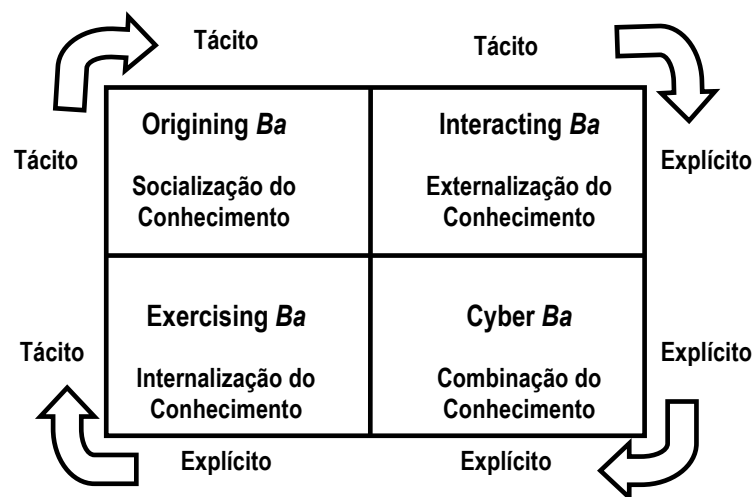


Figura 1 – O processo SECI e os tipos de Ba
 Fonte: adaptado de Nonaka e Konno (1998).

A fase de socialização, no qual os indivíduos mantêm relações face a face, compartilhando sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais está relacionada ao *Originating Ba* que é o primeiro espaço onde ocorre a criação do conhecimento. Já a externalização se alinha ao *Interacting Ba* que é um espaço construído mais conscientemente, onde os indivíduos compartilham experiências e habilidades, convertendo-os em termos comuns. É nele que o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Na fase de combinação do conhecimento explícito com informações existentes, o espaço é o *Cyber Ba*. Que é definido como em espaço virtual de interação que utilização tecnologias da

informação para a sistematização do conhecimento explícito gerado. Finalmente, a internalização caracteriza-se pela fase após a socialização, combinação e sistematização. Nela o conhecimento é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos. O *Exercising Ba* é o espaço correspondente a esta fase. Nele ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, realimentando assim a circularidade do sistema (NONAKA e KONNO, 1998).

Para que o modelo acima se efetive na prática é necessário que haja uma articulação que envolva mudanças estratégicas, culturais e estruturais. Do ponto de vista teórico, parece simples re-orientar estes fatores, no entanto, como mostram alguns estudos, na prática eles são bem mais complexos do que parecem (SOUZA, 2002).

No que tange a cultura, o maior entrave reside na tendência da natureza humana de não querer ou sentir medo de compartilhar conhecimentos. Assim, a desconfiança resume a problemática. Fazer com que as pessoas socializem seu conhecimento tácito em direção às fases de circularidade, descritas anteriormente, requer uma postura diferenciada por parte dos gestores no sentido de oportunizar as interações através de políticas de gestão, sistemas gerenciais e processo decisório que influenciem positivamente o compartilhamento. Por outro lado, estas mesmas iniciativas quando conduzidas de forma negativa podem neutralizar qualquer tentativa de compartilhamento e definitivamente impedir completamente a criação do conhecimento (SOUZA, 2002).

Já em termos de estrutura organizacional, os espaços propostos pela abordagem “Ba” estão fortemente associados a uma re-estruturação da estrutura organizacional como forma de promoverem um “Ba” adequado para o processo de criação do conhecimento. Ou seja, uma estrutura que facilite a ocorrência das fases de socialização, externalização, combinação e internalização. Neste ponto, torna-se crítico o jogo político das relações, uma vez que a decisão da melhor estrutura organizacional depende de um conjunto de interesses que podem levar a extinção de setores ou departamentos da empresa e, conseqüentemente, de cargos de gerência destas unidades.

