



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

PAULO FREDERICO PAGANINI OLIVEIRA JUNIOR

ESTRATÉGIA AMBIENTAL:
UM ESTUDO TEÓRICO A PARTIR DA ESTRATÉGIA COMO
PRÁTICA

Londrina
2014

PAULO FREDERICO PAGANINI OLIVEIRA JÚNIOR

ESTRATÉGIA AMBIENTAL:
UM ESTUDO TEÓRICO A PARTIR DA ESTRATÉGIA COMO
PRÁTICA

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, através do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Mário Nei Pacagnan

Londrina
2014

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

O48e Oliveira Junior, Paulo Frederico Paganini.
Estratégia ambiental: um estudo teórico a partir da estratégia como prática / Paulo
Frederico Paganini Oliveira Junior – Londrina, 2014.
95 f. : il.

Orientador: Marcio Nei Pacagnan.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2014.
Inclui bibliografia.

1. Estratégia ambiental – Teses. 2. Estratégia como prática – Teses. 3. Virada
prática – Teses. Teses. I. Pacagnan, Marcio Nei. II. Universidade Estadual de
Londrina. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDU 658:577.4

PAULO FREDERICO PAGANINI OLIVEIRA JUNIOR

ESTRATÉGIA AMBIENTAL:
UM ESTUDO TEÓRICO A PARTIR DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, através do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Benilson Borinelli
UEL – Londrina - PR

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
UFPR – Curitiba - PR

Londrina, 14 de fevereiro de 2014

Dedico este trabalho aos meus sobrinhos Felipe, Melissa, Maria Fernanda, Isabela e à recém-chegada Alice. Que a cultura da curiosidade, existente em nossa família, seja herdada por vocês para que possam permanecer firmes em busca de suas verdades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao professor Laércio Júnior, da escola Geraldo Martins de Melo, que me desafiou a ingressar numa instituição pública de qualidade, com seu método de psicologia reversa.

Aos professores Irene Mogni e Fernando Kaname Westphal por incentivarem meu ingresso em projetos de pesquisa e extensão, me apresentando a dimensão da vida acadêmica.

Ao professor Mario Nei Pacagnan pela orientação durante a graduação e pela continuidade neste trabalho, me mostrando uma nova forma de compreender a estratégia organizacional e me colocando em contato com grandes nomes da literatura em ciências humanas e sociais aplicadas.

Aos membros do Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Marketing, principalmente à Deborah Tazima, Rafa Malosa, Nathalia Woitas, Bernardo Oliveira e Marcos Rubo pelos debates proporcionados.

Aos professores Ivan, Benilson, Luciano, Luís, Sonia, Marlene, Saulo e todos os professores do PPGA UEL pela proposta desafiadora e conhecimento de ponta que me foi apresentado.

Ao Chico Navarro por nos dar suporte para a condução dos trabalhos, sem o qual não seria a conclusão desta dissertação.

À CAPES pelo incentivo à pesquisa e pelo apoio financeiro destinado àqueles que enfrentam o meio acadêmico e buscam aprimorar a forma de se compreender o mundo.

À professora Valdete Mrtvi por ter me dedicado enorme apoio nesta reta final.

Aos colegas de sala do curso de mestrado por compartilharem comigo as angústias e alegrias nas horas sem dormir, nos *papers* intermináveis e nas submissões aceitas.

A todos os amigos e irmãos das Repúblicas, de Londrina e Itapetininga, em especial aos Quebradeiros pelas discussões que me deram um novo norte.

Ao meu padrasto Laerte pelo suporte nestes últimos cinco anos.

Aos meus irmãos Nando, Ico, Cuco e Lívia, pelo incessante apoio à minha formação como acadêmico e pessoa.

À minha namorada Taynara, que esteve comigo nos momentos mais delicados e que me fez e me faz continuar nesta trilha.

À minha irmã, Carolina, à minha mãe, Regina, e à minha avó, Maria, que me deram base para toda esta formação, imenso apoio financeiro e psicológico, pelo carinho e principalmente pelos votos de confiança.

E ao meu pai, Paulo, e ao meu avô, Dico, espelhos vivos em outro plano.

“É sempre mais fácil empurrar com a barriga e deixar o abacaxi para os netos. Mas enquanto o mundo continua parolando, o termômetro e a água vão subindo.”

Radialista brasileiro, inserido na música “Mentira” de Manu Chao

OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo Frederico Paganini. **Estratégia Ambiental: um estudo teórico a partir da Estratégia como Prática.** 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.

RESUMO

Nas últimas décadas o discurso de sustentabilidade como parte da estratégia organizacional e mercadológica tem sido amplamente incorporado pelas organizações independente de setor ou área de atuação. Essa preocupação tem se constituído em um movimento comum que vem ocorrendo na sociedade pela busca da melhoria de vida do ser humano e das espécies a fim de garantir o equilíbrio do ecossistema e nossa perpetuação. Em decorrência disso, surgiram os mais variados discursos ambientais, tanto para manter a ordem produtiva e social vigente quanto para reformulá-la ou mudá-la radicalmente. Estes discursos ambientais propiciaram o surgimento de práticas ambientais que, apesar de nem sempre estarem condizentes com este, são passíveis de identificação tanto através da observação do sujeito quanto por meio da análise global. Para se analisar tais práticas ambientais, bem como o comportamento das organizações frente aos problemas ambientais, surgiu a vertente do ambientalismo empresarial, atualmente composta por correntes que permeiam as subáreas da Administração. Porém, esta vertente tem se deparado com a dificuldade de atrelar os estudos organizacionais e suas correntes com abordagens ambientais capazes de se desvincular do modo comum de produção de conhecimento pautada no modelo econômico e social vigente. Esta dificuldade também pode ser encontrada nos estudos de estratégia organizacional, no qual as estratégias ambientais são hegemonicamente explicadas à luz da organização industrial e da capacidade de recursos da firma. Vendo esta limitação, formamos os seguintes objetivos de pesquisa, advindos de outros estudos do Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Marketing: (1) mostrar as capacidades analíticas da Estratégia como Prática (SAP) para se compreender estratégias organizacionais ambientais; (2) evidenciar as aproximações teóricas entre SAP e estratégia ambiental; (3) apontar as limitações do modelo da SAP para análise de estratégias organizacionais de uma forma geral. Este trabalho se justifica por tentar trazer o debate sobre meio ambiente para o campo da estratégia através de uma perspectiva vista como alternativa ao *mainstream* dos estudos desta área. Pesquisas conduzidas por esta via podem trazer aos estudos da estratégia elementos ora desconsiderados em outras abordagens devido às limitações metodológicas implicadas. Também possibilita um estudo que aborde simultaneamente as dimensões da estratégia, da organização e do campo organizacional, trazendo noções do estado dos aspectos ambientais na pauta das organizações. Além disso, vendo as limitações da SAP, resgatamos conceitos de Bourdieu e Giddens a fim de suprir tais limitações. Com a atribuição destes dois autores, acaba havendo um resgate mais denso dos aspectos sociológicos engendrados na SAP, o que possibilita ousar na tentativa de apontar algumas possíveis limitações dos modelos. Como método, utilizamos as categorias da práxis, prática e praticante para propor outra forma de leitura das estratégias ambientais. Também adotamos o procedimento de resgate das limitações das abordagens Visão Baseada em Recursos e Organização Industrial, mostrando as capacidades de a SAP superar tais limitações.

