



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

L. Machado-da-Silva, Clóvis; Vizeu, Fábio  
Análise institucional de práticas formais de estratégia  
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 47, núm. 4, outubro-diciembre, 2007, pp. 89-100  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118709008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ANÁLISE INSTITUCIONAL DE PRÁTICAS FORMAIS DE ESTRATÉGIA

## RESUMO

O presente ensaio teórico endereça a questão do processo de institucionalização das práticas formais de estratégia empresarial. Para tanto, adotamos a perspectiva institucional de análise para verificar como os mecanismos normativos são utilizados por agentes sociais significativos para a disseminação e a institucionalização de práticas formais de estratégia em organizações. Por práticas formais de gestão estratégica definimos todas as ferramentas gerenciais e conceitos formalmente instituídos de prática gerencial como pertencentes ao processo de elaboração e viabilização da estratégia empresarial. Nesse sentido, destacamos o processo de planejamento estratégico, disseminado especialmente a partir da década de 70 do século passado como o modelo mais representativo da difusão e institucionalização desse tipo de prática organizacional. Concluímos nosso ensaio levantando questões relevantes para a pesquisa e para a prática no campo da estratégia em organizações a partir da relação entre teoria e prática, com base na perspectiva institucional de análise.

**Clóvis L. Machado-da-Silva**

UNICENP e CEPPAD/UFPR

**Fábio Vizeu**

UNICENP e FGV-EAESP

**ABSTRACT** *This theoretical essay addresses the issue of business strategy formal practices institutionalization. It was adopted an institutional analysis perspective in order to observe how normative mechanisms are utilized by significant social agents for the dissemination and institutionalization of formal strategic practices in organizations. Formal business management practices were defined as all the managerial tools and concepts that are formally instituted in managerial practices as belonging to the process of elaborating and visualizing business strategy. In this sense, we highlight the strategic planning process disseminated from the nineteen seventies onwards, as the most representative model of the diffusion and institutionalization of this type of organizational practice. We conclude our essay by raising issues that are relevant for the study and practice in the field of strategy in organizations concerning the relationship between theory and practice, based on the institutional analysis perspective.*

**PALAVRAS-CHAVE** Institucionalização de práticas, teoria institucional, estratégia empresarial, gestão estratégica, campo organizacional.

**KEYWORDS** *Institutionalization of practices, institutional theory, business strategy, strategic management, organizational field.*

## INTRODUÇÃO

O campo da estratégia pode ser visualizado em pelo menos duas dimensões: a dimensão dos estudos que são realizados pelos pesquisadores que integram o universo acadêmico e a dimensão da prática organizacional. No presente ensaio teórico, partimos do pressuposto de que o campo da estratégia em organizações vem sendo dominado por uma visão normativa e cultural-cognitiva da prática organizacional. Em outras palavras, as necessidades pragmáticas e instrumentais das organizações empresariais vêm moldando a própria formulação do conceito de estratégia e o desenvolvimento dos estudos na academia, o que vem afetando a sua estruturação como campo de conhecimento.

Entendemos por visão normativa o que os profissionais mais influentes consideram o que vem a ser estratégia e como orientam as ações organizacionais no sentido de seguir uma forma de fazer e de seguir uma estratégia. Nesse sentido, os consultores organizacionais e os escritórios de consultoria constituem os agentes estratégicos mais avançados a atuarem no processo de estruturação da estratégia como prática organizacional. Além deles, são também importantes escolas de negócios, os gurus da administração e os grupos profissionais que integram o campo organizacional, bem como as agências governamentais reguladoras em uma sociedade formalista como é a sociedade brasileira.

É bastante difundido na literatura sobre teoria institucional que as organizações sofrem pressões ambientais constantes para se tornarem mais homogêneas. Essas pressões são de natureza coercitiva, normativa e mimética como há certo tempo demonstraram DiMaggio e Powell (1983). Neste ensaio teórico, estamos especialmente interessados em dois dos três mecanismos isomórficos: o normativo e o mimético. O isomorfismo normativo liga-se estreitamente com a noção de papel social e as expectativas dele decorrentes. Reconhece-se que os papéis sociais contêm as expectativas valorativas de comportamento apropriado, moralmente desejado. A sua lógica, portanto, é a de conformidade cultural, uma vez que está fundamentada em contexto social espaciotemporalmente delimitado. Na perspectiva da organização formal, ganha peso o papel social do profissional. Nesse enclave social de domínio da profissionalização, o compartilhamento de significados é orientado pelo conjunto de normas e métodos de trabalho dos diferentes segmentos ocupacionais.

Cabe observar que o mecanismo normativo está fortemente relacionado à dimensão moral da sociedade. Como tal, guarda estreita ligação com a cultura também pela

dimensão simbólica que condiciona os papéis sociais. O mecanismo mimético, por sua vez, contém forte componente cultural em razão da existência de estruturas cognitivas. O conceito de identidade social é fundamental, uma vez que se vincula a estruturas cognitivas. A lógica de ação decorre de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, o que valoriza as noções de compartilhamento e de comunalidade. Em termos propriamente organizacionais, o isomorfismo mimético refere-se à imitação de arranjos estruturais e procedimentos levados a efeito com sucesso por outras organizações.

Em face do exposto, o objetivo deste ensaio é demonstrar que, apesar da propalada distância entre o mundo empresarial e o mundo acadêmico, as organizações empresariais atuam com base em certa conformidade em relação aos parâmetros produzidos pela academia ao mesmo tempo que influenciam a produção desses parâmetros. A academia e as organizações empresariais, portanto, são simultaneamente estruturadas e estruturantes na área de administração em geral e da estratégia, especificamente. Assim, a relação entre teoria e prática deve ser visualizada de maneira recursiva. Há sempre certo grau de aproveitamento do que se produz na esfera acadêmica pelo enclave empresarial, assim como há sempre certo nível de influência da esfera empresarial no enclave acadêmico.