3.2.2. ASPECTOS POLÍTICOS

Entender a administração estratégica de empresas num contexto macroestrutural requer do analista conhecer não apenas os modos e as formas de gestão, mas também a ideologia política e econômica e a concepção da economia (SROUR, 1994). Ademais, cabe ao analista articular estas categorias no sentido de configurar suas principais afinidades e alinhamentos que resultem numa espécie de harmonia para, num segundo momento, estabelecer a devida correlação com o tipo de poder, o tipo de pensamento político e modo de produção em questão. Uma articulação entre estes diversos níveis análise resulta numa matriz de afinidades onde modo de gestão totalitário, por exemplo, requer uma forma de gestão do tipo missionária custodial, uma ideologia política comunista fascista, uma ideologia econômica estatista-corporativista e uma concepção econômica do tipo planejada (SROUR, 1994), conforme ilustra o quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Matriz de afinidades entre modo e forma de gestão

MODO DE GESTÃO	FORMA DE GESTÃO	IDEOLOGIA POLÍTICA	IDEOLOGIA ECONÔMICA	CONCEPÇÃO DE ECONOMIA
Totalitário	Missionária custodial	Comunista fascista	Estatista corporativista	Economia comando (plan. central)
Arbitrário	Ortodoxa clássica	Tradicionalista conservadora	Neoliberal	Mercado livre (Estado mínimo)

Liberal	Pluralista reformista	Liberal social-democrata	Social-liberal	Mercado regulado (plan. indicativo)
Democrático	Co-gestionária auto-gestionária	Socialista anarquista	Socialista de mercado	Mercado tutelado ou pacto comum

Fonte: adaptado de Srour (1994, p.39).

Por extensão, seguindo a matriz acima, tem-se o *continuum* que classifica as afinidades assim: modo de gestão autoritário com ortodoxia clássica, tradicionalismo conservador, neoliberal e mercado livre. Modo de gestão liberal com pluralismo reformista, social-democracia, social-liberalismo e mercado regulado. Modo de gestão democrático com co-gestão ou autogestão, socialismo anarquista, socialismo de mercado e mercado tutelado a partir de um pacto comunitário.

No segundo momento da articulação proposta, tem-se uma matriz de poder de exceção que pede uma matriz de pensamento político do tipo autoritária e um modo de produção do tipo capitalista excludente corporativista. Em outra linha tem-se uma matriz de poder de direito, seguida de um pensamento político libertário. A representação organizacional destas articulações apresentadas se dá por meio de formas organizacionais que abriguem tanto formas de gestão como ideologias e concepções econômicas. Assim, para efeito de ilustração podemos tomar o caso de uma organização pública que simultaneamente apresenta uma forma de gestão ortodoxa, um regime político autoritário, uma ideologia tradicionalista e alguns rituais do tipo “parada militar” que externem estes valores de forma simbólica (SROUR, 1994).

Nesse sentido, a dinâmica de poder no espaço organizacional deve ser entendida a partir destes aspectos apresentados que indiretamente afetam e define o processo social que influencia diretamente opiniões, emoções e comportamento dos grupos de interesse. O processo de mudança organizacional, portanto, é fortemente influenciado pela institucionalização do poder e do comportamento dos grupos de interesse. Assim, o poder pode ser uma variável importante nas estratégias organizacionais, uma vez que os dirigentes devem estar atentos às configurações de poder político que envolve a organização e, conseqüentemente, delimitam as possibilidades estratégicas em dado ambiente econômico.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL, MUDANÇAS E ESTRATÉGIAS

A emergência de pesquisas sobre cultura organizacional se dá através de uma série de estudos desenvolvidos no final dos anos 1950 sobre administração comparada. Nesses estudos buscava-se compreender porque empresas que internacionalizavam suas unidades eram alvo de diferentes formas de gestão. O confronto de culturas chamou a atenção dos pesquisadores que passaram a buscar em outras culturas a resolução de problemas domésticos ligados a produtividade. Um exemplo claro disso é o das empresas japonesas e sua forte influência no mercado global com suas práticas de gestão. A consequência desta análise resultou numa conexão entre cultura e gestão, onde a cultura passou a ser vista como variável interna da empresa. A partir de então o *maistream* passa a tratar a cultura da empresa como algo gerenciável passível de ser construída, manipulada e modificada conforme os anseios de seus dirigentes (AKTOUF, 1993).