Palavras-chave: Estratégia ambiental. Estratégia-como-prática. Virada prática.

OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo Frederico Paganini. **Investigation of Environmental Strategy: a theoretical study by Strategy as Practice.** 2014. 95 p. Dissertation (Master Degree in Business Administration) – Post-Graduation Program in Business Administration, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.

ABSTRACT

In recent decades the discourse of sustainability as part of organizational and marketing strategy has been widely incorporated by organizations regardless of industry or area of expertise. This concern has been constituted as a common movement that is happening in society by seeking to improve the lives of human beings and species to ensure the balance of the ecosystem and our perpetuation. As a result, emerged a wide variety of environmental discourses, to maintain the existing social order as productive or to rephrase it or radically change it. These environmental discourses led to the emergence of environmental practices, although they are not always consistent with this, are liable of identifying both through observation of the subject as through global analysis. To analyze such environmental practices as well as the behavior against organizations environmental problems, emerged corporate environmentalism, which consists of flow that permeate the subfields of Administration. However, this slope has been faced with the difficulty of tying organizational studies and their models with approaches to environmental able to detach the common mode of knowledge production guided the current economic and social model. This difficulty can also be found in studies of organizational strategy in which environmental strategies are hegemonically explained in the light of industrial organization and the resource capacity of the firm. Seeing this limitation, we formed the following research objectives, arising from other studies of the Group of Studies and Research in Strategy and Marketing: (1) show the analytical capabilities of the Strategy as Practice (SAP) for understanding organizational environmental strategies, (2) show the theoretical similarities between SAP and environmental strategy, (3) indicate the limitations of the SAP model for analysis of organizational strategies in general. This work is justified by trying to bring the debate on the environment to the field of strategy through a perspective viewed as alternative to the mainstream of studies in this area. Research conducted in this way can bring to the study of strategy elements sometimes ignored in other approaches because of methodological limitations involved. It also enables a study that addresses dimensions of strategy, organization and the organizational field, bringing notions of the state of environmental aspects on the agenda of organizations. Moreover, seeing the limitations of SAP, retook concepts of Bourdieu and Giddens in order to meet these limitations. With the award of these two authors, just having a denser retake of the sociological aspects engendered in SAP, allowing daring in trying to pinpoint the breakdowns of the models. As a method, we use the following categories of practice, practice and practitioner to propose another way of reading environmental strategies. We also adopt the procedure for redemption of the limitations of the RBV and IO approaches, showing the capabilities of SAP to overcome such limitations.

Key words: Environmental strategy. Strategy-as-practice. Practice turn.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quatro recursos teóricos para a pesquisa em SAP.....	53
Figura 2 - Integrando Práxis, Prática e Praticantes	56
Figura 3 - Framework conceitual para análise da SAP	58
Figura 4 - Mapa das visões de desenvolvimento sustentável.....	63
Figura 5 - Players que influenciam na prática ambiental corporativa.....	67
Figura 6 - Estratégias Ambientais Competitivas Genéricas	70
Figura 7 –Giddens e Whittington em modelo.....	85
Figura 8 –Bourdieu e Whittington em modelo.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de autores e temas.....	19
Quadro 2 - Comparação das abordagens	25
Quadro 3 - Comparação das vertentes Conteúdo e Processo	26
Quadro 4 - Forças Imperativas	65
Quadro 5 - Modelo de Greening Corporativo	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IO	Organização Industrial (Industrial Organization)
RBV	Visão baseada em recursos (Resource-based view)
SAP	Estratégia como Prática (Strategy as Practice)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	16
2	ORGANIZAÇÕES COMO CULTURA	20
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	23
4	VIRADA PRÁTICA	35
4.1	A TEORIA SOCIAL DE BOURDIEU	36
4.2	A TEORIA SOCIAL DE GIDDENS	44
4.3	APROXIMAÇÕES TEÓRICAS ENTRE BOURDIEU E GIDDENS.....	48
5	ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA SOCIAL	51
6	MEIO AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES	62
6.1	PANORAMA	62
6.2	ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS	68
7	ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS NA SAP	78
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o discurso de sustentabilidade como parte da estratégia organizacional e mercadológica tem sido amplamente incorporado pelas organizações independente de setor ou área de atuação. Essa preocupação tem se constituído em um movimento comum que vem ocorrendo na sociedade pela busca da melhoria de vida do ser humano e das espécies a fim de garantir o equilíbrio do ecossistema e nossa perpetuação. Em decorrência disso, surgiram os mais variados discursos ambientais, tanto para manter a ordem produtiva e social vigente quanto para reformulá-la ou mudá-la radicalmente. Estes discursos ambientais propiciaram o surgimento de práticas ambientais que, apesar de nem sempre estarem condizentes com o próprio discurso, são passíveis de identificação por meio de estudos que enfocam tanto o sujeito quanto a estrutura¹.

Dryzek (2004) organizou os discursos a partir de quatro categorias gerais – solução de problemas, sustentabilidade, sobrevivencialismo e radicalismo verde – dentro das quais ele elenca subcategorias dos discursos ambientais modernos. Entre as subcategorias sugeridas por Dryzek (2004), no meio empresarial estão presentes principalmente elementos dos racionalismos administrativo e econômico, do desenvolvimento sustentável e da modernização ecológica. O discurso sustentável alinhado aos elementos acima referidos foi incorporado pelas organizações inicialmente a partir de um processo coercitivo existente no campo institucional, atendendo tanto a pressões do Estado quanto da sociedade civil. Posteriormente, houve uma ressignificação cultural deste discurso, passando a ser utilizado como elemento estratégico para benefício da organização, conforme aborda Hoffman (2001).

