



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

de Oliveira Maciel, Cristiano  
PADRÕES ESTRUTURADOS DE COGNIÇÃO E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: UM  
LEVANTAMENTO EM ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS  
Organizações & Sociedade, vol. 19, núm. 60, enero-marzo, 2012, pp. 109-124  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638330007>

- 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

# PADRÕES ESTRUTURADOS DE COGNIÇÃO E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: UM LEVANTAMENTO EM ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

Cristiano de Oliveira Maciel\*

## Resumo

O objetivo deste estudo é verificar a relação entre padrões estruturados de cognição e práticas estratégicas. Foram investigadas 60 congregações de uma igreja evangélica. No tratamento dos dados, a análise de *cluster* apontou dois grupos que diferem em seus valores e Estratégia de Produto, mas não na Estratégia de Relacionamento. Esses *clusters* foram denominados Tradicionalistas Reativos e Contemporâneos Prospectivos. O primeiro grupo preza pela qualidade, reputação e tradição da igreja e é menos ativo em suas iniciativas de Estratégia de Produto. O segundo *cluster* dá maior atenção a valores mais modernos e próximos da lógica instrumental da gestão empresarial, e este grupo é mais agressivo nas práticas que estruturam sua Estratégia de Produto. As implicações de tais achados são apresentadas ao final do artigo.

**Palavras-chave:** Organizações religiosas. Padrões estruturados de cognição. Práticas estratégicas. Estratégia de produto. Estratégia de relacionamento.

## Structured Cognition Patterns and Strategy Practices: a survey in religious organizations

## Abstract

The purpose of the study is to verify the relationship between structured cognition patterns and strategy practices. 60 evangelical church congregations were investigated using a survey. The data underwent Cluster Analysis and two groups with different values and Product Strategy were identified but with similar Relationship Strategies. The clusters were denominated Reactive Traditionalists and Contemporary Prospectives. The first group values quality, reputation and tradition and it is less active in Product Strategy. The second cluster pays attention to more modern values associated to the instrumental logic of management, and this group is more aggressive in its Product Strategy practices. The implications of such results are shown at the end of the article.

**Keywords:** Religious organizations. Structured cognition patterns. Strategy practices. Product strategy. Relationship strategy.

\* Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPGA/PUC-PR. Professor do PPGA/PUC-PR, Curitiba/PR/Brasil. Endereço: Prof. Fernando Moreira, 124/706, Centro. Curitiba/PR. CEP: 80410-120. E-mail: cristiano.maciell@pucpr.br

## Introdução

Friedland e Alford (1991) e Scott (2001) afirmam que diferentes padrões institucionais podem dar vazão a contradições entre diferentes lógicas de interpretação e ação. Instituições contraditórias colocam múltiplas lógicas de ação à disposição dos atores sociais e, assim, concorrem a um lugar nos processos de interpretação e significação, para que se mantenham vivas, como traços mnemônicos (GIDDENS, 1989). Tais condições podem conduzir a uma maior fragmentação em relação ao número de padrões institucionalizados de cognição (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004).

Esses padrões institucionalizados (estruturados) de cognição revelam

grupos de atores sociais que são diferenciados de outros grupos, mas internamente homogêneos no que tange à sua forma de ver o mundo, ou em seus esquemas interpretativos, que estão invariavelmente em contínua e mútua interação com estruturas institucionais que operam em variados níveis do contexto ambiental (MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008, p. 662).

Para a área de estratégia, a principal implicação da consideração de padrões institucionalizados ou estruturados de cognição centra na idéia de maior diversidade das práticas organizacionais. De forma empírica, Machado-da-Silva e Cochia (2004) demonstraram, efetivamente, existirem *clusters* de organizações com padrões cognitivos diferenciados uns dos outros num mesmo setor.

Buscando avançar na compreensão do conceito (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), o presente trabalho tem por objetivo verificar se existem diferentes padrões cognitivos entre os dirigentes de diversas congregações que pertencem à mesma rede de uma igreja evangélica. A justificativa para a realização do estudo nesse contexto parte da idéia de que organizações inseridas em redes com forte senso ideológico, enquadradas na metáfora de "organizações missionárias" (MINTZBERG, 1998, p. 178), como é o caso das igrejas, podem mitigar a existência de diferentes padrões estruturados de cognição.

Assim, a principal contribuição do trabalho centra na investigação de padrões estruturados de cognição e sua relação com a ação, em um contexto que, teoricamente, privilegia a coesão de valores e práticas, sobretudo em função dos efeitos da centralidade da cúpula administrativa da rede. Defende-se que é necessário verificar o grau de coesão de padrões cognitivos não apenas de modo atomizado, no caso de organizações que operam em um ou outro setor (*e.g.*, MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004), pois, assim, são desconsideradas as bases relacionais dos sistemas cognitivos. O avanço teórico acerca do conceito de padrões estruturados de cognição depende, então, da investigação desse fenômeno, na presença ou ausência de esforços de unificação de valores e práticas, como freqüentemente ocorrem nas estruturas em rede; o que permite, com um forte sentido compartilhado de realidade, avançar na demarcação dos antecedentes dos valores compartilhados.

De acordo com Mintzberg (1998), organizações com forte senso ideológico se estruturam a partir de um rico sistema de crenças e valores. Essa característica cria um sentido unificador de missão em todos os seus participantes. E esse processo tende a continuar vivo por meio do estabelecimento de tradições, recrutamento e seleção de novos membros que se identificam com tal sistema. Em adição, processos de doutrinação e socialização no interior da rede tornariam ainda mais homogêneos os valores nos esquemas interpretativos dos atores sociais associados a essas organizações.

Devido à existência de pressões por uniformidade nos valores dos membros de uma rede de organizações religiosas (MINTZBERG, 1998) e a disponibilidade de várias e até divergentes lógicas de ação e padrões institucionais no ambiente (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Será possível coexistirem diferentes padrões de cognição e, por consequência, diferentes estratégias em organizações que atuam em forma de rede e que, em tese, têm um forte senso compartilhado de realidade?

Para responder a essa questão, realizou-se um levantamento com 60 dirigentes de congregações (pastores) que fazem parte de uma igreja de confissão evangélica,

em Curitiba (PR). O primeiro passo foi caracterizar, com uso de pesquisa documental, os valores ambientais que orientam a ação das organizações imersas nesse contexto. No segundo momento, com a realização de entrevistas e também da pesquisa documental, observaram-se as práticas consideradas “estratégicas” pelos pastores e que estariam orientadas à obtenção de melhor desempenho organizacional.