Deste modo, segundo Shultz (1995), duas vertentes se desenvolveram nos estudos relacionados à cultura: uma positiva e outra crítica. Na primeira predominou o funcionalismo gerencial que trata a cultura como um *how to* caracterizado pelo utilitarismo estreito que busca maximizar resultados através da construção de uma “boa cultura”. Já na crítica prevaleceu a abordagem interpretativa que tratou a cultura organizacional no sentido antropológico do termo e buscou, na medida do possível, considerar o contexto cultural em

que as organizações estavam inseridas. A própria natureza plural do conceito de cultura abriu espaço para a referida cisão.

Na vertente funcionalista, os pesquisadores das organizações então começaram a desenvolver metodologias próprias para o estudo da cultura. Entre elas destaca-se o modelo proposto por Edgard Schein que parte de uma visão organicista da organização que valoriza suas funções vitais para sobrevivência (SHULTZ, 1995). Originada na teoria dos sistemas sociais parsoniana, a perspectiva funcional da cultura segue os pressupostos da adaptação, da busca de objetivos, da integração e da latência. Nesse sentido, Schein vai afirmar que para sobreviver, as organizações devem resolver dois problemas fundamentais: a adaptação ao ambiente externo e a integração dos processos internos. Estes dois requisitos de sobrevivência organizacional são centrais na perspectiva funcionalista e perpassa toda a discussão inerente à abordagem scheiniana da cultura.

Neste modelo, portanto, a cultura organizacional pode ser compreendida a partir de três diferentes níveis de análise: os *artefatos*, que são as estruturas organizacionais visíveis representadas pelo ambiente físico, pela linguagem, pelas estórias, pela tecnologia e pelas tradições visíveis; os *valores*, que delimitam de forma consciente a visão de um determinado grupo na resolução de uma determinada ação; as *suposições básicas*, que guiam de forma inconsciente o comportamento de um determinado grupo, determinando sua forma de perceber, pensar e sentir.

Contrapondo a perspectiva *funcionalista-objetivista* defendida por Schein, existem as análises desenvolvidas pela corrente *simbólico-interpretativa-subjetivista* ligada às tradições teóricas da antropologia cultural que fica suas abordagens em símbolos e comportamentos simbólicos na organização, interpretando estes fenômenos de variadas formas (SHULTZ, 1995). No entanto, diferente de Schein, não operacionalizam sua abordagem por meio de um modelo de análise. Ressaltam o antagonismo, mas não apresentam uma alternativa de análise.

Assim, diante de duas alternativas de pesquisa e de um modelo consolidado, Mary Jo Hatch (1993), argumenta que o modelo scheiniano tem sua validade e sua relevância nas pesquisas sobre cultura organizacional, mas poderia ser melhor se pudesse integrar as contribuições da corrente subjetivista em sua análise. E é justamente esta a tentativa de Hatch com sua proposta de integração das abordagens: o Modelo de Dinâmica Cultural (MDC).

De acordo com Aguiar (2005), a proposta deste modelo é fazer uma associação de posturas teóricas opostas (objetivistas e subjetivistas), reunindo, em um só modelo, idéias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. Ao fazer isso, Hatch os aceita como visões teóricas da realidade, reconhecendo suas diferenças e justapondo suas contribuições. Dispostos em um modelo circular, tais dimensões da realidade são interligadas a partir de uma interação entre os artefatos, os valores e as suposições scheinianas com o simbolismo da corrente interpretativa. Conforme a figura 2, abaixo.