¹ Adotamos como 'estrutura' o conceito derivado da obra de Giddens (2009, p. 442), que a define como "Regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais. A estrutura existe somente como trações de memória, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação". Como complemento, é possível resgatar a definição que Peters (2005) atribuiu a estrutura, com base nas concepções de Giddens e Bourdieu simultaneamente, definindo-a como "[...] toda constelação de fenômenos e circunstâncias derivados da sociabilidade humana que exercem alguma influência restritiva e/ou habilitadora na produção, desempenho e efeitos de condutas individuais." Por fim, definição que cerca nossa visão do que é estrutura foi dada por Heer (1996, p. 276), colocando que "Estrutura pode ser definida como um corpo organizado de partes mutuamente ligadas. Na estrutura social, as partes são relações entre pessoas e o corpo organizado das partes pode ser considerado coincidente com a sociedade como um todo. Está também implícito no conceito de estrutura social que existe um certo grau de permanência no decorrer do tempo."

Apesar do surgimento desta perspectiva ambiental no campo organizacional, grande parte da teoria organizacional não acompanhou este movimento e criou modelos de análise das organizações sem considerar as dimensões ambiental e ética das corporações. A ausência de responsabilidade ambiental nas organizações é argumentada primeiramente pelo antropocentrismo, indicando a dominação e subjugamento da natureza para satisfazer o bem-estar social. Além disso, as organizações eram vistas meramente como entidades legais e econômicas que não tinham o dever de ter qualquer responsabilidade ética no âmbito ambiental (SHRIVASTAVA; HART, 1994).

Uma terceira causa fundamental para o fracasso das organizações para tratar de problemas ambientais encontra-se em uma inadequação na base da Teoria Organizacional (TO). Como as organizações são os principais instrumentos através dos quais os seres humanos impactam o ambiente natural, seria de esperar que a TO se engajaria com ambientalismo por meio de um discurso sério. Infelizmente, a TO historicamente tem usado um conceito estreito e paroquial de "ambiente organizacional", que enfatiza os aspectos políticos, sociais, tecnológicos e acima de tudo, econômicos, excluindo virtualmente o ambiente natural (SHRIVASTAVA; HART, 1994, p. 614, tradução própria).²

Grande parte da Teoria Organizacional foi construída sobre uma visão que separa o aspecto ambiental do aspecto organizacional. Segundo Shrivastava e Hart (1994), os estudos organizacionais evidenciaram como o ambiente econômico, social e ambiental impacta nas organizações, porém não trata da relação inversa – de como as organizações impactam seus ambientes, principalmente o ambiente natural.

Os estudos de *mainstream* da estratégia organizacional seguiram o mesmo percurso da Teoria Organizacional no tocante à exclusão da relação organização / meio ambiente. Porém, atualmente vertentes do pensamento estratégico como a escola do posicionamento e a visão baseada em recursos, as duas principais correntes, possuem estudos que se encontram com a dimensão do meio ambiente na tentativa de incorporar esta falácia do *mainstream* a novas possibilidades do estudo da estratégia.

² A third fundamental cause for the failure of organizations to address environmental problems lies in a basis inadequacy of Organizational Theory (OT). Since organizations are the primary instruments by which humans impact their natural environment, one would expect OT to be engaged in serious discourse with environmentalism. Unfortunately, OT has historically used a narrow and parochial concept of "organizational environment" which emphasizes the political, social, technological, and above all, economic aspects of environment to the virtual exclusion of the natural environment (SHRIVASTAVA; HART, 1994, p. 614)

Por outro lado, estas duas escolas do pensamento estratégico têm sido questionadas por sua maneira de compreender a composição organizacional, surgindo como forma alternativa a Estratégia como Prática (SAP) a fim de suprir *gaps* como a investigação da relação entre agentes e agentes, relação entre agentes e práticas estratégicas, a formação das estruturas sociais a partir destas relações e o reflexo das estruturas sociais nas relações. Apesar disso, não encontramos na literatura o vínculo da SAP com estratégias ambientais para se compreender a organização como dependente do meio ambiente ou para se estudar estratégias ambientais. Isto nos mostrou a possibilidade de discutir o modelo da SAP fazendo uma releitura do próprio modelo com a inserção de aspectos de estratégias ambientais.

Assim, surgiu o objetivo de construir um referencial para se analisar a estratégia ambiental através do modelo teórico da Estratégia como Prática. Este objetivo geral foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos: (1) mostrar as capacidades analíticas da Estratégia como Prática (SAP) para se compreender estratégias organizacionais ambientais; (2) evidenciar as aproximações teóricas entre SAP e estratégia ambiental; (3) apontar as limitações do modelo da SAP para análise de estratégias organizacionais de uma forma geral.

Estes objetivos foram compostos em conjunto com os membros do Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Marketing, da Universidade Estadual de Londrina, grupo que tem buscado atrelar a abordagem da SAP com o ambientalismo empresarial em sua tentativa de descobrir ligações entre estas abordagens. Por outro lado, este trabalho busca continuar a contribuição iniciada por Rubo (2013), no qual o autor trouxe o debate da sustentabilidade em conjunto com a perspectiva teórica de Giddens e Bourdieu bem como as abordagens de Whittington e Jarzabkowski acerca da estratégia empresarial, buscando aproximações teóricas que possibilitassem romper com pontos considerados secundários por outras perspectivas estratégicas.

Visto isso, este trabalho se justifica por tentar trazer o debate sobre meio ambiente para o campo da estratégia através de uma perspectiva vista como alternativa ao *mainstream* dos estudos desta área. Pesquisas conduzidas por esta via podem trazer aos estudos da estratégia elementos ora desconsiderados em outras abordagens devido às limitações metodológicas implicadas. Também possibilita um estudo que aborde simultaneamente as dimensões da estratégia, da

organização e do campo organizacional, trazendo noções do estado dos aspectos ambientais na pauta das organizações. Apesar de considerarmos estas contribuições e justificativas, reconhecemos que estamos conduzindo uma crítica externa às abordagens em voga na área de estratégia, sendo externas por não compartilharem dos mesmos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos.

Além disso, vendo as limitações da própria SAP, resgatamos conceitos de Bourdieu e Giddens a fim de supri-las. Neste trabalho, poderiam ser resgatados diversos autores da chamada 'virada prática'³, porém estão evidenciados Giddens e Bourdieu por serem os autores nos quais os modelos de Whittington e Jarzabkowski, modelos seminais da SAP, foram mais bem embasados. Com a atribuição destes dois autores, acaba havendo um resgate mais denso dos aspectos sociológicos engendrados na SAP, o que possibilita ousar na tentativa de apontar contribuição incremental aos modelos a fim de aperfeiçoar seu próprio aparato analítico em pesquisas futuras.

1.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi conduzida objetivando realizar um debate que propicie posteriores investigações empíricas, o que o caracteriza como teórico.