Por conseguinte, o levantamento (*survey*) realizado com os dirigentes apontou os valores declarados mais significativos e as práticas estratégicas desempenhadas em suas congregações, o que permitiu explorar a relação entre padrões estruturados de cognição e estratégias. Portanto, com a adoção do *survey* como delineamento, o artigo adota uma abordagem de variância ao invés de processo (LANGLEY, 1999), na investigação de valores e práticas. Enquanto modelos de processo exigem mapear a sequência de eventos que dão forma ao fenômeno estudado, teorias de variância enfatizam os efeitos de variáveis sobre variáveis. Teorias de processo ou de variância não oferecem uma forma melhor ou pior de explicação, apenas modos diferentes para fazer sentido da realidade. Por consequência, essas diferentes formas de teorização são complementares. Langley (1999) exemplifica a dependência de uma abordagem em relação à outra ao afirmar que a exclusão de variáveis nas pesquisas de processo constrange a diversidade de teorias que podem ser construídas.

Em relação à estrutura do artigo, há cinco tópicos principais após esta introdução: quadro teórico de referência, procedimentos metodológicos, análise dos dados, discussão dos resultados e considerações finais.

## Quadro Teórico

### *Ambiente institucional e padrões estruturados de cognição*

Os institucionalistas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001) entendem que crenças e valores difundidos no ambiente dão norte à direção das organizações. Nesses termos, o ambiente das organizações é socialmente construído, pois como afirmam Berger e Luckmann (1998), símbolos não existem somente como crenças que são internalizadas, mas também como estruturas externas ao agente (SCOTT, 2001).

Crenças não são meramente subjetivas ou simplesmente internas, mas, em algum grau, inter-subjetivamente compartilhadas. Desse modo, à medida que são atendidas as exigências que alcançam *status* de real e objetivo, via processo de institucionalização (SCOTT, 2001) e por meio da execução de padrões esperados de comportamento, os sistemas organizacionais alcançam legitimidade. Por consequência, independentemente da eficiência constatada em suas operações, essas organizações aumentam suas chances de sobrevivência. Logo, a conformidade a padrões institucionais parece contribuir mais fortemente para a sobrevivência das organizações quando comparado ao grau de eficiência que possa ser constatado em seus processos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; MEYER; ROWAN, 1977).

Ao perceber quais são os padrões esperados de comportamento, diversas organizações adotam práticas e estruturas semelhantes em função da necessidade de legitimidade (DEEHOUSE, 1996; HAVEMAN, 1993; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994). Mais especificamente, esse processo de assemelhamento decorre de três tipos de pressão a que estão sujeitas as organizações, os quais residem, essencialmente, em três mecanismos isomórficos institucionais: mecanismo isomórfico coercitivo, mecanismo isomórfico mimético e mecanismo isomórfico normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O mecanismo isomórfico coercitivo se revela via pressões formais e informais, sendo que algumas organizações são influenciadas por outras que apresentam posição de maior poder em dada relação de dependência. O mecanismo isomórfico mimético opera via comportamento de imitação. A incerteza é a fonte principal de imitação daquilo que está sendo realizado por outras organizações dadas como legítimas. Esse comportamento é visto como uma conveniente e acessível fonte de estruturas,

atividades e práticas que são “emprestadas” de outros sistemas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por sua vez, o mecanismo isomórfico normativo estabelece suas bases na profissionalização. Dimaggio e Powell, (1983, p. 152) a conceituam como: “a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de sua atividade [...] e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional”. Dessa maneira, os dirigentes organizacionais seriam “pressionados” a adotar como legítimas práticas percebidas por suas audiências externas e internas. Estaria, assim, instaurada uma lógica que privilegiaria somente a persistência institucional. A mudança dificilmente ocorreria, pois os atores sociais deveriam acima de tudo adotar as práticas que já existem e são vistas como socialmente adequadas, o que, na verdade, não ocorre.

Esforços mais recentes no Brasil e no exterior têm se debruçado sobre o estudo do processo de institucionalização como processo corrente, fazendo a ligação da Teoria Institucional com a Teoria da Estruturação do sociólogo britânico Anthony Giddens (BARLEY; TOLBERT, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2001). Seguindo a postura institucionalista, dentro dos contornos delineados por esses pesquisadores, é necessário apontar a capacidade de agência dos atores sociais como elemento complementar às estruturas sociais, quando se pretende entender a dinâmica da institucionalização.

A Teoria da Estruturação desenvolvida por Giddens (1989), como o próprio nome sugere, ocupa-se da compreensão da ação humana e das instituições sociais, assim como da dependência recíproca desses dois elementos. Em seu trabalho, esse autor ressalta a recriação das atividades humanas a partir da ordenação recursiva das práticas sociais: “As atividades humanas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores” (GIDDENS, 1989, p. 2). Assim, chama-se atenção para a noção de dualidade da estrutura: interdependência entre estrutura e agência.

Em conformidade com a idéia de reciprocidade entre agência e estrutura, está a possibilidade tanto de manutenção quanto de alteração de propriedades estruturais, sobretudo, quando se considera que práticas, estruturas e estratégias não são levadas a cabo de maneira uniforme por todas as organizações em um mesmo campo. Certo grau de heterogeneidade é atribuído à capacidade de agência dos atores sociais, a qual incorpora recursos e interpretação dos agentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 26).

O que deve ficar evidente nesta abordagem é que a reprodução e transformação das organizações e do ambiente se estruturam, também, no plano cognitivo. Isto é, as organizações são vistas como sistemas de interpretação (BARTUNEK, 1984; DAFT; WEICK, 1984) que têm em sua essência um conjunto de crenças e valores compartilhados que atribuem sentido a determinadas situações.