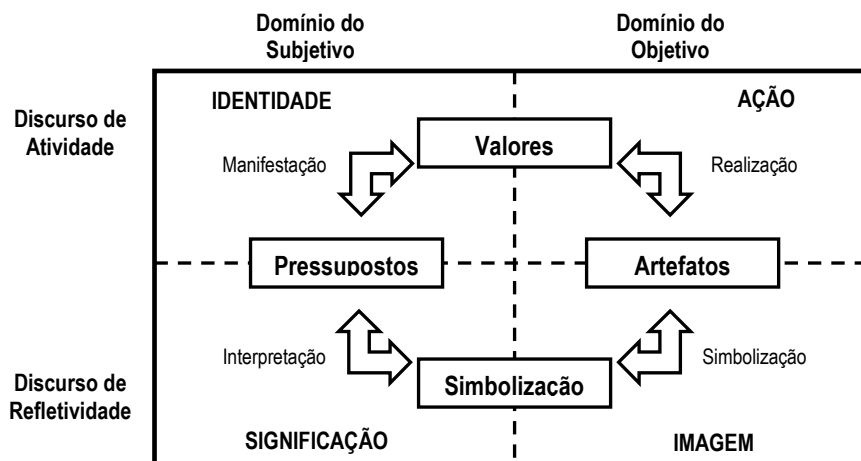


Figura 2 – Modelo de dinâmica da Cultura (MDC)

Fonte: adaptado de Aguiar (2005, p.2).

Deste modo, formam-se quatro quadrantes que são separados por dois níveis de análise: o primeiro é o resultado de um lado das polaridades dispostas pelo domínio do subjetivo e do objetivo e de outro pelo discurso da refletividade e da atividade. Atrelado à estes quatro eixos estão a identidade, a ação, a imagem e a significação.

Em perspectiva, no quadrante do domínio subjetivo e do discurso da atividade está a identidade. Ainda no domínio subjetivo, mas com o discurso da refletividade está a significação. Agora no quadrante formado pelo domínio objetivo com o discurso da atividade está a ação. Ainda no objetivo, mas com o discurso da refletividade, finalmente, está a imagem. Num segundo nível de análise do modelo, defendido por Hatch, definem-se os quatro processos: a manifestação, a realização, a simbolização e a interpretação. Todos eles possuem um caráter circular que se desloca de forma dinâmica tanto no sentido pró-ativo como no sentido retroativo (AGUIAR, 2005).

A manifestação é o processo que ocorre entre os supostos e os valores e articula a passagem de uns para os outros. No sentido pró-ativo, faz com que os supostos se revelem através dos valores e das expectativas produzidas via percepções, cognições e sentimentos. No sentido retroativo, a manifestação pode de um lado reafirmar os supostos e de outro realinhá-los aos valores. Já a realização é o processo que ocorre entre os valores e os artefatos, esse processo é aquele que traz os valores à existência. Ou seja, de um lado transforma expectativas em realidades sociais ou materiais e de outro reafirma e altera os valores quando novos artefatos são introduzidos. No processo de realização, valores tornam-se tangíveis sob a forma de artefatos e, no sentido inverso, podem ser realinhados quando novos artefatos são importados do exterior da organização, ou ainda quando indivíduos recém-chegados e não suficientemente aculturados agregam novos elementos ou inovações.

O processo de simbolização, por sua vez, é o processo que ocorre entre artefatos e símbolos. Ele é prospectivo quando transforma um artefato, da sua forma literal, em símbolo, adquirindo significados que são compartilhados pelos membros da organização. Na direção retrospectiva, entretanto, a simbolização é a revisão do artefato, através da memória simbólica, para confirmá-lo ou não como símbolo. Finalmente a interpretação é o processo subjetivo pelo qual o significado é estabelecido. O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos. Nessa linha, Hatch mostra duas instâncias de significação: a significação primária, que se aproxima do sentido literal do artefato, e a significação secundária, que reconhece o significado simbólico adicional dado ao artefato (AGUIAR, 2005).

Embora o MDC proposto por Mary Jo Hatch reúna todos estes conceitos em interação influenciando, produzindo e determinando a realidade material e perceptível das organizações e agregando aspectos objetivistas e subjetivistas da realidade organizacional, não está livre de se deparar com problemas relativos à mudança cultural nas organizações. Particularmente os problemas associados à institucionalização e desinstitucionalização de uma dada cultura. Nesse contexto, Rodrigues (1997) apresenta três tipos de sub-culturas que podem se manifestar no espaço organizacional: a cultura ascendente, a cultura corporativa e a contracultura.