Suportado pela revisão bibliográfica, este estudo seguiu inicialmente a reconstrução da perspectiva em que se apoia, mostrando as organizações como culturas por considerarmos como complexas construções sociais que carregam a individualidade do sujeito e ao mesmo tempo o reflexo dos encontros dos sujeitos nas estruturas. O posicionamento do trabalho foi apresentado por meio do suporte de Bourdieu (1989), Morgan (2002), Smircich (1983a) e Thiry-Cherques (2008), no qual mostra a organização como plural composta por agentes reflexivos que interagem entre si e também com coisas, formando uma estrutura mutável e dinâmica existente em um campo que permite a interação também entre estruturas. Diferente da concepção inicial dos modelos da SAP que enxerga os sujeitos como

³ Denominamos de 'virada prática' a mudança de perspectiva nos estudos da teoria social, nos quais a prática social passou a ser elemento-chave para se compreender a constituição social e seus desdobramentos. Arelado a esta perspectiva está o rompimento com dicotomias existentes na teoria social clássica, como a oposição entre subjetivismo e objetivismo, ação e estrutura, determinismo e voluntarismo, entre outros.

igualmente cognoscentes, vimos os sujeitos ou agentes como diferentes conforme o grau de capital cultural, simbólico, econômico e social.

Em seguida, foi realizada a contextualização do pensamento estratégico a fim de mostrar a pluralidade deste campo de estudo e também apresentar os elementos que possam ter sido constitutivos essenciais na formação da abordagem da Estratégia como Prática. Neste percurso, foram resgatados Chia e MacKay (2007), Dandira (2012), Jarzabkowski (2005), Johnson *et al* (2007), Mintzberg (1990, 2008), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Whittington (2002, 2006 e 2007). Com este resgate, mostramos a SAP como advinda de *insights* de diversas escolas da Estratégia, sendo constituída principalmente pela concepção de ‘práticas sociais’, e complementada pelo repertório que compõe praticantes da estratégia – que são sujeitos inter e intra organizacionais em constante interação entre si e com o meio, práticas estratégicas – como ferramental utilizado por organizações, e práxis estratégicas – como a ação dos estrategistas frente a outros estrategistas e a práticas estratégicas.

Posteriormente, apresentamos a relação entre organizações e meio ambiente. Este tópico primeiramente mostra as diversas formas de se pensar a sustentabilidade e o meio ambiente especificamente, apoiando-nos em Hopwood, Mellor e O’Brien (2005). Em seguida, afunilando para o ambientalismo empresarial, resgatamos a leitura de Hoffman (2001), que mostra a origem do ambientalismo empresarial por meio da teoria institucional. Dentro da perspectiva do ambientalismo empresarial está contida a concepção de estratégias ambientais corporativas, emergidas a partir de pressões institucionais e seguidas da adaptação conforme a contingência. Estas estratégias foram apresentadas por meio do resgate de Winn e Angell (2000) e Orsato (2006). Ainda, mostramos pontos desconsiderados ou considerados como sendo de pouca relevância por estes modelos, sendo que isso pode ser suprido pela perspectiva da SAP.

Para ilustrar a virada prática e subsidiar a discussão da SAP partindo da integração das dicotomias da teoria social⁴, resgatamos alguns aspectos de Bourdieu e Giddens, autores que têm em comum o esforço em tal integração. Ainda neste ponto, discutimos alguns conceitos destes autores que possibilitam a

⁴ São consideradas dicotomias da teoria social as contraposições entre objetividade e subjetividade, nível micro e macro de análise, determinismo e voluntarismo, positivismo e antipositivismo, e individualismo e holismo.

compreensão de um 'diálogo' entre os polos de tais dicotomias. Estas discussões auxiliarão para compreender o processo estratégico à maneira da SAP, ingressando, em seguida, no tópico que traz a explicativa da SAP, sua capacidade analítica, o modelo de Whittington (2006), sob o qual este trabalho será construído, e, por fim, o apontamento de alguns limites teóricos do modelo feito com base em Giddens e Bourdieu, porém sem a preocupação de sugerir um novo modelo ou o aperfeiçoamento deste. Como forma de ampliar a compreensão acerca das práticas sociais e dos elementos constitutivos da abordagem da SAP, resgatamos a teoria social de Bourdieu e Giddens. Este resgate subsidia a compreensão da SAP através dos aspectos conceituais destes autores seminais. Sendo complementares, conforme evidenciado por Peters (2005; 2006), estes autores auxiliaram no incremento do modelo de Whittington (2006) tornando possível ampliar as dimensões do vínculo entre SAP e estratégias ambientais.

A SAP foi discutida em termos conceituais e metodológicos, posicionando esta abordagem entre um leque de diversas outras, mostrando sua concepção de estratégia e de prática social. Ainda, evidenciamos os modelos de Whittington e Jarzabkowski que auxiliam na compreensão do processo estratégico e de como ocorrem dentro de uma organização ou um campo. Ainda, foram mostradas alguns pontos teóricos dos modelos de Whittington e Jarzabkowski que desconsideram aspectos importantes da teoria de Giddens e Bourdieu. Estas lacunas foram associadas aos conceitos de Bourdieu e Giddens como forma de complementação do modelo.

O Quadro 1 mostra os principais autores utilizados em cada item:

Quadro 1 - Síntese de autores e temas

ASSUNTO	PRINCIPAIS AUTORES	TEMÁTICA
Organização como Cultura	Bourdieu (1989), Morgan (2002), Smircich (1983a), Thiry-Cherques (2008)	Posicionamento epistemológico do trabalho.
Contextualização do pensamento estratégico	Chia e MacKay (2007), Dandira (2012), Jarzabkowski (2005), Johnson <i>et al</i> (2007), Mintzberg (1990, 2008), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Whittington (2002, 2006, 2007)	Apresentação das correntes de pensamento para mostrar as diferenças teóricas da SAP e seu posicionamento enquanto abordagem alternativa.
Virada Prática	Golsorkhi <i>et al</i> (2010), Schatzki, Cetina e Savigny (2001)	Apresentação de um novo espectro para compreensão de aspectos sociais, rompendo com as dicotomias da teoria social clássica.
Teorias da Prática e da Estruturação	Bourdieu (1983a, 1983b, 1983c, 1989, 2003), Bourdieu e Saint Martin (1976), Giddens (1991, 2009), Gomez (2010), Ortiz (1983), Peters (2005, 2006), Thiry-Cherques (2006, 2008)	Os modelos de Whittington e Jarzabkowski, que serão utilizados para a investigação de campo, estão construídos sobre os conceitos de Bourdieu e Giddens. O resgate de tais conceitos auxilia na melhor compreensão dos modelos.
Estratégia como Prática	Hurtado (2010), Jarzabkowski (2005), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Johnson <i>et al</i> (2007), Orlikowski (2010), Whittington (1996, 2002, 2006, 2007, 2011)	Apresentação dos conceitos e limitações da Estratégia como Prática, que subsidiarão a investigação do processo estratégico.
Meio ambiente e Organizações	Egri e Pinfield (2012), Fernandes (2003), Hoffman (2001), Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), Souza (2004), Jennings e Zandbergen (1995), Hart (1995), Shrivastava e Hart (1994), Starik e Hands (1996), , Orsato (2006), Winn e Angell (2000)	Apresentação da abordagem de sustentabilidade para complementar os conceitos da SAP, fornecendo conteúdo para investigar a estratégia ambiental.