Como lembram Daft e Weick (1984), as organizações devem efetivamente fazer interpretações do seu ambiente. Entretanto, esse processo de interpretação pode variar de acordo com as características ambientais e organizacionais. Em decorrência da natureza idiossincrática presente na interpretação de cada organização, os resultados desses sistemas sociais, como a estratégia, a estrutura e o processo decisório, serão também bastante próprios a cada organização. Em decorrência de uma multiplicidade de valores disponíveis no ambiente institucional, esses atores sociais podem “escolher” quais os valores para justificar suas ações (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Desse modo, seria correto supor que existem distintos padrões de interpretação, oriundos de diferentes esquemas interpretativos (crenças e valores) que condicionam a escolha de cursos de ação, sobretudo de estratégias (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004). Todavia, isso também não significa que não exista semelhança entre determinado número de atores no que concerne aos seus esquemas interpretativos. Como já foi mencionado, é preciso considerar a possibilidade de existência de padrões estruturados de cognição (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004; MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008).

Diferentes padrões estruturados de cognição estão associados a determinados tipos de estratégias (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004). Há uma lógica de reci-

proximidade entre estrutura e ação, ou, mais especificamente, entre determinadas instituições e ações estratégicas, em que práticas organizacionais e ambientes penetram um no outro; e melhor entendimento dessa relação só seria possível ao promover a conversação entre teorias sobre estruturas sociais, interpretação e práticas.

Assim, como será ressaltado no próximo tópico, com o presente estudo, propõe-se articular as categorias de análise da abordagem da Estratégia como Prática com a noção de padrões estruturados de cognição da Teoria Institucional, objetivando aprofundar a discussão acerca dessa relação. Tal abordagem permite que se explore a ligação entre estruturas sociais e as microações organizacionais.

### Relacionando estratégia como prática e padrões estruturados de cognição

A necessidade de se debruçar sobre práticas estratégicas no nível micro e associá-las a instituições de amplo espectro exige corpos-teóricos próprios dos desafios impostos por tal empreendimento. Nesse sentido, uma perspectiva promissora tem sido a abordagem prática nos estudos organizacionais que focaliza, essencialmente, as formas com que os atores desempenham suas atividades em meio a interações com aspectos físicos e simbólicos do seu contexto (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2006).

A abordagem da estratégia como prática possibilita fazer a ligação entre as atividades na esfera micro e padrões institucionais mais amplos na esfera macro. Como afirmam Johnson, Melin e Whittington (2003), muitas áreas de pesquisa têm, atualmente, o potencial de seu desenvolvimento teórico na dependência de perspectivas que focalizem a esfera micro (*e.g.*, Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos).

De modo geral, a estratégia enquanto prática social pode ser definida como o conjunto de atividades sociais envolvidas na alocação de recursos, as quais são intencionalmente orientadas à variação ou manutenção do desempenho organizacional e que toma forma a partir de configurações únicas de atividades em cada sistema organizacional (JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Pesquisadores que vêm seguindo essa vertente de estudos propõem uma perspectiva centrada nas atividades para o exame da estratégia como uma prática social. A proposição dessa abordagem é de que as fontes de valor assentam-se nas práticas dos membros organizacionais (JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). "A perspectiva prática está interessada na atividade gerencial, como gerentes 'fazem estratégia'", ou seja, sobre o que de fato ocorre nas organizações, ações realizadas e/ou controladas pelos estrategistas (WHITTINGTON, 1996, p. 732).

É importante destacar que o interesse pela prática da estratégia abre possibilidades bastante variadas de investigação, desde pesquisas sobre modos de análise ambiental e organizacional a formas de adoção e operação de mecanismos de controle da estratégia. Essa amplitude de especificações de unidades de análise decorre da natureza multi-nível da própria prática social.

Jarzabkowski e Spee (2009) esclarecem que a prática é resultado de uma síntese entre a ação individual *na* sociedade e o que as pessoas *da* sociedade estão fazendo. Em termos organizacionais, isso reflete a distinção entre a prática *na* organização e a prática com *status* de organizacional em função de sua institucionalização no tempo e no espaço. Esses mesmos autores detalham que entre a prática no nível micro e no nível macro figura ainda o nível meso de análise.

No nível micro, investigações empíricas exploram a experiência de indivíduos ou grupos em decisões específicas, reuniões ou *workshops*. Essas experiências são mapeadas, principalmente, por meio das interações entre os atores sociais. No nível meso, a ênfase recai sobre a organização e subsistemas organizacionais, sobre práticas como um programa de desenvolvimento, um processo estratégico ou um padrão de ações definidas como estratégicas. Já no nível macro, a prática é observada na esfera institucional como um padrão de ações em determinado setor (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).



Logo, a ação estratégica enquanto prática social pode ser observada como um fenômeno tanto objetivo quanto subjetivo. No nível micro, as interações, experiência e formas de “consumo” da prática destacam os elementos subjetivos envolvidos na prática do estrategista. No nível macro, há um deslocamento da subjetividade do estrategista para o agregado das ações organizacionais em dado setor. Mas é no nível meso de análise, no qual figuram a maior parte dos trabalhos realizados sob essa perspectiva (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), que existe a possibilidade de promover um exame mais acurado da relação entre a inter-subjetividade da realidade socialmente construída e as práticas estratégicas com *status* de objetivas. Desse modo, o conjunto de atividades moldadas por padrões cognitivos e orientadas à criação de valor, que são efetivamente empregadas nas capacidades organizacionais, opera como núcleo do conteúdo estratégico realizado. Nesses termos, o conteúdo ou posicionamento estratégico de uma organização não se estabelece na justificativa de onde ela quer chegar, mas, sim, por meio das ações práticas que refletem onde efetivamente ela está.

Em conjunto, essas atividades estratégicas, as quais ocorrem em meio a interpretações e interações dos atores envolvidos no processo de desenvolvimento e/ou implementação dessas ações, estruturam uma base interpretativa que faz possível a atribuição de significado à prática dos atores sociais e que permite o engajamento em atividades compartilhadas moldadas por um amplo ambiente institucional (JARZABKOWSKI, 2003). Tal processo ocorre pois a prática social é institucionalizada na estrutura social localizada no tempo e espaço, por meio de episódios (conjunto de atividades semelhantes ou complementares) que formam o conteúdo estratégico. Estruturas sociais são incorporadas nas práticas diárias (estratégicas ou não), e é possível defender que tais estruturas persistem via conhecimento tácito e consciência prática dos atores que escolhem padrões de ação mais familiares em razão da necessidade de segurança ontológica.