A primeira refere-se aquela cultura que busca preservar valores historicamente construídos e transmiti-los as gerações subseqüentes por meio da institucionalização. É representada pelos valores defendidos pelas gerações anteriores e trazem consigo imagens de fundadores, líderes ou grupos profissionais. Já a cultura corporativa consiste na tentativa da nova administração de construir uma nova identidade, completamente distinta da anterior e que contemple valores diferenciados conforme a nova dinâmica a ser instalada. A forma de se implementar a nova cultura passa por um lento processo de desinstitucionalização de valores antigos que não se coadunam com a nova forma de agir, com o reforço dos valores que são úteis e com a implementação de novos rituais de integração que sejam capazes de dar sentido ao novo modelo de gestão. Por fim a contracultura é consiste nas formas de resistência que buscam preservar a cultura antiga através de ações para usurpar a implementação da mudança ou pelo menos demonstrar que ela não é bem vinda. A resistência na organização pode assumir múltiplas formas tais como: sabotagem, saída de informações restritas, greve, absenteísmo, atraso, insubordinação e subversão (RODRIGUES, 1997).

Esta última é a mais freqüente num comportamento contracultural. Pois se trata de um tipo de resistência passiva onde os membros de uma facção insatisfeita com a mudança tendem a organizar eventos simbólicos que promovem a emergência camuflada de posições antagônicas em relação ao novo *status quo*.

Deixar de considerar esta dinâmica entre as subculturas pode ser um fator comprometedor na análise cultural. Na medida em que elas podem gerar um paradoxo entre a possibilidade de criar integração e consenso (essencial para a implementação de modelos e práticas de gestão) de certos valores gerenciais e a possibilidade de criar um afastamento entre empregados e gerência provocando o surgimento delas. Assim, compreender que a cultura é – por natureza – híbrida, complexa e multifacetada, pode ser um caminho interessante para quem se propõe a desvendar ou intervir em uma determinada organização.

3.4 TEMAS EMERGENTES: ANÁLISE ESTRATÉGICA A PARTIR DA TEORIA INSTITUCIONAL

Usualmente o termo “instituição” é utilizado para designar uma organização que abranja pessoas, como por exemplo: um hospital, uma fábrica ou uma escola. De outro lado, também é ligado as grandes entidades sociais que a sociedade enxerga quase como um ente metafísico a pairar sobre a vida do indivíduo, como “o Estado”, “a economia” ou “o sistema educacional”. Entretanto, sob a perspectiva sociológica, o significado do termo é mais amplo, pois consiste numa realidade socialmente construída que acaba sendo aceita como verdade e possui legitimidade (BERGER e BERGER, 2002). Neste sentido, a contribuição da teoria institucional para o pensamento estratégico reside em reconhecer esta realidade que é legitimada pela institucionalização como principal influenciador do ambiente onde as empresas se movimentam em busca de recursos e/ou da própria legitimidade junto a determinados mercados.

A seguir serão discutidas três variáveis contidas na perspectiva institucional que frequentemente são utilizados pelo enfoque estratégico: o contexto ambiental, os esquemas interpretativos, as estratégias de ação e a relação entre elas.

3.4.1 CONTEXTO AMBIENTAL

A noção de ambiente está na base dos estudos que entendem organizações enquanto sistemas abertos (MACHADO-DA-SILVA, 1998). Para os institucionalistas, este ambiente se apresenta como uma realidade socialmente construída pelo agente humano e se apresenta como um mundo intersubjetivo, cuja interiorização depende da forma como o indivíduo a interpreta, apreendendo-a ao mesmo tempo em que a produz (BERGER e LUCKMANN, 1985). Com isso, as mudanças no ambiente refletem nas ações organizacionais em função desta interpretação intersubjetiva decorrente das crenças e valores compartilhados, que acabam afetando o curso das atividades e o desempenho organizacional.

Deste modo, a perspectiva institucional adota um conceito de ambiente bivalente, ou seja, um ambiente com duas dimensões cuja atividade organizacional determina a maior ou menor influência dos ambientes técnico ou ambiente institucional. Quanto maior a influência de ambos sobre a organização, mais difícil torna-se a leitura deste contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA, 1998). Na figura 3, abaixo, apresentam-se estas influências destes ambientes sobre cada tipo de organização.