Fonte: elaborado pelo autor

Após esgotar estes tópicos, este trabalho seguiu com a abstração dos conceitos mostrando uma alternativa da leitura das estratégias ambientais pela via da SAP. Porém, para isto, o modelo da SAP foi complementado e ampliado com os conceitos de Giddens e Bourdieu.

A releitura das estratégias ambientais foi pautada nas categorias da práxis, prática e praticante e sua conexão com o campo organizacional. Apesar de haver a limitação de não ser possível separar alguns elementos da estratégia ambiental especificamente nestas categorias devido a sua essência, estas categorias podem ser contempladas em todos os elementos resgatados. Além disso, a práxis, prática e praticante e sua conexão com o campo são, ao mesmo tempo, categorias de análise e elementos constitutivos da estratégia ambiental. Dentro

destas categorias, foram inseridos alguns conceitos de Giddens e Bourdieu como forma de enriquecer o aparato analítico e o modelo teórico da perspectiva da SAP.

Outro método utilizado para compreender a estratégia ambiental através da SAP foi por meio do resgate de pontos pouco explorados pela RBV (visão baseada em recursos) e da IO (organização industrial). Resgatando estes pontos, já debatidas em tópicos anteriores ao tópico final, sugerimos outras maneiras de compreender as estratégias ambientais em termos teóricos.

2 ORGANIZAÇÕES COMO CULTURA

A pesquisa científica contempla algumas dimensões do conhecimento observadas a partir da sistematização de sua produção, enfrentando limitações de outras formas de conhecimentos, o que torna este tipo de pesquisa um desafio. Para conduzir o debate científico, partimos de escolhas epistemológicas e ontológicas, conscientes ou não, que norteiam todo este trabalho a começar por sua base teórica. Por isto, neste primeiro momento estão elencadas algumas características do mirante tomado como base para desenvolvimento e discussão do trabalho.

O ponto de partida deste estudo é a organização, mas o que vem a ser organização? Para discutir esta questão, resgatamos Morgan (2002) como norte deste tópico, mostrando a organização vista como culturas. Uma vez que este tópico não é o foco do trabalho, a discussão não será contemplada exaustivamente, porém permitirá apresentar a concepção adotada durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Segundo Morgan (2002), as organizações são multifacetadas, sendo várias coisas ao mesmo tempo, o que possibilita sua compreensão a partir de diversos posicionamentos ontológicos e epistemológicos que se sobrepõem e que se distanciam. Por isso, este estudo não se pautou unicamente na metáfora da organização como culturas, englobando também elementos de outras metáforas.

Para elaborar este estudo, partimos da premissa de que a organização pode ser diversas coisas e pode não ser diversas outras. Aqui, a organização não é entendida como uma máquina ou engenharia e não depende de forças que operam em um mundo externo. Também não foi considerada a organização como uma unidade coesa, ou que busca coesão, não sendo tida como auto-organizada. Por fim, considerou-se que a organização é cultura, porém não é uma cultura, sendo composta por múltiplas culturas que produzem e são produto de diversidade de ritos, mitos, ideias, visões de mundo e histórias (SMIRCICH, 1983a). “Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade” (MORGAN, 2002, p. 138). Assim, não compreendo a organização como tendo cultura, mas sendo cultura.

Neste sentido, a organização aqui é compreendida como a aproximação e interação de “agentes ativos que operam com outros na construção

desse mundo” (MORGAN, 2002, p. 86), sendo organizadas a partir de outras construções sociais já existentes. A organização é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que formam a totalidade organizacional através de elementos políticos e ideológicos em interação, sendo uma construção social. “Os ambientes organizacionais também podem ser vistos como produtos da criatividade humana porque são construídos através das ações de indivíduos, grupos e organizações que os povoam” (MORGAN, 2002, p. 86). Disto, vem o entendimento de que os sujeitos que constroem a organização através da interação social estão compartilhando sentido e significado neste contato, que, por sua vez, ocorre em um campo onde não possui um sistema coordenado e um plano explícito e predeterminado. Os sujeitos estão em relação de complementaridade, conflito e cisão, que dá movimento à construção da realidade organizacional. Porém, esta realidade se constrói buscando adaptação e recursividade dos sujeitos no campo organizacional.

“Percebemos que a organização se baseia em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada.” (MORGAN, 2002, p. 136). Neste sentido, a organização é uma rede de significados com traços interpretativos compartilhados, expressos em construções simbólicas que emergem a partir da interação de sujeito. Como resultante disto, surgem as práticas organizacionais (SMIRCICH, 1983a).

Segundo Smircich, (1983a, p. 347-348, tradução própria), “organizações são entendidas e analisadas não principalmente em termos econômico e material, mas em termos de seus aspectos expressivo, ideal e simbólico”⁵. Neste sentido, a perspectiva da cultura explora o fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva, investigando o padrão que torna possível a ação de organizar, sendo que esta cultura consiste em conhecimento compartilhado ou sistema de conhecimento compartilhado (SMIRCICH, 1983a).

Outro ponto que vale ressaltar é que este trabalho parte da noção de relação social, porém sem adotar a perspectiva de estrutura social:

⁵ “Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational and symbolic aspects.” (SMIRCICH, 1983a, p. 347-348)

A noção de estrutura social não se refere à realidade empírica, mas aos modelos construídos em conformidade com esta. Assim aparece a diferença entre duas noções, tão vizinhas que foram confundidas muitas vezes: a de estrutura social e a de relações sociais. As relações sociais são a matéria-prima empregada para a construção de modelos que tornam manifesta a própria estrutura social. Em nenhum caso esta poderia, pois, ser reduzida ao conjunto das relações sociais, observáveis numa sociedade dada. (LEVI-STRAUSS, 1996, p. 317-318)

É considerada aqui a perspectiva estruturalista, porém com alguns elementos que diferem da perspectiva tradicional, compartilhando da visão de Bourdieu. Para este teórico, que compartilha da visão de Lévi-Strauss e Saussure, existem estruturas objetivas que independem da consciência e da vontade dos sujeitos. Porém, Bourdieu difere destes autores, sustentando que estruturas, representações e práticas constituem e são constituídas continuamente, focando a gênese das condutas e a produção de ideias (THIRY-CHERQUES, 2008). Por outro lado, este trabalho adota uma metodologia desenvolvida anterior à investigação propriamente dita, diferenciando do “estruturalismo genético” de Bourdieu, que sugere que toda concepção de ideias, prática ou abstrata, pode ser investigada somente quando atrelada à sua concepção de produção (BOURDIEU, 1989). Ou seja, Bourdieu sugere ser uma ilusão acreditar na possibilidade de criar um método prévio à investigação. Mas aqui este procedimento é assumidamente adotado, sabendo dos riscos de indeferimento dos objetivos, uma vez que a adoção prévia do método pode ocultar resultados que viriam à tona com o desenvolvimento do método no decorrer da pesquisa.