Assim, atividades estratégicas estão, invariavelmente, associadas a valores e significados organizacionais extraídos de um amplo ambiente institucional carregado de regras, normas e pressupostos (SCOTT, 2001). Mas, como já foi aludido, distintos grupos de atores sociais, no que concerne aos seus valores, podem apresentar diferentes interpretações, mesmo que esses atores sociais estejam sob a égide de um mesmo ambiente, o que resultaria em conteúdos estratégicos (conjunto de atividades) diferenciados em função dos padrões institucionalizados de cognição. Dessa maneira, sustenta-se que esses grupos apresentam alta similaridade de valores internamente, mas, ao mesmo tempo, mantêm formas diferenciadas de perceber o mundo quando comparados a outros grupos, relegando a tendência de uniformidade aparentemente imposta por um ambiente monolítico (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004; MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2008).

## Procedimentos Metodológicos

Como já foi colocado, o presente trabalho tem por objetivo verificar a existência ou não de diferentes padrões de cognição que correspondam a diferentes estratégias em organizações que atuam em forma de rede, com forte senso compartilhado de realidade. A rede escolhida para a investigação empírica é a de congregações de uma igreja evangélica de Curitiba (PR). Essa rede foi escolhida por ter sido fundada em 1911 e ser a maior igreja do Brasil.

Para consecução da pesquisa, foram necessários os seguintes passos: (1º) identificar quais são os valores mais difundidos no contexto institucional das organizações religiosas no país, considerando as maiores religiões (católica e evangélica), e quais as práticas consideradas estratégicas mais comuns nesse tipo de organização; (2º) identificar em que intensidade os valores ambientais encontrados na etapa anterior estão presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes das congregações da rede em exame; (3º) identificar quais são as práticas estratégicas que ocorrem em cada uma das congregações; para então, (4º), verificar, mediante a análise de *cluster*, se existem grupos com diferentes padrões estruturados de cognição e com práticas estratégicas diferenciadas para cada um desses grupos.

Em termos metodológicos, o estudo adotou o método misto (CRESWELL, 2003) de coleta de dados. Para caracterização do ambiente institucional e identificação das principais práticas estratégicas (1º passo), foi realizada uma pesquisa documental de várias fontes de informação (*vide* análise dos dados) que somaram 2.028 arquivos. Esse primeiro passo foi complementado por entrevistas com dirigentes de igrejas, para que eles indicassem quais práticas são estratégicas, ou seja, têm significativa influência sobre o desempenho da congregação (os indicadores de desempenho sugeridos pelos pastores são citados na próxima seção das análises). O primeiro pastor entrevistado foi indicado por um dos fiéis de uma das congregações, e os demais entrevistados, nessa fase qualitativa da pesquisa para construção dos questionários, foram indicados pelo pastor que era entrevistado anteriormente.

Esses documentos foram examinados por meio da análise temática (BARDIN, 2009), conforme foi detalhado na descrição da análise dos dados. Para identificar o grau de consenso dos dirigentes sobre os valores ambientais (2º passo) e quais eram as práticas estratégicas adotadas em cada congregação (3º passo), foram aplicados questionários em 60 congregações da população total de 167, que compõem a rede.

A adesão foi o critério de seleção dos dirigentes que participariam ou não do levantamento. Vários pastores se recusaram a participar da pesquisa, utilizando argumentos comuns, como o de um dos primeiros pastores que se tentou entrevistar: "... eu não tô dando conta nem das minhas coisas rapaz. Se eu assumir isso com você me falta tempo pro resto. Vou ficar te devendo".

O questionário continha questões, em escala nominal, que descreviam as práticas estratégicas que poderiam ser assinaladas caso fossem desempenhadas em sua congregação, e três questões para cada um dos 12 valores ambientais (total de 36 questões), em escala de importância de 1 a 10 (escala intervalar tipo Likert). Os 12 valores foram mensurados em escala de indicadores múltiplos para que fosse possível avaliar a dimensionalidade e a consistência interna dos fatores (NUNNALLY, 1967). No encontro com cada dirigente que se dispôs a participar do estudo, foi solicitado, então, que indicasse no questionário quais as práticas estratégicas existentes em sua congregação e o quanto o conteúdo de cada um dos 36 indicadores de valores ambientais lhe parecia importante (variação de 1 a 10 na escala).

De posse dos questionários, os dados foram digitados e analisados com apoio do pacote estatístico SPSS® 16. As técnicas estatísticas empregadas, após análises exploratórias para verificação da qualidade dos dados, foram as seguintes: Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de múltiplos indicadores dos valores ambientais e estatísticas descritivas dos fatores; Análise de *Cluster* para verificar se existiam grupos com diferentes padrões estruturados de cognição (4º passo); Análise de Correspondência Múltipla para reduzir as 20 práticas estratégicas a poucas dimensões que representassem o conteúdo estratégico das organizações, por meio de escores de diferentes padrões (conjuntos de atividades) e Teste Mann-Whitney para identificar possíveis diferenças nas medianas dos valores e estratégias dos diferentes *clusters* de pastores.

## Análise dos Dados

O primeiro procedimento de análise dos dados consistiu no tratamento de arquivos de periódicos, livros, jornais, informes e panfletos de igrejas e notícias do Jornal Nacional da TV Globo (as notícias constavam transcritas no *site*). Esse estágio permitiu o delineamento do contexto institucional, ou seja, das regras, normas e pressupostos mais significativos que operam no campo das organizações religiosas no país, e que poderiam estar associadas a práticas de gestão.

Para realizar a caracterização do ambiente institucional com o mínimo possível de viés de um ou outro tipo de mídia, foram contempladas variadas fontes de informação de pesquisa: documentos da SEPAL (Serviço de Evangelização Para a América Latina), Jornal Folha de São Paulo, Jornal Gazeta do Povo, Revista Veja, Revista Exame, artigos de periódicos científicos, reportagens do Jornal Nacional e livros. As palavras-chave



para busca dos arquivos nos *sites* foram “evangélicos” e “católicos”. Essas fontes foram escolhidas de modo a abranger informações científicas, informações do grande público, informações gerenciais e informações de natureza legal.

O total de arquivos - considerando quantidade de reportagens, publicações científicas, livros e notícias do Jornal Nacional sobre evangélicos e católicos - somou 2.028 documentos. Como esse número foi inesperadamente alto, optou-se por realizar uma análise de conteúdo classificada por Bardin (2009) como Análise Temática, mas a unidade de codificação foi cada um dos textos e não as frases em cada documento. Mediante a leitura de cada um dos textos, foram extraídos temas (temas de significação) que poderiam estar refletindo a lógica de ação em que foram baseadas diferentes iniciativas das igrejas e, por consequência, reproduzindo valores difundidos no ambiente das organizações religiosas.