Figura 3 – Ambiente técnico e institucional

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		Forte	Fraco
AMBIENTE TÉCNICO	Forte	Serviços de utilidade pública, bancos, hospitais	Indústrias manufatureiras
	Fraco	Clínicas de saúde mental, escolas, agências legais, igrejas	Restaurantes, clubes de saúde, assistência à criança

Fonte: Adaptado de Serafim (2003).

Esta divisão do ambiente em técnico e institucional constitui-se num esforço de apresentar uma visão mais elaborada do ambiente externo das organizações. Sendo o ambiente técnico caracterizado pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA e FERNANDES, 2000).

Porém, cabe ressaltar duas assertivas a respeito: (i) a separação conceitual entre ambientes técnico e institucional é analiticamente relevante, mas não pode e nem deve implicar na idéia de que existem objetivamente dois ambientes; (ii) a apreensão do ambiente técnico e do ambiente institucional em particular, requer a distinção de níveis de análise local, regional, nacional e internacional. Esta distinção de níveis decorre da possibilidade concreta de existirem diferentes valores e significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais, em diferentes contextos de referência (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Dessa forma, as ações organizacionais ocorrem de acordo com a interpretação que os dirigentes fazem da situação ambiental. No caso específico do objeto em análise, destacamos no quadro que as organizações escolares são influenciadas mais pelo ambiente institucional

do que pelo ambiente técnico. Sendo as pressões do ambiente institucional mais significativas nas estratégias de ação das organizações escolares, temos a adoção de atitudes isomórficas em relação às instituições sociais, com vista a atingir um padrão de homogeneidade organizacional. Esta homogeneidade, por sua vez, implica numa nova configuração arquetípica, combinando as estruturas prescritas com as interações emergentes de valores, crenças e interesses (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002), e decorre de mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos em conformidade aos pilares institucionais apresentados no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – três pilares institucionais

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	utilidade	obrigação social	aceitação de pressupostos
Mecanismos	coercitivo	normativo	mimético
Lógica	instrumental	adequação	ortodóxica
Indicadores	regras, leis e sanções	certificação e aceitação	predomínio e isomorfismo
Base de legitimação	legalmente sancionado	moralmente governado	culturalmente sustentado

Fonte: adaptado de Machado-da-Silva (1998, p. 34).

O pilar regulativo é orientado para a lógica mais racionalista, onde regras e leis são formuladas para impor sanções aos atores que não as obedecerem e para legitimar os seus atos. O pilar normativo, segue a lógica da conformidade, internalizando padrões de conduta em busca de um comportamento apropriado que gere legitimidade institucional e o pilar cognitivo segue uma lógica de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, fundados sobre uma perspectiva socialmente construída (SERAFIM, 2003).

Em resposta aos mecanismos presentes nos três pilares, DiMaggio e Powell (2005) apresentam três atitudes isomórficas de adaptação institucional: a coercitiva, a normativa e a mimética. O coercitivo se origina das pressões de uma organização forte sobre uma mais fraca e do sistema de normas que regem a sociedade. O normativo refere-se ao grau de profissionalização, que pode ser resultante da educação formal ou da formação e manutenção das redes de trabalho. Por fim, o mimético que é um resultado da adoção de práticas utilizadas por outras organizações de um segmento específico.

Assim, a sobrevivência das organizações depende da capacidade de entendimento das regras, crenças, valores e interesses criados e consolidados num determinado contexto ambiental. A forma de interpretar estes aspectos, a fim de se posicionar frente às pressões do ambiente serão discutidas no próximo item, onde falaremos sobre os esquemas interpretativos.

3.4.2 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

A questão da interpretação está presente tanto em nível individual como organizacional. Para os institucionalistas, a interpretação recebe a denominação de esquemas interpretativos, que são pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e frequentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos

agentes organizacionais em diversas situações, ou seja, consiste numa leitura particular do ambiente (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Assim, os esquemas interpretativos, análogo às idiosincrasias individuais, determinam a forma como membros da organização vêem, sentem e reagem a realidade e são formados pelo conjunto de valores e crenças comuns que permeiam as visões e interpretações de indivíduos da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 2000).