Se tais afirmações de recorrência entre estrutura e ação, mediadas pela interpretação dos atores sociais envolvidos, constituem possibilidade razoável, então a questão do imbricamento entre teoria e prática sempre ocorre. Sempre haverá circularidade entre teoria e prática, uma vez que a relação é de dualidade entre ambas. Nessa linha de análise, as questões relevantes devem ser endereçadas para quais teorias e quais práticas.

Tendo em vista as características da sociedade moderna, que valoriza o utilitarismo e o pragmatismo, é de se esperar que a tendência seja a de valorizar no campo da teoria administrativa aquilo que funciona. O que funciona tende a ser acompanhado de forte conteúdo prescritivo. Como a academia é fragmentada em termos de produção de conhecimentos, os profissionais acadêmicos que trabalham esquemas teóricos que funcionam tendem a ser melhor assimilados pelo mundo empresarial, em especial no campo da estratégia, bem como pelos profissionais que atuam em escritórios de consultoria empresarial pela importância que atribuem à dimensão normativa, até mesmo por questão de sobrevivência.

Na seqüência, o presente artigo está estruturado da seguinte forma. Logo a seguir abordamos o tema da prática formal da estratégia em organizações. Na terceira seção,

tratamos das bases normativas da institucionalização da estratégia formal. As bases cultural-cognitivas são consideradas na quarta seção. Na quinta seção, examinamos brevemente a institucionalização da prática da estratégia no Brasil. Por fim, apresentamos as considerações finais com algumas proposições para o desenvolvimento da estratégia como campo de conhecimento e de ação.

## A PRÁTICA FORMAL DE ESTRATÉGIA

A estratégia visualizada como prática organizacional constitui proposição de alguns institucionalistas para a compreensão do campo de conhecimento da estratégia empresarial, entre os quais se destaca Whittington (2002). Apesar de as idéias desse autor e de seus colaboradores gerarem certas controvérsias, não há como negar que a estratégia é uma prática organizacional. Se tal assertiva é verdadeira, a questão passa a ser como definir ambos os conceitos e como relacioná-los. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) entendem que, em sentido amplo, a estratégia corresponde a uma prática social usual na esfera de atividade relacionada às organizações modernas.

Nesse sentido, podemos considerar que a estratégia empresarial é uma palavra-chave da própria modernidade (Whipp, 2004). É algo presente em nossa sociedade desde a gênese da organização empresarial moderna, como sugere o conhecido estudo de Chandler (1962) sobre as grandes corporações dos Estados Unidos na virada do século XIX para o século XX. Por isso, o estudo da estratégia empresarial deve abranger as diferentes esferas concretas da prática para a sua formulação, disseminação e implementação. Ou seja, a estratégia é condicionada pela relação entre instituição, interpretação e ação dos atores sociais significativos em cada situação espaciotemporalmente delimitada. Torna-se necessário, assim, entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas organizacionais (Machado-da-Silva, 2004).

Whittington (2002) considera a estratégia a partir de dois pressupostos: a dimensão da ação social, que o autor denomina *prática*, e a dimensão da ação efetivamente levada a efeito pelo agente organizacional, que é entendida como *práxis*. “Práticas são coisas feitas tanto no sentido de aceitas como legítimas quanto no sentido de praticadas por meio de um fazer que se repete desde um momento do passado. *Práxis* é o que é realmente feito, decorrendo daí o trabalho de *strategizing*” (p. 4).

Alguns autores identificam o campo da estratégia a partir da produção acadêmica sobre o tema, tais como Bowman, Singh e Thomas (2002) e Whipp (2004). Isso se deve ao fato de que o discurso especializado e a prática sistematizada de desenvolvimento da estratégia foram institucionalizados no meio organizacional a partir de agentes e da literatura produzida pela academia, e isso tanto em termos de estudos explicativos como no que concerne a trabalhos normativos sobre o tema. Cabe destacar, no entanto, que a relação entre o que se produz na academia e o que se realiza na prática não acompanha uma lógica de transposição linear-racional. A questão é mais complexa do que parece, não dependendo apenas da existência de diferentes lógicas de produção de conhecimento no mundo acadêmico: há que se considerar, também, diferentes níveis de acesso e diferentes níveis de interpretação sobre aquilo que se produz na academia.

Apesar do já antigo debate sobre a relação entre teoria e prática, que remete a questões sobre tipos de conhecimento, produção do conhecimento e transferência de conhecimento (Van de Ven e Johnson, 2006), não há como negar que, de alguma forma, o que se produz na academia em Administração chega ao mundo empresarial. Por meio de agentes mais ou menos conhecidos, alguma forma de conhecimento chega às organizações e tende a ser institucionalizado. São formas de fazer e de pensar, mesmo que sob o invólucro de receitas prontas. Esses agentes podem ser, por exemplo, escritórios de consultorias e egressos de cursos de administração de diferentes níveis, como graduação, especialização, mestrado e até doutorado.

Nessa linha de raciocínio, vale a pena tratar brevemente da origem da área de estratégia empresarial como campo de conhecimento. Diversos autores remontam a origem do campo de estratégia empresarial em meados do século XX, quando o contexto competitivo das organizações se altera fortemente devido aos significativos efeitos do pós-guerra no ambiente organizacional global (Ghemawat, 2000; Pettigrew, Thomas e Whittington, 2002). Nessa perspectiva, importante marco teórico foi a remodelação da disciplina política de negócios, do curso da Harvard Business School, com o lançamento, em seguida, do livro-síntese das novas idéias propostas. De acordo com vários estudos revisionais do campo (Motta; 2000; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Bowman, Singh e Thomaz, 2002), nesse momento surge no mundo corporativo a prática da visão estratégica, ou seja, a adoção do conceito de estratégia de forma explícita. De acordo com esses autores, essa nova perspectiva conceitual foi revolucionária para a época, uma vez que sintetizava princípios para uma nova forma de gestão dos negócios, centrada no longo prazo e na aná-

lise racional do contexto ambiental e competitivo.