O primeiro conjunto de documentos analisados das fontes citadas acima foi do ano corrente da realização do estudo. Na sequência, foram analisados os mesmos tipos de documentos do ano anterior. Mesmo sendo constatada forte semelhança entre os resultados das análises dos dois anos de cada fonte, optou-se, como precaução, por efetuar o mesmo procedimento ainda para mais um ano atrás. Como este último ano corroborou os achados dos outros anos analisados, foi finalizado o processo de tratamento dos dados da pesquisa documental.

Em resumo, foram identificados mais de vinte temas diferentes extraídos dos documentos citados anteriormente. Na sequência, alguns temas foram descartados e outros agregados em um único item de significação (BARDIN, 2009). Por fim, foi definido o total de doze valores ambientais que poderiam estar associados às práticas de gestão.

Esses valores foram nomeados e descritos do seguinte modo: inserção política enfatiza os relacionamentos da igreja com políticos; expansão centra no propósito de crescimento dos evangélicos; competição reflete a preocupação com outras religiões na disputa por fiéis; responsabilidade social envolve causas sociais e ambientais; modernidade é a valorização da *internet* como meio de evangelização; eficiência reflete uma lógica instrumental baseada na importância dada à incorporação de princípios administrativos no âmbito da igreja; customização enfatiza a adequação de cultos para diferentes segmentos de fiéis; qualidade está voltada ao desempenho percebido nos cultos e templos; ênfase no mercado cristão é a atenção para comercialização de produtos religiosos; reputação refere-se aos cuidados com a imagem da igreja; tradição está ligada aos costumes da igreja e; cooperação interorganizacional diz respeito ao desenvolvimento de atividades entre congregações.

O segundo procedimento de análise estendeu-se sobre os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de congregações da igreja em exame, para identificar práticas estratégicas, ou seja, atividades intencionalmente definidas para alcance de objetivos voltados aos resultados dos indicadores de desempenho das congregações. De acordo com os pastores, os principais indicadores de desempenho são: (i) número de pessoas convertidas, (ii) número de pessoas que frequentam o culto, (iii) volume de dízimo, (iv) número de fiéis que vivem de acordo com a “Palavra” (Bíblia) e que (v) são batizadas nas águas.

O terceiro procedimento centrou em nova análise documental do estatuto, de panfletos, revistas e informes da igreja. Como resultado dessa análise e também dos dados das entrevistas, foram identificadas as atividades que são vistas, pelos pastores das congregações, como estratégicas por estarem voltadas ao alcance de melhor desempenho.

Após essa análise, foram definidas como estratégicas 36 atividades. No momento posterior, algumas delas foram excluídas por estarem presentes em poucas congregações e para que fosse possível delimitar um conjunto mais parcimonioso de práticas pesquisadas.

Assim, restaram 20 micro-atividades: Culto dos Empresários; Culto da Prosperidade; Culto da Vitória; Culto do Propósito; Culto do Milagre; Culto das Curas; cursos profissionalizantes; curso de música; curso de alfabetização; curso de idiomas; curso de LIBRAS (linguagem brasileira de sinais); evangelização pela *internet*; evangelização por *e-mail*; reformas na congregação; evangelização nas ruas; culto na casa dos

fiéis; retiros; telefonemas para os fiéis ausentes; visitas às casas dos fiéis e doações de roupas.

Após a fase de análise dos documentos e das entrevistas em que se definiram quais eram os valores ambientais mais difundidos e as principais práticas estratégicas desempenhadas nas congregações, aplicou-se o questionário estruturado, elaborado a partir dos resultados apresentados na análise supra-citada. O objetivo foi mensurar o grau de presença dos valores ambientais nos esquemas interpretativos dos dirigentes (pastores), bem como delimitar quais eram as práticas estratégicas presentes em cada congregação.

A primeira preocupação em relação aos dados que apontaram os valores dos dirigentes envolvidos no estudo e suas práticas estratégicas consistiu em garantir validade de conteúdo dos construtos no questionário estruturado (NUNNALLY, 1967). A validade de conteúdo foi realizada por três pastores dirigentes de congregações. O procedimento de validação ocorreu por meio da classificação dos 36 indicadores (três para cada um dos 12 valores identificados na análise dos dados qualitativos coletados na fase anterior). Os dirigentes que participaram dessa fase do estudo associaram os indicadores da escala de acordo com os indicadores previamente elaborados para cada um dos doze fatores, como era esperado.

Após o processo de validação de conteúdo, os dados intervalares foram avaliados quanto à sua distribuição para o emprego da Análise Fatorial Exploratória (AFE), o que permitiria a redução das 36 variáveis. De acordo com Hair Jr *et al.* (1995), a análise multi-variada de dados tem como um de seus pressupostos a normalidade das variáveis.

Entretanto, uma inspeção visual dos histogramas não revelou resultados conclusivos. Assim, foi aplicado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, no qual todas as variáveis de natureza intervalar foram significativas a um  $p\text{-value} < 0,05$ , ou seja, havia diferença estatística entre a distribuição dos dados e a distribuição da curva normal. Mas, como as variáveis não apresentam valores extremos para curtose e assimetria, decidiu-se pela continuidade da aplicação da AFE.

Na aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE), para verificação da dimensionalidade das escalas e cálculo do Alfa de Cronbach dos fatores, a matriz de correlações entre as variáveis foi julgada adequada ao apresentar um  $KMO = 0,678$  e Teste de Bartlett com  $p\text{-value} < 0,001$ .

A Tabela 1 apresenta a confiabilidade (Alfa de Cronbach) e as estatísticas descritivas de cada um dos doze fatores que representam os valores ambientais presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes.

**Tabela 1- Estatísticas Descritivas para os Fatores da Escala de Valores**

	Alfa de Cronbach	Média ( $\bar{x}$ )	Desvio Padrão (s)	Mediana ( $M_d$ )
V01 – Inserção política	0,974	4,10	3,286	2,83
V02 – Expansão	0,972	7,97	1,804	8,67
V03 – Responsabilidade social	0,984	7,67	1,966	8,00
V04 – Modernidade	0,980	6,96	2,800	7,00
V05 – Eficiência (Gestão)	0,983	6,77	2,567	7,50
V06 – Customização	0,964	5,71	3,075	6,84
V07 – Qualidade	0,954	9,17	0,823	9,33
V08 – Reputação	0,985	8,84	1,071	9,00
V09 – Tradição	0,904	7,49	2,314	8,00
V10 – Cooperação	0,935	7,77	1,598	8,00
V11 – Competição religiosa	0,905	4,99	2,801	4,00
V12 – Mercado cristão	0,972	3,73	2,613	3,00

Fonte: dados primários.