Em suma, para este trabalho a organização é cultura, sendo compreendida como uma construção social a partir da interação de sujeitos que carregam em si sentido e significado acerca de mitos, ritos, ideologias e costumes. Por serem construídos a partir da interação com outros, estes sentidos e significados são compartilhados durante a interação. Assim, esta perspectiva adota a noção de deslocamento de símbolos, interação, processo, movimento e outros atributos que levam à visão de dinamismo social.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A área de Estratégia tem sido amplamente debatida nos estudos organizacionais, ganhando espaço na agenda de pesquisa e se tornando escopo de eventos de grande abrangência. No decorrer do tempo, este tema foi contemplado por autores que vieram a se tornar clássicos e fundamentais durante o estudo da área como Mintzberg, Porter, Ansoff, Ghemawat, Pettigrew, Chandler, entre outros.

Por ter tido influência de diversas áreas do conhecimento – como Economia, Sociologia e Tecnologia da Informação, entre outras, atualmente o tema possui enorme diversidade de abordagens (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), o que deu ao campo um vasto leque analítico.

A fim de situar como se deu a construção do tema ao longo dos anos, serão apresentadas algumas abordagens que mostram o espectro do pensamento estratégico. As escolas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se espalham no *contiuum* de bases epistemológicas e ontológicas, porém todas compreendem a estratégia a partir da manutenção do *status quo*. Apesar de algumas escolas atribuírem grande poder de agência aos atores sociais e outras extraírem quase que por completo tal poder, as escolas hegemônicas não partiram da premissa de que a estratégia é uma construção social, relacional e dialógica que emerge da interação do sujeito com o sujeito e do sujeito com a estrutura. O campo da estratégia organizacional é possuidor de uma linha epistemológica majoritariamente determinista, se apoiando no funcionalismo⁶, no positivismo⁷ e no gerencialismo⁸ (VASCONCELOS, 2001).

Buscando a compreensão do campo de estudos em estratégia para situar a abordagem da Estratégia como Prática e diferenciá-la de outras contribuições teóricas, apresentamos algumas abordagens que sintetizam as formas de se compreender a estratégia organizacional.

⁶ Funcionalismo aqui é tratado no mesmo sentido atribuído por Burrell e Morgan (1979), caracterizando-se por sua abordagem objetivista enfatizando principalmente a integração social e manutenção do *status quo* via ciência.

⁷ Positivismo, neste trabalho, indica uma corrente com suas dimensões ontológica, epistemológica e metodológica que buscam explicar e prever acontecimentos do mundo social através da observação de regularidades e relações causais (BURRELL; MORGAN, 1979)

⁸ Por não ser foco do presente trabalho, cabe apenas mencionar como nota de rodapé o que vem a ser o gerencialismo, resgatando Gaulejac (2007) que coloca que a ideologia da gestão se apresenta como racional dissimulando um projeto de dominação e oferecendo um pensamento de onipotência capaz de dominar situações através de aparato técnico e neutro, modelando a conduta do homem e legitimando o sistema econômico com suas formas de dominação.

A primeira abordagem, a clássica, ainda é a mais influente no meio organizacional, com enfoque em planejamento racionalizado e tratando o conceito de estratégia como um processo racional, passível de cálculo e análises deliberadas, conforme abordagens de Ansoff, Chandler e Sloan (WHITTINGTON, 2002, p. 13). Nessa abordagem, a estratégia desconsidera qualquer possibilidade de questões emergentes, estando fortemente alicerçada no planejamento como capaz de prever e controlar mudanças em todo o campo organizacional – interno e externo. Por estas características, é considerada como fortemente gerencialista. Conforme Mintzberg (1990), o pensamento clássico possui as premissas do homem econômico racional que formula a estratégia como um processo consciente, do homem militar sendo o estrategista no topo da pirâmide hierárquica, e da distinção entre o processo de formulação da estratégia e sua implementação.

Essa hegemonia do pensamento estratégico sofreu vários questionamentos, entre os quais compreende-se a vertente da Ecologia Organizacional, desenvolvida no Brasil por Zaccarelli e Fischmann, e conduzida ao escopo internacional por Hannan e Freeman, conforme apontam Dutra, Pedroso e Capelari (2011). Esta vertente apontou para a incapacidade de se prever as condições ambientais a ponto de controlá-las, trazendo para os estudos organizacionais o escopo analítico transorganizacional. Assim, surge a abordagem evolucionária, pautada na ecologia das organizações, que enfatiza a sobrevivência apenas das organizações mais aptas a encontrarem seu espaço no nicho competitivo. Essa abordagem tem um caráter fortemente determinista e objetivista, em que cabe aos gerentes apenas posicionar suas organizações no ambiente, e nunca criá-lo ou alterá-lo a ponto de conseguir benefícios de um novo contexto (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica trata da conexão de fins e meios da estratégia com estruturas de poder e cultura existente no sistema social local. Se considerada em um *continuum* de voluntarismo/determinismo, é a vertente menos determinista das quatro, porém ainda é apresentada como dependente de um sistema social específico aonde a estratégia se desenvolve (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem processual compartilha da visão da vertente evolucionária por tratar o planejamento como empenho desnecessário, e considera que o planejamento será esquecido no mesmo momento em que as circunstâncias na qual foi elaborado mudarem. Essa escola coloca que a estratégia surge através

de um processo de aprendizado prático, e por isso um erro na aplicação de um planejamento estratégico não levaria a uma desvantagem competitiva capaz de desbancar a organização (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, 2008). Porém, essa escola também é pautada no determinismo, considerando que o processo de aprendizagem se dá pela movimentação do mercado, cabendo ao agente apenas direcionar o aprendizado adquirido e absorvê-lo (MINTZBERG, 2000).

Observamos que as escolas, por menos deterministas que sejam, sempre foram abordadas pelas óticas funcionalista, gerencialista e ou positivista, na tentativa de identificar regularidades ambientais nas quais a organização tem que se encaixar para sobreviver, seja esse encaixe partindo do estrategista ou pela seleção ambiental. Isto pode ser observado de forma sintética no Quadro 2.