Ao longo das décadas seguintes, essa nova perspectiva de negócios desenvolve-se para além da proposição de novos *insights* para a gestão empresarial: surge a necessidade de formalizar procedimentos específicos relacionados à elaboração da estratégia, bem como sobre a condução do processo estratégico. É nesse sentido que vários autores atribuem à onda do planejamento estratégico o momento decisivo de disseminação e consolidação do campo institucional das práticas de estratégia empresarial, tendo em conta que, nessa abordagem, a estratégia adquire um tom mais sistemático, caracterizando-se por práticas regulares especificamente formatadas para o desenvolvimento e a realização da estratégia (Motta, 2000).

Em seu conhecido texto sobre as diferentes escolas de pensamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam a chamada escola do planejamento aquela que concebe a formação da estratégia como um processo formal. Isso se dá pelo fato de o traço marcante dessa escola residir na ênfase que atribui à formalização de procedimentos, de formulação e de implementação da estratégia: quer pela estrita delimitação de etapas de operacionalização da análise, formulação e implementação, quer pela proposição da formalização de cargos específicos para a execução dessas atividades. Sob esse aspecto, destaca-se a figura do planejador profissional, o cargo idealizado para atender as novas demandas de análise estratégica. Todavia, os diretores de topo da organização também foram associados às novas atividades gerenciais inauguradas pelo planejamento estratégico. Nesse sentido, há nítida divisão de trabalho e atribuições entre os executivos principais da organização e os técnicos planejadores.

As práticas formais de estratégia são observadas como importante elemento de coesão do campo da Estratégia. Conforme Whittington (2002), a importância da prática formal se dá pelo fato de elas serem especificamente formatadas por grupos de referência de uma comunidade relevante, tais como firmas de consultoria, governo, escolas de gestão, empresas líderes. As práticas particularmente delimitadas pela contingência específica de uma firma geralmente correspondem ao que o autor diferencia como *práxis* e são difíceis de serem observadas em pesquisas científicas, justamente por serem específicas.

## BASES NORMATIVAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA FORMAL

Sob o ponto de vista normativo, a estratégia formal pode representar importante elemento de legitimação para um

grupo de referência, para uma rede interorganizacional de um ramo, setor ou campo, até mesmo no nível societário como o Estado e a sociedade civil. Também no plano interno da organização, onde a adoção de mecanismos formais vinculados às concepções de agentes organizacionais-chaves, como o nível dirigente, permite melhor aceitação de decisões e medidas específicas.

Relevante aspecto normativo das práticas formais de estratégia diz respeito ao fato de elas constituírem, muitas vezes, práticas cerimoniais. A adoção cerimonial de práticas gerenciais tem sido considerada por autores institucionalistas como um ato de conteúdo simbólico, em que os motivos por trás desse comportamento consistem na legitimação do ator perante uma comunidade de referência (Meyer e Rowan, 1977). Nesse caso, o termo cerimônia é dado no sentido de aparência, onde aquilo que se supõe ser o principal resultado esperado pela ação empreendida não o é de fato.

Nas práticas gerenciais cerimoniais, a adoção delas não ocorre especificamente no sentido de aumentar o desempenho gerencial, mas sim com o objetivo de conformidade aos critérios normativos e/ou cognitivo-culturais do campo institucional de referência. É interessante notar que, em alguns casos, a adoção de práticas gerenciais no sentido cerimonial pode mesmo gerar efeitos não condizentes com os conceitos de eficiência e eficácia gerencial (Caldas e Vasconcelos, 2002). Apesar disso, estudiosos do campo da Administração Estratégica observam que “a eficiência da estratégia nunca esteve em dúvida” (Whipp, 2004, p. 232). Na verdade, o próprio uso da palavra ‘estratégia’ é dado no sentido de legitimar práticas organizacionais, em que o termo apresenta conotação positiva às atividades e ações associadas a ele, propiciando por si só maior *status* (Motta, 2000; Whipp, 2004).

A despeito de ser crescente o ceticismo sobre a capacidade dos processos formais de estratégia garantirem bons resultados gerenciais (Mintzberg, 2004), a adoção das práticas formais de estratégia continua expressiva (Whipp, 2004). Tal adoção envolve a questão de legitimidade perante importantes grupos de referência, como os acionistas, profissionais de classe, escolas de negócios, gurus da administração, firmas de consultoria, e assim por diante (Whittington, 2002). Um forte indicativo da adoção cerimonial de práticas formais de estratégia é o fato de que grande parte dos programas de planejamento estratégico não é efetivamente implementada.

O argumento de Mintzberg (2004) para tal constatação difere da idéia defendida no presente artigo de que o planejamento representa também uma prática cerimonial. Para ele, a lacuna entre planejamento e implementação

indica uma crise da abordagem formalística da gestão estratégica, presumida como decadente a partir da década de 1980. Todavia, a manutenção dos programas de planejamento estratégico nas décadas seguintes e a força dessa ferramenta formal na literatura de gestão demonstram ser inadequado o diagnóstico de falácia do planejamento estratégico como elemento de legitimação, apesar de ser possível o seu questionamento do ponto de vista da eficiência e da eficácia. Além disso, a formalização das práticas de gestão estratégica cresce cada vez mais no mundo empresarial, o que sugere um comportamento mimético, já que esse crescimento não ocorre pela certeza da efetividade gerencial dessas práticas.

Nessa linha de análise, Whittington (2002) destaca que um importante grupo de referência para o desenvolvimento institucional de práticas formais de estratégia são os consultores e/ou os escritórios de consultoria. Algumas firmas de consultoria se destacaram na história da popularização do conhecimento e da prática da estratégia empresarial. Uma das mais célebres é a Boston Consulting Group (BCG). Fundada por Bruce Henderson, um homem de grande prestígio gerencial nos Estados Unidos, a BCG teve como principal fator de desenvolvimento a idéia de estratégia. Na virada da década de 60 para a de 70 do século passado, cresceu rapidamente, tornando-se uma das maiores firmas da atualidade. Mesclando a ousadia e a inovação no meio empresarial com o oportunismo de reconhecer o quanto a estratégia servia aos propósitos da época, a BCG foi importante construtora da visão estratégica no mundo empresarial. Ressalte-se que ela também foi construída pela mesma idéia e prática, projetando-se a partir delas (Stern e Stalk, 2002).