Na análise das 20 principais práticas estratégicas das congregações, optou-se também por uma redução dimensional (HAIR JR *et al.*, 1995) das variáveis. Dada a natureza da escala nominal dessa variável (presença ou ausência), decidiu-se pela aplicação de uma Análise de Correspondência Múltipla para alcançar o objetivo de redução de dados.

A Análise de Correspondência é uma técnica de interdependência que retrata, como sugere seu nome, a correspondência de categorias de variáveis. Ela opera como a Análise Fatorial Exploratória, com a vantagem de indicar automaticamente o Alfa de Cronbach para cada dimensão resultante da análise. Esse procedimento tem sido utilizado tanto para gerar mapas perceptuais, quanto para gerar escores, para cada uma das observações (casos), calculadas a partir das dimensões resultantes da análise (HAIR JR *et al.*, 1995).

Para análise de correspondência das vinte práticas estratégicas presentes ou ausentes nas diferentes congregações, foi utilizada uma matriz disjuntiva em que cada linha representou uma congregação (caso) e cada coluna uma categoria (existência ou não de cada prática). Para decidir quantas dimensões (fatores) deveriam ser retidas na solução final desse procedimento, foram observados os valores próprios (*Eigenvalue*) de cada dimensão, as medidas de discriminação de cada uma das variáveis e a representação gráfica dos valores próprios. As dimensões mais importantes são aquelas que apresentam os valores próprios mais altos. No caso das práticas em exame, como é freqüente em outras análises, as duas primeiras dimensões apresentaram valores próprios mais altos e foram consideradas mais significativas.

A Tabela 2 apresenta as medidas de discriminação de cada uma das práticas, o valor próprio e o Alfa de Cronbach das duas dimensões retidas no final da análise. A partir da leitura dessas medidas de discriminação, a primeira dimensão foi denominada Estratégia de Produtos e a segunda Estratégia de Relacionamento:

- ✓ Estratégia de Produto: atividades que dão forma a um conjunto de serviços oferecidos aos membros da congregação.
- ✓ Estratégia de Relacionamento: atividades que dão forma a um conjunto de práticas voltadas para a construção e manutenção dos relacionamentos com os fiéis.

**Tabela 2 - Resultado da Análise de Correspondência para Práticas Estratégicas**

	Estratégia de Produtos	Estratégia de Relacionamento
Culto dos empresários	0,265	0,018
Culto da prosperidade	0,522	0,001
Culto da vitória	0,315	0,152
Culto do propósito	0,164	0,123
Culto do milagre	0,444	0,224
Culto das curas	0,428	0,113
Cursos profissionalizantes	0,437	0,035
Curso de alfabetização	0,482	0,014
Curso de idiomas	0,419	0,013
Evangelização pela <i>internet</i>	0,540	0,021
Evangelização por <i>e-mail</i>	0,535	0,004
Evangelização nas ruas	0,146	0,014
Retiros	0,162	0,000
Curso de música	0,143	0,198
Curso de LIBRAS	0,038	0,093

Reformas na congregação	0,076	0,271
Culto na casa dos fiéis	0,009	0,558
Telefonemas para fiéis ausentes	0,056	0,193
Visitas às casas dos fiéis	0,012	0,429
Doações de roupas	0,014	0,186
Valor Próprio ( <i>Eigenvalue</i> )	5,208	2,661
Alfa de Cronbach	0,851	0,657

Fonte: dados primários.

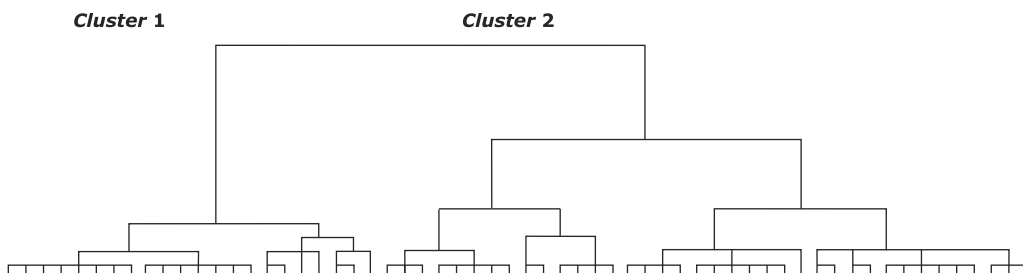
Vale lembrar que, com a análise de correspondência, foram gerados escores de cada uma das dimensões (Estratégias) para cada um dos casos. Assim, foi constatada a possibilidade de examinar as relações entre médias dos valores presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes e escores de atividades estratégicas para cada congregação.

Por conseguinte, para explorar possíveis relações entre valores (esquemas interpretativos) dos pastores e práticas estratégicas das congregações, foi realizada uma análise de agrupamentos (*Cluster Analysis*). Essa análise permite identificar grupos de dirigentes que têm valores semelhantes, mas se diferenciam de grupos formados por outros pastores.

Hair Jr *et al.* (1995) afirmam que, quando um pesquisador está procurando uma estrutura “natural” de separação de grupos com base em diversas características, a análise de agrupamentos é a técnica estatística recomendada. A análise de agrupamentos ou análise de *cluster* possibilita a identificação de taxonomias (classificações empíricas) em que os casos, indivíduos, por exemplo, mais semelhantes são agrupados uns com os outros e, assim, separados de outros *clusters* mais heterogêneos. Como um dos princípios do presente trabalho é avaliar se existem padrões diferenciados entre grupos de dirigentes das congregações, a partir dos valores presentes em seus esquemas interpretativos, esta técnica foi aplicada sem ressalvas. As variáveis utilizadas na análise de *cluster* foram as médias dos valores ambientais de cada dirigente (fatores identificados por meio da AFE).