Desse modo, os esquemas interpretativos são determinantes nos processos de análise ambiental e da estratégia de ação, tornando possível entender porque, diante de situações similares, as organizações podem optar por respostas distintas de ação.

2.4.3 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

A evolução do pensamento estratégico tem sido marcada pela formação de escolas, que são abordagens específicas do que seria “pensar estrategicamente”. Nesse sentido, o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de forma bastante didática, identificaram dez escolas de pensamento estratégico. Entre as escolas do pensamento sobre formação de estratégias abordadas por Mintzberg e seus co-autores, destacamos três: a do *design*, a cognitiva e a do posicionamento. A primeira delas é considerada pelos autores como a representativa da gênese do pensamento sobre estratégia. Pois um de seus conceitos mais difundidos tanto no meio acadêmico como na prática gerencial foi a formulação da análise SWOT que consiste na adequação da capacidade interna em razão das possibilidades externas.

A escola cognitiva, por sua vez, parte do pressuposto que uma das chaves do processo estratégico reside na mente dos dirigentes e da sua interpretação da realidade. Duas vertentes norteiam esta abordagem: a objetiva, que procura abordar a criação do conhecimento na mente humana como um processo de *identificação* do mundo, e a subjetiva que considera a percepção como um processo de *interpretação* do mundo. Sendo esta última, adotada na perspectiva institucional, particularmente nas formulações relativas aos esquemas interpretativos como mediadores da ação estratégica. Sobre a escola do posicionamento, Bertero, Vasconcelos e Blinder (2003) afirmam que é a abordagem que causou um impacto decisivo na estratégia empresarial. Caracterizada pelo modelo de estratégias genéricas, Michael Porter (1986) alcançou um nível de instrumentalidade sem precedentes no pensamento estratégico empresarial.

Por meio de uma estrutura que inclui três estratégias competitivas genéricas, Porter (1986) apresenta um modelo de análise da indústria baseado em cinco forças existentes no ambiente setorial da organização e propõe que o posicionamento depende da adoção de uma das três estratégias genéricas: a liderança em custo, a diferenciação ou o foco de uma das anteriores em um dado segmento. Porém, não obstante ao seu amplo uso nas organizações, a abordagem porteriana possui, entre várias outras, uma limitação quanto ao espectro de aplicação do modelo. Gimenez e seus co-autores (1999) afirmam que no caso de pequenas empresas, a classificação de Porter não é muito adequada, visto que todas seriam enquadradas na estratégia genérica de foco. Dessa forma, propõem a taxonomia de Miles e Snow para classificação das escolhas estratégicas, uma vez que a sua aplicação independe do tamanho da organização. Este modelo envolve a classificação das organizações em quatro estratégias genéricas de acordo com o quadro 5, abaixo:

Quadro 5 – categorias estratégicas de Miles e Snow

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos e serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu

	domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável a ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: adaptado de Cochia e Machado-da-Silva (2004).

Outra abordagem relevante para análise estratégica dentro de uma perspectiva institucional, é o modelo de Oliver (1991) onde são descritas possíveis respostas estratégicas face aos processos institucionais. Este modelo possibilita avaliar o comportamento das organizações em relação às pressões ambientais, na medida em que fornece um *continuum* de conformidade e não-conformidade. Apresentando com isso, o grau de homogeneização de uma organização com o ambiente. Os detalhes deste modelo são dispostos conforme o quadro 6, abaixo:

Quadro 6 – respostas estratégicas aos processos institucionais

ESTRATEGIAS	TÁTICAS	EXEMPLOS
Conformidade	Hábito	Seguindo normas invisíveis, tidas como certas
	Imitar	Imitando modelos organizacionais
	Concordar	Obedecendo regras e aceitando normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrando as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Pacificando e acomodando elementos institucionais
	Barganhar	Negociando com colaboradores institucionais
Evitação	Ocultar	Disfarçando a não conformidade
	Amortecer	Afrouxando as ligações institucionais
	Escapar	Mudando objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Ignorando normas e valores explícitos
	Provocar	Contestando regras e exigências
	Atacar	Assaltando as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importando públicos influentes
	Influenciar	Moldando valores e critérios
	Controlar	Dominando públicos e processos institucionais

Fonte: adaptado de Oliver (1991, p.152).