Todavia, a projeção da BCG não se deu meramente pelo fato de a estratégia ser um conceito considerado excepcional. Ao que parece, a capacidade de agência de Bruce Henderson em decodificar a nascente abordagem acadêmica da estratégia para os práticos do mundo empresarial foi fundamental. Comentando sobre a BCG, Ghemawat (2000) ressalta a capacidade de Bruce Henderson em captar talentos e em traduzir o conhecimento acadêmico para o meio empresarial, por meio de simplificações úteis para a prática gerencial. Nesse sentido, o conceito de estratégia única proposto pela Harvard Business School representava a mais importante das simplificações. Assim, o sucesso da BCG e das outras firmas de consultoria em estratégia deve-se mais à sua capacidade de simplificação dos novos conceitos e práticas revelados pelo meio acadêmico do que pelo potencial das idéias em si mesmas.

Nessa trajetória, importante medida da BCG na consecução de simplificações e de aplicações do conhecimento

gerado pelos estudos acadêmicos por meio de conceitos e modelos foi a publicação regular de textos simples, com a designação de *Perspectivas* (Stern e Stalk, 2002). Apesar de os associados da BCG acreditarem ter sido o sucesso desses textos ocasionado pela sua consistência e originalidade, na verdade, seu grande impacto no meio empresarial se deve ao fato de essas publicações servirem como síntese e promoverem clareza e simplicidade no entendimento de novos processos e práticas de gestão. Como afirmam Stern e Stalk (2002, p. 14), o fundador da BCG referia-se às *Perspectivas* como “um golpe no meio dos olhos”.

Outro importante aspecto sobre as consultorias enquanto referência normativa no processo de institucionalização das práticas formais de estratégia é a relação delas com outros avaliadores da prática organizacional. Na verdade, existe mesmo uma relação intrínseca das consultorias de planejamento estratégico com a Harvard Business School, tendo em conta que as mais importantes firmas de consultoria do campo da estratégia têm em seu corpo de consultores professores ou ex-professores dessa escola (Ghemawat, 2000; Kipping, 2002).

Vale destacar que um dos fatores da proeminência das consultorias na disseminação do pensamento estratégico foi a legitimidade que alcançaram junto às grandes corporações norte-americanas. Essa influência consolidou-se especialmente pelo avanço do mercado de consultoria no pós-guerra, que se desenvolveu para atender a demanda de planejamento orçamentário e de crescimento das novas organizações multifuncionais (Kipping, 2002). Nesse contexto desenvolvimentista, podemos dizer que as consultorias especializaram-se no planejamento estratégico e, ao assim procederem, contribuíram para a profissionalização das práticas da estratégia, cumprindo um papel decisivo na construção institucional desse campo organizacional. Salta aos olhos, pois, a profissionalização, no sentido estrito, enquanto aspecto normativo fundamental no processo de institucionalização de práticas organizacionais, corroborando a concepção de DiMaggio e Powell (1983).

## **BASES CULTURAL-COGNITIVAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA FORMAL**

As referências cultural-cognitivas que possibilitaram a institucionalização das práticas formais da estratégia empresarial foram nada mais do que alguns dos mais importantes pressupostos da modernidade. Na verdade, essas referências correspondem às instituições que emergiram com o advento da administração moderna na virada do

século XIX para o século XX. Dois aspectos são os mais significativos para considerarmos em nossa análise das práticas formais da estratégia: a institucionalização da atividade de planejamento enquanto função elementar do administrador moderno e o pragmatismo norte-americano com sua ênfase no utilitarismo econômico.

No que concerne ao segundo aspecto, autores de várias áreas das ciências sociais vêm demonstrando ser o utilitarismo econômico elemento fundamental na tessitura das diferenças entre as instituições políticas da sociedade norte-americana e aquelas dos países europeus. Especificamente, a diferença entre o *welfare state* europeu e o neoliberalismo político norte-americano. Além disso, o utilitarismo econômico representa em si mesmo uma referência tanto normativa como cultural-cognitiva, institucionalizada que foi na modernidade, sob a égide do pensamento econômico universal (Polanyi, 1975).

A atividade de planejamento na gerência das organizações modernas sistematiza-se por meio dos autores da escola clássica do pensamento administrativo. Nos trabalhos de Fayol (1970), o planejamento eleva-se ao *status* de uma prática essencial na função administrativa e, por isso, correspondia a uma atividade privilegiada na obtenção de desempenho superior. Todavia, é graças ao taylorismo que essa prática dissemina-se aceleradamente na primeira metade do século XX. Tendo por principal fundamento a separação entre o planejamento do trabalho e a sua execução, Taylor redefiniu o papel do administrador, propondo a expansão das atividades funcionais dele para além da simples supervisão do trabalho operário. Nesse sentido, podemos considerar que o administrador dos Estados Unidos na virada do século XIX para o século XX deixa de ser um capataz do operário e passa a ser um planejador do trabalho produtivo (Braverman, 1981). Ainda mais: a função de planejamento enquanto atividade essencial do administrador contribuiu sobremaneira para a significativa elevação do *status* do administrador nas sociedades contemporâneas (Motta e Vasconcelos, 2004).

As bases da consolidação do planejamento enquanto prática administrativa essencial residem em grande parte no cientificismo moderno. A idéia de racionalização do trabalho proposta pelo taylorismo relaciona-se com o *ethos* cientificista da época (daí a idéia de administração científica), especialmente diante da promessa do movimento iluminista sobre a relação entre racionalização e progresso. Sob esse aspecto, o positivismo oitocentista teve importante papel, especialmente em face de sua influência no âmbito do conhecimento administrativo (Burrell e Morgan, 1979). Outra importante influência tem origem no pensamento militar, que desempenhou papel relevante

na institucionalização dos princípios burocráticos de previsão e controle (Weber, 1974; Tragtenberg, 1992).