Porém, a escola processual produziu *insights* que possibilitaram o debate da Estratégia como Prática. Esta abordagem considera a complexidade interna das organizações, não tratando-as mais como um grupo coeso em torno de um objetivo em comum, mas como plural, com diversos interesses partidos da cognição dos sujeitos. Na abordagem sistêmica, também foi percebido que o sujeito é um ser racionalmente limitado, dependente da interação com outros sujeitos para construir suas estratégias, o que permitiu iniciar o debate considerando-as como uma construção social. As organizações também foram vistas por esta abordagem como composta por micropolíticas⁹, partindo da ideia de que “as firmas não são unidas em otimizar sequer uma única utilidade, como o lucro. Ao contrário, elas são coalizões de indivíduos em que cada um traz à organização objetivos pessoais e inclinações cognitivas”, o que justifica sua visão plural e conduz à observação de episódios estratégicos na busca da clareza do que venha a ser estratégia (WHITTINGTON, 2002, p. 26).

Quadro 2 - Comparação das abordagens

Clássica e Evolucionária	Sistêmica e Processual
Organização como grupo coeso	Organização plural
Sujeito racionalmente capaz	Sujeito racionalmente limitado
Ação do sujeito	Interação dos sujeitos
Estratégia descoberta, dada ou adaptada	Estratégia socialmente construída

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Whittington (2002)

⁹ Neste ponto, a micropolítica é conceituada como o momento de negociação e barganha de agente com agente, se distanciando do conceito de negociação advinda do coletivo.

Por outro lado, a abordagem processual ainda trata a temática partindo da visão de que a organização é constituída de partes passíveis de integração, e que é possível atingir um nível ajustado destas partes para satisfazer metas. Seus estudos colocam ênfase na concepção da estratégia a partir de processos inteiros, desconsiderando tanto micro-atividades que constituem o real *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2005) quanto a reflexividade do agente na estrutura social e da estrutura social no agente (WHITTINGTON, 2006). Assim, esta abordagem não vê a relação entre um conjunto de sujeitos em interação com a estrutura social. Porém, apesar disso, atribui maior caráter de agência à organização.

A abordagem sistêmica ofereceu um *insight* no qual a Estratégia como Prática está debruçada. Para esta vertente, a estratégia da organização está atrelada a sistemas sociais específicos, o que a faz refutar a racionalidade exagerada da escola clássica, ou ao menos tornar tal racionalidade dependente de alguns contextos específicos (WHITTINGTON, 2002).

Quadro 3 - Comparação das vertentes Conteúdo e Processo

ELEMENTO	CONTEÚDO	PROCESSO
<i>Pergunta</i>	Quais as decisões estratégicas	Como a estratégia emerge
<i>Visão</i>	Distanciamento do objeto	Implicação no objeto
<i>Sujeito</i>	Objetificação do campo estratégico	Humanização do campo estratégico
<i>Papel do agente</i>	Subalocação do agente	Discrição do papel do agente
<i>Realidade social</i>	Estado estacionário	Estado dinâmico e interacional
<i>Sustentação</i>	Resultado / Produto final	Operações diárias guiam a emersão da estratégia
<i>Definição</i>	Posicionamento	Sequência de eventos, ações e atividades individuais e coletivos
<i>Concepção</i>	Somente contexto	Relação recíproca entre ação gerencial e contexto
<i>Foco de pesquisa</i>	Posicionamento e ajuste	Agência, estrutura, contexto, emersão e desenvolvimento
<i>Explicação</i>	Linear	Múltipla
<i>Lógica</i>	Causal	Categorização das atividades ao longo do tempo

Fonte: elaborado a partir de Chia e Mackay (2007)

O Quadro 3 apresenta um resumo comparativo das abordagens da Estratégia a partir do conteúdo e do processo. Além das destacadas no Quadro 3, a abordagem processual, bem como a abordagem sistêmica, compreende os processos como interconexões temporárias que possibilitam a construção social da estratégia partindo da premissa de que contexto e ação interagem entre si através

do sujeito. Estes elementos da visão processual possibilitaram o surgimento de uma abordagem alternativa às demais devido a uma contribuição para a construção de investida pós-processual (WHITTINGTON, 2007; GOLSORKHI *et al*, 2010).

Dentre as tipologias lançadas por Whittington (2002), existem especificamente dois enfoques teóricos para se estudar estratégias organizacionais. Os enfoques da visão baseada em recursos e do posicionamento, amplamente explorados no campo dos estudos de estratégia o que as torna abordagens de *mainstream* (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), são formas de se compreender a estratégia olhando para os recursos da firma e para o mercado, respectivamente.

Por meio da investigação da organização industrial (IO – industrial organization), partindo da teoria econômica da organização industrial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), Porter (1991) apresenta as contribuições desta para a Estratégia Empresarial. Porter indica a necessidade da análise da estrutura de determinada indústria para se compreender as regras que regem sua competitividade. Segundo ele, a indústria está organizada sobre cinco forças competitivas, que são barreira a entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes. Influenciando no delineamento de estratégias empresariais, estas forças ou regras da indústria não determinam apenas a deliberação das estratégias, mas também sua capacidade de gerar vantagem competitiva.

Desta forma, Porter (1981) consegue resgatar as capacidades internas de deliberação estratégica das escolas de planejamento e *design* interligando-as com a estrutura industrial. O autor (1990) deriva desta articulação três estratégias genéricas – diferenciação, liderança em custo e foco – que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), limita as opções de estratégia que podem ser adotadas pelas firmas, diferentemente das infindáveis combinações de estratégias sugeridas pelas escolas do planejamento e do *design*.

A escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, como a maturidade ou a fragmentação de uma indústria). Dessa forma, a chave para a nova administração estratégica está no uso de análise para identificar as relações corretas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 69).

A escola do posicionamento foi construída sob a égide do determinismo, um determinismo radical que oferece aos estrategistas a possibilidade selecionar posições genéricas por meio de cálculos e análises setoriais e organizacionais. Nesta perspectiva, cabe ao pesquisador de estratégias empresariais observar as forças do mercado, mas também as capacidades internas da firma, para entender o processo de seleção e adequação de determinada firma a uma estratégia genérica, bem como a sustentação de uma vantagem frente a um contexto econômico competitivo. Porém, cabe ressaltar a existência de uma ‘nota de rodapé’ na obra de Porter, em que o ator evidencia a importância do sujeito no processo de escolha de determinada estratégia, uma vez que cabe ao sujeito o processo cognitivo que conduz a determinada escolha.