O primeiro procedimento foi a aplicação da análise de *cluster* hierárquica para visualizar graficamente a formação de possíveis agrupamentos. Nesta primeira análise, foi aplicado o método de *Ward* e utilizada a Distância Euclideana ao Quadrado (medida de similaridade utilizada na geração dos *clusters*). O resultado do dendrograma (estrutura em árvore) na Figura 1 indicou, por meio de sua representação gráfica, a existência de dois grupos principais.

**Figura 1 - Dendrograma**



Fonte: dados primários.

Desse modo, foi realizada uma nova análise de *cluster* em que se empregou o procedimento não hierárquico K-Means, definindo, portanto, *a priori*, a classificação dos 60 casos em exame em apenas dois grupos - como foi sugerido pelo dendrograma da análise anterior. O primeiro *cluster* foi constituído por 25 dirigentes (pastores de congregação) e o segundo por 35.

O próximo passo na análise dos grupos é uma verificação de diferenças das médias dos fatores (12 valores ambientais) e dos respectivos escores para estratégias em cada um dos *clusters*. Contudo, esse procedimento traz sérios riscos em relação aos resultados, quando aplicados na comparação de médias de grupos com dados sem distribuição normal, como é o caso de análises em que algum dos *clusters* detém menos de trinta observações.

Para evitar incorrer em resultados deturpados, devido ao reduzido número de observações em um dos grupos ( $n=25$ ), decidiu-se realizar um teste de diferença das medianas. Para tanto, foi empregado o teste de Mann-Whitney. Esse teste não paramétrico é indicado nas situações em que o pesquisador tem amostras pequenas, dados com distribuição assimétrica e quando os índices estão em uma escala numérica em que não faz sentido calcular a média (caso particular dos escores das observações para as duas dimensões da análise de correspondência).

Com o objetivo de examinar se havia diferença estatisticamente significativa entre os esquemas interpretativos dos dirigentes dos dois *clusters*, bem como em suas práticas estratégicas, foi empregado o teste de Mann-Whitney.

A Tabela 3 apresenta as medianas para cada um dos valores ambientais presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes classificados em cada *cluster* e, também, para os escores de cada grupo no que concerne à Estratégia de Produtos e Estratégia de Relacionamento (dimensões resultantes da análise de correspondência).

**Tabela 3 - Medianas e Teste Mann-Whitney para Valores dos Dirigentes e Estratégias**

	<i>Cluster 1</i> (n=25)	<i>Cluster 2</i> (n=35)	<i>p-value</i>
V01 - Inserção política	1,00	4,33	0,003
V02 - Expansão	6,33	9,33	0,000
V03 - Responsabilidade social	6,33	9,00	0,001
V04 - Modernidade	5,00	9,00	0,000
V05 - Eficiência (Gestão)	5,00	8,33	0,000
V06 - Customização	2,33	8,00	0,000
V07 - Qualidade	9,67	9,00	0,001
V08 - Reputação	9,67	9,00	0,000
V09 - Tradição	9,67	6,33	0,000
V10 - Cooperação	7,00	8,67	0,025
V11 - Competição religiosa	3,00	6,67	0,001
V12 - Mercado cristão	1,67	4,00	0,000
✓ Estratégia de Produto	-0,73	0,24	0,000
✓ Estratégia de Relacionamento	0,13	0,07	0,713

Fonte: dados primários.

De acordo com a tabela acima, o *p-value* não foi estatisticamente significativo apenas para as medianas da Estratégia de Relacionamento. Todos os valores ambientais que formam os esquemas interpretativos dos dirigentes pesquisados diferem em função de o indivíduo pertencer a um ou outro grupo. A discussão acerca dessas análises segue no próximo tópico.

## Discussão dos Resultados

No tocante à intensidade dos valores ambientais presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes, verifica-se que as médias mais altas da amostra pesquisada aparecem nos seguintes fatores: qualidade, reputação, expansão, cooperação inter-

organizacional, responsabilidade social e tradição. Juntos, esses valores parecem estar em consonância com o padrão de comportamento (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004; SCOTT, 2001) historicamente esperado por parte da igreja.

Por outro lado, alguns valores parecem menos sedimentados nos esquemas interpretativos desses dirigentes, tais como: ênfase no mercado cristão, competição religiosa, inserção política da igreja, modernidade (evangelização pela *internet*), eficiência (aplicação de práticas de gestão) e customização (cultos diferenciados para cada segmento de fiéis).

Em relação à estratégia, de acordo com a Tabela 2, os diversos tipos de cultos, realização de retiros, evangelização pela *internet* e evangelização pelas ruas compõem o conjunto de micro-atividades que dá forma à Estratégia de Produto das congregações. Já as práticas de telefonemas, visitas e realização de cultos nas casas dos fiéis representam as principais atividades que estruturam a Estratégia de Relacionamento dessas organizações. O peso dos escores de cada caso nessas duas dimensões da análise de correspondência revela a configuração única da Estratégia de Produto e de Relacionamento das congregações. Em princípio, essas práticas estariam reciprocamente associadas aos valores dos dirigentes (BARLEY; TOLBERT, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; SCOTT, 2001).

A julgar pelas considerações acima, seria possível caracterizar a rede de congregações em exame como um rico sistema de crenças e valores, próprio das "organizações missionárias" (MINTZBERG, 1998, p. 178), em que a persistência espaço-temporal (GIDDENS, 1989) das instituições associadas aos valores dos dirigentes estaria assegurada por meio da reprodução de suas práticas sociais - estratégicas e não estratégicas.

Contudo, quando realizada uma análise de *cluster* das médias dos valores de cada dirigente (pastor), constatou-se a existência de dois grupos com distintos padrões estruturados de cognição. Conforme a Tabela 3, há diferenças estatisticamente significativas no que tange à intensidade com que um e outro grupo valoriza determinadas características do ambiente institucional. Verificou-se, também, que os dois grupos diferem, conforme as estatísticas, em seus escores, na Estratégia de Produto, mas não na Estratégia de Relacionamento.

O primeiro *cluster*, denominado Tradicionalistas Reativos, é composto por 25 dirigentes. Esse grupo se caracteriza, principalmente, pela valorização acentuada da tradição (apego aos costumes da igreja). Outras características desse grupo centram na maior importância atribuída à qualidade (de cultos e templos) e à reputação da igreja como um todo. Notadamente, este grupo dá atenção aos aspectos historicamente mais caros à igreja. Em relação à estratégia, esses pastores mais tradicionalistas são considerados reativos por apresentarem baixos escores na estratégia de produto; que reflete a diversidade de iniciativas dessas organizações para alcançar melhor desempenho.