O debate a propósito dos benefícios da proposta do movimento taylorista nos Estados Unidos foi intenso. Mesmo tendo perdido força enquanto movimento a partir da década de 30 do século XX, os principais elementos do taylorismo acabaram sendo institucionalizados na sociedade industrial moderna. Isso pode ser facilmente verificado sob o rótulo de modo fordista de produção, levando-se em conta ter sido o fordismo uma estrita aplicação dos fundamentos do taylorismo na indústria automobilística (Motta e Vasconcelos, 2004).

Em seu ensaio sobre a organização do trabalho no século XX, Braverman salienta que a idéia de decadência do taylorismo é inadequada, considerando que o movimento perde força justamente no momento em que seus princípios já tinham sido incorporados como pressupostos normativos da sociedade industrial moderna. O autor comenta que “o taylorismo está ‘obsoleto’ ou ‘superado’ apenas no sentido em que uma seita que se tenha difundido e se tornado amplamente aceita desaparece como seita” (Braverman, 1981, p. 84).

De fato, algumas revisões sobre o campo prático e acadêmico da estratégia apontam para a importância da instituição *planejamento gerencial* no sucesso e na sedimentação das práticas formais da estratégia. Motta (2000) considera o peso da visão, à época, da gênese da estratégia formal de que o planejamento correspondia a uma ferramenta racional, poderosa no sentido de prever acontecimentos futuros e garantir o controle das operações, bem como o desempenho esperado. O *ethos* racional da prática de planejamento estratégico se imprime especialmente na ênfase quantitativa dessa ferramenta, aspecto que é evidenciado em diversas revisões sobre o desenvolvimento do campo da estratégia, especialmente aquele correspondente ao período da década de 70 do século XX (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Motta, 2000; Bowman, Singh e Thomas, 2002; Mintzberg, 2004). Análises históricas sobre o desenvolvimento da administração moderna têm associado esse *ethos* ao cientificismo moderno (Morgan, 1996), especialmente aquele articulado pelo positivismo oitocentista, sob a égide do progresso e do bem-estar social possível pela técnica (Wahrlich, 1986). Ele se expressa por meio do pensamento pragmático, outra importante referência cultural-cognitiva que possibilitou o advento das práticas formais de estratégia.

O pragmatismo é uma forma de pensamento que marcou o contexto norte-americano durante o século XX. Por isso, teve papel relevante na trajetória de formação das instituições naquele país. No caso da institucionalização

das práticas formais de estratégia, a influência foi decisiva. De acordo com Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), uma das vantagens mais significativas das práticas de estratégia é o fato de serem voltadas especificamente para a prática gerencial e para o resultado organizacional. O fato de a Harvard Business School ser o berço do pensamento estratégico empresarial é outro indício da associação entre estratégia e pragmatismo, tendo em conta o traço distintivo da escola em relação às questões práticas da atividade gerencial (Ghemawat, 2000).

Meneghetti (2006), em seu ensaio sobre a filosofia pragmática de Dewey e Pierce, lembra que a sociedade norte-americana foi marcada pelos pressupostos do pensamento pragmático, ou seja, aquele centrado nos critérios de utilidade e de aplicação para a ação. Assim, todo conhecimento que tivesse em essência forte conotação teórica e certo grau de complexidade e abstração era, *grosso modo*, colocado em segundo plano. O autor ainda salienta que tal constatação é especialmente significativa quando se trata da prática empresarial, que constitui arena de maior adesão ao pensamento utilitarista. A possibilidade de êxito que o conhecimento pragmático traz ao interesse capitalista é evidente. Por conseguinte, tem-se a rejeição, pelos práticos do mundo empresarial, do pensamento acadêmico complexo, abstrato e de difícil compreensão. Nessa condição encontra-se especialmente o chamado conhecimento explicativo, ou seja, aquele que se preocupa com a geração de um conhecimento em profundidade para dar conta da complexidade da realidade organizacional. Em seu lugar, tiveram maior aderência no meio empresarial as idéias instrumentais e simplificadas, uma vez que representam formas de conhecimento mais facilmente aplicáveis ao cotidiano dos executivos e gestores.

A sedimentação da perspectiva pragmática nas empresas norte-americanas e o conseqüente interesse delas por ferramental útil para resultados imediatos e mediatos foram decisivos na popularização da área de estratégia empresarial. Tal ocorrência deu-se por meio de ampla formalização da prática, expressa principalmente pela criação de departamentos e funções específicas para a prática da estratégia e pela assimilação no imaginário empresarial da importância de conceitos-chaves e termos próprios do campo de conhecimento. Assim, foram valorizados conceitos como ambiente empresarial, visão de longo prazo, competitividade, vantagem competitiva, e assim por diante, que se renovam continuamente no vocabulário empresarial. Motta (2000) chama a atenção para tal ocorrência ao lembrar que, nos dias atuais, praticamente tudo no mundo empresarial recebe o atributo *estratégico*: estratégias de recursos humanos, estratégias de *marketing*,

gestão estratégica, só para citar algumas expressões tão populares nas empresas contemporâneas.

Na verdade, as idéias desenvolvidas no campo da Estratégia, que foram largamente incorporadas pelas empresas e que contribuíram para a popularização da prática denominada estratégica, são somente aquelas essencialmente simples e aplicáveis no processo de tomada de decisão dos principais executivos. O melhor exemplo são os chamados modelos de análise estratégica. Eles somente foram popularizados na própria medida do reconhecimento de sua utilidade e rápida aplicabilidade no meio empresarial, especialmente das grandes corporações norte-americanas. Por exemplo, o modelo de cinco forças de Michael Porter, uma ferramenta de análise da estrutura de um setor produtivo, tornou-se tão popular que se estima o seu uso em 25% das empresas nos Estados Unidos no início da década de 90 do século XX (Ghemawat, 2000).