Nesta perspectiva, Oliver (1991) sugere que as organizações sobrevivem por meio da conformidade com as regras e normas externas, podendo variar da conformidade inconsciente até a resistência ativa. Chegando ao ponto de dominar os processos institucionais controlando o ambiente. Assim, a tipologia permite ilustrar o grau de conformidade de uma organização em relação às pressões do ambiente através das respostas estratégicas a cada pressão ambiental sofrida pela organização.

4 CONCLUSÃO

Neste trabalho foram abordados alguns temas desenvolvidos por outras disciplinas administrativas que exercem influência no pensamento estratégico, tais como, o papel dos

dirigentes, a aprendizagem organizacional, a cultura, o poder e o institucionalismo como tema emergente. Entre estas categorias apresentadas, houve um maior destaque para o enfoque institucional devido a sua forte inserção nos estudos de estratégia e, principalmente, por seu uma perspectiva capaz de considerar em suas análises todas as outras categorias anteriores.

Em cada temática apresentada, procurou-se destacar alguns modelos de análise que pudessem contribuir para se pensar estrategicamente estes fatores no ato de planejar a estratégia de uma organização. No entanto, vale destacar que, exceto a perspectiva institucional, a maioria delas foi desenvolvida independente da disciplina de estratégia e suas análises buscam fenômenos fora desta disciplina. Ou seja, buscam compreender os fenômenos em si (cultura, poder, aprendizagem). Por isso, a proposta deste artigo – conforme apresentado na introdução – é a de abrir a discussão destes temas no âmbito da estratégia e como ele poderiam contribuir na ampliação das pesquisas neste campo.

Finalmente, reescrevendo textos anteriores, do ponto de vista teórico, observou-se que há uma íntima relação entre os estudos estratégicos e os estudos de cultura, aprendizagem e de poder na medida em que o primeiro depende muito dos resultados destes. Ou seja, tanto o teórico, como o estrategista deve conhecer tais dimensões para que possam formar um *feeling* teórico acerca dessas estruturas de poder, culturais e institucionais para que também seja possível formular novas teorias que dêem conta de explicar a realidade. Assim, prevalece a proposição de Pedro Demo de que “[...] nada é mais prático para a vida do que a teoria bem urdida e nada qualifica mais o conhecimento do que a boa prática” (DEMO, 2005, p.75).

5 BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Silvana P. Ampliando o modelo de dinâmica da cultura (MDC): um novo modo de pensar a organização. **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. (Org.) **O indivíduo nas organizações: as dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGER, P.; BERGER, B. O que é uma Instituição Social? In: FORACHI, M.; MARTINS, J. **Sociologia e Sociedade: introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 12ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTERO, C.; VASCONCELOS, F.; BLINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 4, p. 48-62, Out./Dez. 2003.

CABRAL, Augusto C. de A. Narrativas de Aprendizagem Organizacional: Uma História de Aprendizagem dos Coordenadores da TELEMAR-Minas. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

DEMO, P. Teoria – para que? **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.3, n.2, p.75-85, Mai./Ago. 2005.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. v.45, n.2, p.74-89, 2005.

- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. v.37, n.1, p.18-29, Jan./Mar. 1997.
- FLEURY, Maria T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P.; et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. v.3, n.2, p.53-74, Mai/Ago. 1999.
- HATCH, Mary J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. v.18, n.4, p.657-693, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., BARBOSA, S. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002, p. 07-32.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. Cognição e Institucionalização na Dinâmica da Mudança em Organizações. In: **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. v. 40 n. 3, 1998.
- OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RODRIGUES, Suzana B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. v.1, n.2, p.45-72, Mai./Ago. 1997.
- SHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.
- SOUZA, Y. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional: Fantasia ou Possibilidade para a Mudança Organizacional. In: **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SROUR, Robert H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.4, p.31-45, Jul./Ago. 1994.

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