O segundo *cluster*, denominado Contemporâneos Prospectivos, composto por 35 pastores, caracteriza-se, principalmente, pela valorização da expansão do número de fiéis, da responsabilidade social, do uso da *internet* como meio de evangelização (modernidade), da customização e da adoção de práticas de gestão (busca pela eficiência) no âmbito da igreja. Por contraste, esse grupo valoriza menos, mas de modo não acentuado, questões como qualidade dos cultos e louvores, reputação e tradição.

Uma provável explicação para que os dois *clusters* não apresentem diferenças significativas na Estratégia de Relacionamento, mesmo com intensidades valorativas distintas, reside na forma como cada grupo extrai significado ou "consome" (JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005) as práticas de relacionamento. Os Tradicionalistas Reativos podem realizar telefonemas, visitas e cultos nas casas dos membros e se aproximar dos fiéis em função dos valores tradição, qualidade e reputação, ou do próprio entendimento da sua identidade como pastor - alguém que cuida e dá o norte às suas "ovelhas" (fiéis). Já para os Contemporâneos Prospectivos, as práticas de relacionamento com seus fiéis, possivelmente, estejam associadas a valores como customização e eficiência. Esta última, proveniente da concordância quanto à adoção de práticas empresariais.



A partir da constatação de valores e práticas diferenciadas dos dois grupos, vale ressaltar que os esforços da direção da rede em exame, para garantir uniformidade à conduta e às práticas de seus membros e pastores, parecem estar sendo mitigados em função de contradições institucionais que oferecem múltiplas lógicas de ação (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; SCOTT, 2001) e concorrem pela homogeneização das práticas sociais no interior da rede. São exatamente esses fatores que podem conduzir à maior diversidade em relação ao número de padrões estruturados de cognição.

## Considerações Finais

Antes de ressaltar os principais achados empíricos que resultaram do presente trabalho, é necessário destacar o modo de teorização adotado na análise dos dados e especificar as limitações que estiveram no entorno do estudo.

Em função do objetivo do estudo, foi preciso adotar uma abordagem de variância na investigação de valores e práticas. Mesmo que métodos qualitativos e a abordagem de processo sejam mais freqüentemente empregados no exame das práticas sociais, é crescente o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento de pesquisas que possam avaliar, também, relações entre variáveis dessa temática. Esse exercício de teorização a partir da variância dos dados contribui para a legitimação da própria abordagem da Estratégia como Prática no campo dos estudos sobre estratégia organizacional.

No que concerne aos limites do estudo, deve ser ressaltada a impossibilidade de generalização dos resultados em razão do número de casos da amostra. Outra limitação é a ausência de maior profundidade acerca da exploração dos significados das práticas sociais, que ocorreu ao privilegiar a amplitude necessária à investigação dos padrões estruturados de cognição. E, além desses fatores, a falta de variáveis de controle exige, também, cautela na leitura dos resultados da pesquisa. Em estudos futuros, seria necessário avaliar se características tais como a renda média e outros dados sociais e demográficos dos bairros de cada congregação não interferem ou explicam a razão das diferenças nas práticas que são adotadas por cada dirigente da igreja em análise.

Mais especificamente quanto aos resultados da análise de *cluster*, é preciso ponderar que os diferentes padrões de cognição constatados na igreja em exame, que é caracterizada, teoricamente, por um forte e integrado modo de interpretar a realidade, sugerem divergências entre os dirigentes de suas congregações quanto ao que é socialmente desejável, quando se observam os valores dos agentes da rede.

No decorrer do presente trabalho, essas aparentes divergências de valores entre os agentes de uma mesma rede, caracterizada metaforicamente como "missionária", foram tratadas como padrões estruturados de cognição associados mais fortemente a algumas características do ambiente e não a outras. Tal assertiva aponta, ainda, para a necessidade de se considerar o contexto institucional de maneira mais fragmentada.

Esses padrões cognitivos que permitem agrupar dirigentes e verificar a correspondência com suas práticas estratégicas são permeados por contradições institucionais. Logo, em pesquisas futuras, faz-se necessária a inclusão de uma perspectiva dialética que contemple a natureza global, histórica e dinâmica de amplos movimentos institucionais de estabilização e mudança e a sua relação com a noção de agência.

Decorre daí que, por um lado, tais condições pressionam num sentido de instabilidade; por outro, reforçam a manutenção das instituições. É preciso ressaltar que isso não trata de fenômeno bizarro quando se assume a necessidade de ordem social, pois "indivíduos e organizações transformam as relações institucionais da sociedade por meio dessas contradições" (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 232).

O que não pode ser relegado é que a transformação ou reprodução das instituições não ocorre, inicialmente, no plano macro, mas, sim, em esferas micro (JARZABKOWSKI, 2004). Logo, a observação das micro-práticas empregadas na formação e sustentação do conteúdo estratégico organizacional permite compreender como a ação social é responsável pela estabilidade ou mudança de padrões de atividades situadas no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2003).

## Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, v. 29, p. 355-372, 1984.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage Publications, 2003.
- DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, Ada, Ohio, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.
- DEEHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, Ada, Ohio, v. 39, p. 1024-1039, 1996.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Ada, Ohio, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, [S.L.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HAIR Jr. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis: with readings*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- HAVEMAN, H. A. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, NY, v. 38, p. 593-627, 1993.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- \_\_\_\_\_. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, [S.L.], v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.
- \_\_\_\_\_; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, [S.L.], v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, Ada, Ohio, v. 24, p. 691-710, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de

institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Edição Especial, p. 09-39, 2005.

\_\_\_\_\_; COCHIA, C. B. R. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Edição Especial, p. 11-35, 2004.

\_\_\_\_\_; FONSECA, V.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995, p. 217-242.

MACIEL, C.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. O ideário de escola na ótica dos docentes: pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos cursos de administração? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 659-688, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. Ideologia e organização missionária. In: MINTZBERG, H, QUINN, J. B. (Org.). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 1998. p. 175-180.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

ROSENZWEIG, P. M.; NOHRIA, N. Influences on human resources management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, [S.L.], v. 25, p. 229-251, 1994.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

**Artigo recebido em 08/03/2010.**

**Última versão recebida em 01/05/2011.**

**Artigo aprovado em 04/05/2011.**