Ghemawat (2000) ainda salienta que o mérito de Michael Porter em relação ao modelo de cinco forças reside em sua tradução para o meio empresarial, já que, na sua origem, ele havia sido desenvolvido por economistas da chamada vertente da Organization Industry com a finalidade de explicar a efetividade de políticas públicas. Outras ferramentas desenvolvidas na área de Estratégia, especialmente pelas consultorias especializadas, também seguem a mesma lógica da simplificação e instrumentalidade expressa no modelo de cinco forças: as matrizes de portfólio do Boston Consulting Group, a matriz da GE (desenvolvida pela consultoria McKinsey), o modelo do PIMS e mesmo a célebre análise SWOT, todos foram reconhecidos pelo meio empresarial muito mais pelos seus atributos utilitários do que pela sua legitimidade científica (Ghemawat, 2000; Bowman, Singh e Thomas, 2002).

Um dos maiores responsáveis pela operacionalização do conhecimento sobre a estratégia para a comunidade empresarial foi a Harvard Business School, que é conhecida pelo seu pragmatismo e foco na construção de ferramentas aplicáveis à prática gerencial. A própria história da sistematização do campo da estratégia tem relação com essa escola. Como já se mencionou, vários autores indicam que a área da Estratégia surge decisivamente em uma disciplina do curso de Harvard, Política de Negócios (Business Policy), que foi formulada para atender a necessidade, na época, de foco na prática empresarial. Em síntese, pretendeu-se com a estruturação curricular, promover a integração de diferentes áreas, e a própria idéia de estratégia surge mais como um conceito forte para promover essa síntese do que como uma referência teórica bem elaborada (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Importante ponto de ruptura no planejamento estra-



tégico decorre da sua relação com o contingencialismo (Donaldson, 1999; Motta, 2000). A teoria contingencial surge no pensamento acadêmico da Administração na década de 60 do século XX, a partir do movimento sistêmico que se operava em praticamente todos os redutos científicos (Motta e Vasconcelos, 2004; Donaldson, 1999). A teoria contingencial tem por premissa fundamental o questionamento do pressuposto taylorista *the best way*, inquestionado até meados do século XX. A proposição da teoria contingencial é que o contexto específico de uma organização (período histórico, região geográfica de atuação, tipo de tecnologia utilizada, tipo de setor inserido, e assim por diante) é determinante do tipo de estrutura mais adequada para o máximo desempenho (Donaldson, 1999). Verifica-se um tratamento no mesmo tipo de lógica racional: em lugar de *one best way* passa a se considerar *several best ways*, dependendo das circunstâncias que podem ser objetivamente identificadas. Pragmatismo e utilitarismo continuam a ser as referências estratégicas.

Em seu estudo na área de *business history*, Chandler (1962) apresenta indícios significativos para demonstrar a influência das ações estratégicas de grandes corporações no delineamento das suas estruturas organizacionais. De fato, esse estudo é lembrado como importante marco teórico para o campo da estratégia empresarial (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) e também como exemplo de comprovação empírica da teoria da contingência (Motta e Vasconcelos, 2004). Realmente, a partir do relativismo racionalista que constitui pressuposto na idéia de contingência, o conceito de ambiente organizacional passa a ter mais sentido no meio organizacional, bem como a sua importância enquanto fator relevante para o desempenho das organizações (Motta e Vasconcelos, 2004). Também cabe verificar o papel relevante da área de estratégia na disseminação do conceito de ambiente (Motta, 2000), que constitui uma referência cultural-cognitiva altamente difundida na sociedade moderna.

## A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA FORMAL NO BRASIL

O processo de institucionalização da estratégia no Brasil ocorre a partir dos mesmos pressupostos do fenômeno no contexto norte-americano, com a agravante de que, no Brasil, o sentido normativo das práticas gerenciais importadas (especialmente dos Estados Unidos) tem um substrato cultural local, denominado “fascínio pelo estrangeiro”. De acordo com diversos autores, esse traço cultural foi decisivo na institucionalização do ensino e da prática

gerencial moderna no país (Caldas, 1999). Nesse sentido, a influência dos Estados Unidos no campo gerencial brasileiro se dá tanto pelo meio corporativo (mediante a importação “interna” empreendida pelas subsidiárias locais de empresas multinacionais) como pelo meio acadêmico, em face da tendência da academia local à reprodução do discurso internacional de maneira acrítica e sem as necessárias adaptações às peculiaridades do contexto brasileiro (Bertero e Keinert, 1994; Wood Jr. e Caldas, 1998; Caldas, 1999; Caldas e Wood Jr., 1999).

Além de representar uma característica da cultura nacional, esse aspecto tem suas raízes na própria história do ensino de Administração no país, que teve sua origem no esforço direto do governo brasileiro para o estabelecimento do ensino formal de Administração em meados do século XX. Firmaram-se consórcios entre instituições de ensino norte-americanas e as recém-criadas Escolas de Administração da Fundação Getúlio Vargas (Serva, 1992). A esse respeito, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 49) comentam que os cursos de estratégia dessa escola eram “fac-símiles dos correspondentes ensinados em escolas norte-americanas, especialmente pelo fato de o material ser norte-americano e de os professores terem tido treinamento nos Estados Unidos”.

Nessa linha de raciocínio, é possível fazer um paralelo sobre a mencionada influência de certas escolas de negócios norte-americanas na formação de conceitos e modelos de estratégia com a influência, no cenário corporativo brasileiro, de duas das primeiras escolas de gestão do país: a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (FGV-EAESP).

Nas escolas brasileiras há preocupação em formatar o discurso de forma pragmática e aplicada, mas também existe uma relação de simbiose entre essas escolas e a atividade de consultoria. A notoriedade dos cursos de ambas as escolas de São Paulo pode ser atestada pela colocação de seus egressos nos cargos de maior responsabilidade nas empresas de maior destaque no país, especialmente nas paulistas. Covre (1991), por exemplo, demonstra esse movimento em relação aos egressos da FGV-EAESP. É importante notar que nem a FEA-USP nem a FGV-EAESP apresentam necessariamente uma abordagem exclusivamente voltada para as questões práticas. Permitem também o desenvolvimento de abordagens de natureza mais explicativa e abstrata, de difícil aceitação no meio empresarial, que são desenvolvidas no campo da pesquisa e dentro dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Todavia, fica evidente que essas organizações procuraram

desenvolver sua estrutura organizacional e curricular de maneira a permitir maior aproximação com os anseios pragmáticos do meio empresarial.

Em seu resgate histórico do campo da estratégia no Brasil, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) apontam que, assim como os primeiros cursos de estratégia dos Estados Unidos, os similares brasileiros priorizavam a técnica didática do estudo de caso na formação de seus alunos. Presumiam que tal abordagem atendia à demanda de uma formação mais pragmática. Como afirmam esses autores sobre os primeiros anos dos cursos de estratégia na FEA-USP e na FGV-EAESP: “Não havia sistematização, nem conteúdo teórico formalizado, pressupondo-se que a vivência e a familiarização com a realidade por intermédio de casos [...] forneceria a perspectiva estratégica, introduzindo as pessoas no coração do mundo dos negócios” (p. 49). Além disso, deve-se destacar o fato de que, em ambas as escolas, as divisões de consultoria e de cursos de educação contínua de executivos possuem certa notoriedade. É comum que firmas de consultoria privada que atuam no Brasil mantenham em seus quadros (inclusive nos altos escalões) professores e ex-professores dessas escolas.

É importante notar que no cenário brasileiro a proliferação das práticas formais de estratégia também foi favorecida pelo contexto econômico que se estabeleceu nas décadas de 60 e 70 do século XX. Com o surto de crescimento econômico ocorrido no país a partir da política de substituição das importações, a necessidade de melhor coordenação e controle dos projetos empresariais abre campo para a prática de planejamento estratégico, especialmente nos setores de infra-estrutura (Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003).

Nesse contexto, o papel normativo das consultorias na legitimação das práticas formais de estratégia manifestou-se de forma evidente. Escritórios internacionais de consultoria se instalaram no país, vislumbrando a oportunidade que o contexto econômico favorável oferecia. Sustentadas pela sua notoriedade e pelo contexto favorável, tais organizações disponibilizaram pacotes gerenciais popularizados em seus países de origem. Esses pacotes foram “docilmente” assimilados no Brasil, especialmente devido à propensão nacional à valorização do que “vem de fora” (aqui nos referimos tanto às práticas gerenciais estrangeiras quanto às próprias firmas de consultoria internacionais).

Da mesma forma que no contexto norte-americano, as práticas formais de estratégia são aplicadas pelas consultorias de maneira cerimonial. Isto é o que sugere o estudo de Caldas *et al.* (1999), que teve como amostra 20 firmas de consultoria instaladas no Brasil e que objetivou verificar a extensão de uso, por essas firmas, das ferramentas prescri-

tas por elas aos seus clientes, inclusive das práticas formais de estratégia. O estudo conclui que, apesar de existir essa aplicação, sua integralidade é geralmente baixa, ou seja, as adoções são incompletas e cerimoniais.

No Brasil, o uso cerimonial das práticas gerenciais importadas tem sido observado como reflexo da inadequação dessas práticas ao nosso contexto. Tal uso vem sendo apresentado na literatura especialmente em sua conotação negativa por representar uma ilusão, um descolamento entre o discurso e a prática, uma abordagem sem consideração às questões substantivas da atividade gerencial (Caldas e Wood Jr., 1999). Todavia, ao se adotar a perspectiva institucional de análise, verifica-se que o sentido fundamental da adoção cerimonial e aparente das práticas importadas para o Brasil é a legitimidade, especialmente por se considerar a representação estrangeira como algo desejável e de qualidade (Caldas, 1999). Essa noção pode ser considerada como fator decisivo na atividade empresarial, tendo em conta a possibilidade de acesso a recursos fundamentais a partir da legitimidade no ambiente institucional (Queiroz, Vasconcelos e Goldszmidt, 2007). Isso é algo reforçado na área da estratégia pela lógica interna desse campo, abordada nas seções anteriores do presente artigo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O quadro de referência conceitual tratado nas seções precedentes apresenta algumas constatações e permite vislumbrar algumas possibilidades. Em termos de constatação verifica-se que a formalização da área de estratégia empresarial de maneira pragmática e utilitarista restringiu tanto o campo de conhecimento como o de aplicação. Do ponto de vista da institucionalização no mundo empresarial, a abordagem predominante é normativa e formalista, privilegiando o como fazer. Em decorrência, há consequências não triviais para o desenvolvimento da pesquisa. A necessidade instrumental acaba por orientar as pesquisas na direção da busca de resultados, especialmente via métodos quantitativos.

Questões fundamentais como a que endereça a relação entre teoria e prática no campo da estratégia ficam em segundo plano. Como bem observam Van de Ven e Johnson (2006), qual é efetivamente o problema da relação entre teoria e prática no campo da estratégia organizacional? Será simplesmente um problema de transferência do conhecimento obtido por meio de investigações dos pesquisadores do campo? Ou, alternativamente, o problema reside na possibilidade de que o conhecimento teórico

seja de natureza diferente do conhecimento prático? Ou, ainda, a distância entre teoria e prática decorre do próprio problema da lógica de produção do conhecimento no mundo acadêmico?

Endereçar questões como essas é importante para a produção de conhecimento substantivo no campo da estratégia. Elas remetem à possibilidade de conversação entre perspectivas com diferentes origens, como aquelas orientadas pela abordagem econômica e pela perspectiva organizacional. Nessa direção, não se trata apenas de estabelecer conversação entre abordagens de diferentes origens no sentido tão-somente teórico, mas, também, no plano metodológico. Não será possível combinar perspectivas, métodos e níveis de análise?

O que o presente ensaio teórico evidenciou nas seções precedentes é que o mundo da prática empresarial adota as abordagens mais simples porque elas funcionam. A questão, portanto, que se segue é: elas funcionam porque são simples ou porque, ao tratarmos a realidade de forma mais estreita e simplória, ela, a realidade, acaba efetivamente se tornando mais estreita e simplória? Ao se verificar a institucionalização de certos formalismos no campo da estratégia, não estariam as organizações restringindo a sua própria visão da realidade, comprometendo a sua sobrevivência a longo prazo? Não estariam elas, como atores sociais, construindo estruturas cognitivas cada vez mais localizadas e limitadas para elas mesmas e para os demais atores sociais? Como fica a questão do pequeno mundo que constitui cada campo organizacional e que passa a ser visto como o grande mundo, o mundo onde todos se situam e como tal devem assim se comportar?

A possibilidade de construção de uma explicação renovada sobre a área da estratégia empresarial como campo de conhecimento com enorme potencial de desenvolvimento científico está, pois, em questão. É com uso do potencial analítico e crítico das perspectivas explicativas que se pode avançar e superar as limitações que impedem o avanço do conhecimento no campo da estratégia empresarial.

Estratégia como processo em que se analisa a recorrência entre estrutura e ação estratégica, mediadas pela interpretação dos atores sociais, pode se constituir em campo de investigação profícuo. Ao se abordar a interpretação dos atores sociais, há a necessidade de se aprofundar na dimensão cultural-cognitiva, em especial no que se refere a estruturas cognitivas. Analisar como a área de estratégia empresarial se constitui a partir de referências cognitivas estruturadas no meio empresarial pode servir de base para a construção de novas referências na prática e no pensamento empresarial. Pode demonstrar

que o estabelecimento da estratégia empresarial segue a lógica estruturacionista, em que estrutura, agência e interpretação estão relacionadas segundo um esquema de circularidade recursiva (Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate, 2005).

A agência está presente no processo de institucionalização da estratégia em dois sentidos. Primeiramente, considerando a iniciativa de promoção de novas idéias por parte dos propagadores do pensamento estratégico, tendo em conta a ruptura com o pensamento clássico que as práticas de estratégia promoveram, estimulando uma significativa mudança na perspectiva gerencial das organizações. Sob esse aspecto, a agência é expressa pela reconstrução de certas referências cultural-cognitivas que circundam o meio empresarial. Um segundo aspecto diz respeito à ação direta das firmas de consultoria na popularização das práticas formais de estratégia. A ação política dessas empresas em favor da institucionalização de práticas e conceitos de estratégia representa o interesse oportunista de manutenção de suas atividades-fim enquanto atividades legítimas e necessárias dentro da realidade empresarial.

Apesar da evidente influência de elementos institucionalizados na prática gerencial contemporânea para a consolidação das práticas formais de estratégia na década de 70 do século passado, é incorreto pensarmos que estas últimas não tenham correspondido a uma importante ruptura com os padrões de gestão e organização naquela época. Importantes elementos no planejamento estratégico representaram uma significativa mudança no pensamento então vigente. É por isso que, apesar de se verificar que o que possibilitou o sucesso e a disseminação das técnicas do planejamento estratégico na década de 70 do século passado foi a legitimidade delas auferida pelas idéias de planejamento, precisão científica, controle, pragmatismo e utilitarismo econômico, ela não deixou de representar uma significativa ruptura conceitual e filosófica para a época.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção social da realidade*. 16. Ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). *RAE-revista de administração de empresas*, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, p. 31-51, 2002.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BURRELL G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do 'estrangeiro'. In: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 73-93.
- CALDAS, M. P. et al. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? *RAE Light*, v. 6, n. 4, p. 2-12, out./dez. 1999.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, M. P. e WOOD Jr., T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-44.
- CALDAS, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Ceremonial behavior in organizational intervention: the case of ISO 9000 diffusion in Brazil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, 24., Salvador. *Anais eletrônicos*. Salvador: ANPAD, 2002.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COVRE, M. L. M. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. São Paulo: Cortez, 1991.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v, p. 105-127.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- KIPPING, M. Trapped in their wave: the evolution of management consultancies. In: CLARK, T.; FINCHAM, R. (Eds.). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell, 2002. p. 28-49.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: estratégia e organizações: conversação necessária. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. 3 v, p. 251-256.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, p. 9-39, 2005. Edição Especial.
- MENEGHETTI, F. K. Pragmatismo e os pragmáticos nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: ANPAD, 2006 CD-ROM.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira/Thomson, 2004.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente*. 11. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, 2002. p. 3-30.
- POLANYI, K. *L'économie en tant que procès institutionnalisés*. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. (Orgs.). *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris: Larousse, 1975.
- QUEIROZ, M. A. L.; VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*, v. 4, n. 1, 4, p. 51-65, jan./abr. 2007.

SERVA, M. A Importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. *RAP-Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 4, p. 128-144, 1992.

STERN, C. W.; STALK JR, G. (Eds.). *Estratégia em perspectiva: the Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

VAN DE VEN, A. H.; JONSON, P. E. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 802-821, 2006.

WAHRLICH, B. M. S. *Uma análise das teorias de organização*. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 229-250.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management*. Denver, 2002.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.

**Artigo recebido em 04.05.2007. Aprovado em 20.08.2007.**

#### **Clóvis L. Machado-da-Silva**

Professor Titular do PMDA/UNICENP e do CEPPAD/UFPR.

Interesses de pesquisa nas áreas de teoria institucional, mudança organizacional, estratégia em organizações e procedimentos de pesquisa em organizações.

E-mail: clms@terra.com.br

Endereço: Av. Visconde de Guarapuava, 4487, ap. 4, Curitiba – PR, 80240-010.

#### **Fábio Vizeu**

Professor do UNICENP. Doutorando em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

Interesses em pesquisa nas áreas de estratégia em organizações e estudos organizacionais.

E-mail: vizeu@unicenp.edu.br

Endereço: Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, Curitiba – PR, 81280-330.