Contrário à perspectiva da IO, de Porter, na perspectiva da visão baseada em recursos (RBV) a firma é considerada como um conjunto de recursos produtivos associados. Este conjunto difere uma firma da outra, havendo a disparidade entre as firmas quando surge um diferencial competitivo advindo de algum recurso que se sobressai na cadeia produtiva de determinado setor. A partir desta concepção de firma ou empresa, a RBV “busca evidenciar as fontes internas de vantagem competitiva sustentada, procurando explicar porque as empresas do mesmo setor podem diferir no desempenho.” (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010, p. 350, tradução própria).¹⁰

Segundo Wernerfelt (1984), esta perspectiva mostra a existência de possibilidades estratégicas que vão além do produto, se aproximando dos recursos da firma como fonte de vantagem. Esta colocação mostra que a RBV se configura como abordagem menos determinística quando comparada às escolas clássica, de planejamento e de *design*.

Para a RBV, o controle e manutenção de determinada vantagem competitiva mantém a firma sobressaliente no mercado por meio de recursos e capacidades raros, de difícil imitação, valiosos e insubstituíveis. Isto, por outro lado, estreita as opções estratégicas das firmas que não possuem vantagem competitiva.

A RBV e o modelo da organização industrial de Porter são passíveis de conexão para uma leitura dos recursos internos da firma que conduz à escolha

¹⁰ “[...] the RBV explicitly looks for the internal sources of SCA [sustained competitive advantage] and aims to explain why firms in the same industry might differ in performance.” (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010, p. 350)

estratégica a partir da leitura do setor. Segundo Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010, p. 350, tradução própria), “a RBV se desenvolveu como um complemento à visão da organização industrial, tendo como principais proponentes Bain (1968) e Porter (1979, 1980, 1985).”¹¹ Desta forma, segundo os autores, a RBV não substitui a IO, mas serviu como um apêndice ou sua forma complementar.

A crítica aos modelos IO e RBV é sua incapacidade de ver a possibilidade de criação de estratégias, o que decorre de seu determinismo. Apesar de a RBV ser menos determinista se posicionada em um *continuum*, ainda permite aos estrategistas apenas a articulação de recursos internos que conduz a firma a um determinado posicionamento na indústria.

Conforme apontado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o modelo porteriano analisa as estratégias pela via do enfoque econômico e quantificável, e não dá margem para a compreensão da estratégia enquanto construção política e social.

Segundo Granovetter (1985, p. 482, tradução própria)¹², a existência do comportamento econômico como embutido na estrutura das relações sociais:

[...] tem sido a visão da maioria dos sociólogos, antropólogos, cientistas políticos e historiadores, que vê que o comportamento [econômico] foi fortemente incorporados nas relações sociais nas sociedades pré-mercantilistas, tornando-se muito mais autônoma com a modernização. Este ponto de vista vê a economia como uma esfera cada vez mais independente, diferenciada na sociedade moderna, com transações econômicas não definidas pelas obrigações sociais ou de similaridade daquelas transações, mas por cálculos racionais de ganho individual. Às vezes é argumentado ainda que a situação tradicional é inversa: em vez da vida econômica ser submersa em relações sociais, essas relações tornam-se um epifenômeno do mercado. A posição de inserção está associada à escola "substantivista" da antropologia, identificada especialmente com Karl Polanyi (1944; Polanyi, Arensberg e Pearson 1957) [...].

¹¹ “The RBV developed as a complement to the industrial organization (IO) view with Bain (1968) and Porter (1979, 1980, 1985) as some of its main proponents.” (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010, p. 350)

¹² It [economic behavior] has long been the majority view among sociologists, anthropologists, political scientists, and historians that [economic] behavior was heavily embedded in social relations in premarket societies but became much more autonomous with modernization. This view sees the economy as an increasingly separate, differentiated sphere in modern society, with economic transactions defined no longer by the social or kinship obligations of those transacting but by rational calculations of individual gain. It is sometimes further argued that the traditional situation is reversed: instead of economic life being submerged in social relations, these relations become an epiphenomenon of the market. The embeddedness position is associated with the "substantivist" school in anthropology, identified especially with Karl Polanyi (1944; Polanyi, Arensberg, and Pearson 1957) [...]. (GRANOVETTER, 1985, p. 482)

Ao resgatar Granovetter (1985) e seu trabalho desenvolvido a partir da concepção de Karl Polanyi de que a ação econômica e política está cravada na estrutura das relações sociais, temos a ligação de que a estratégia é social em primeira instância e econômica e política como consequência desta, posicionamento este que questiona o método de análise das estratégias sob a ótica porteriana ou da RBV. Disto, surge a necessidade de compreendermos as relações sociais, sua capacidade de formar e transformar estruturas sociais e o reflexo das estruturas sociais nas relações sociais. Por esta via, torna-se possível entender as estratégias das firmas por um caminho que não se caracteriza apenas pela dimensão econômica, mas, por outro lado, resgata dimensões que não são o foco destas duas abordagens.

Outro apontamento das perspectivas porteriana e RBV é o fato de o aspecto histórico da formação de estratégias ser colocado como nota de rodapé em suas obras, conforme mostrado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Entendemos, neste ponto, que estas abordagens não resgatam o aspecto histórico de cada sujeito a fim de evidenciar sua construção social, o que implica em também desconsiderar conhecimentos passados que podem ser vistos através da investigação do sujeito, conhecimentos estes trazidos no decorrer do tempo por meio de encontros e interações sociais bem como através de mecanismos de desencaixe¹³.

O momento histórico no qual se originou determinada estratégia da firma, sua capacidade e seus recursos necessariamente deve ser resgatado para a análise e justificativa da diferenciação do posicionamento de mercado, seja pelo acúmulo ou perda de recursos ao longo do tempo e melhores oportunidades em um marco histórico.

A construção política e social da estratégia por meio da relação entre agentes, firmas e estrutura social não é enfatizada, uma vez que a RBV se pauta na noção de controle total de recursos, formando a premissa de que o controle dos recursos permite a manutenção em longo prazo de uma vantagem competitiva. Porém, a dinâmica existente entre organizações não permite tratar esta manutenção apenas como sendo resultado do controle de recursos, mostrando ser primordial considerarmos a intersecção entre campos organizacionais que permite intercâmbio de práticas estratégicas e de capacidades, a análise da estrutura social envolta e a diferenciação

¹³ Por mecanismos de desencaixe, entendemos “[...] “deslocamento” das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espço.” (GIDDENS, 1991, p. 29)

de capitais – cultural, econômico, simbólico e social, conforme apresentado por Bourdieu – dos agentes das firmas.

A desconsideração da intersecção entre campos organizacionais¹⁴ não permite à RBV e à IO observar o processo de aprendizagem dos *managers* e estrategistas, o que leva à construção e prática estratégica de fato. Esta intersecção permite-nos entender que os atores se constroem e constroem suas práticas por meio da interação, o que leva ao aprendizado advindo do reflexo dos agentes uns nos outros e na composição da estrutura social, processo este denominado por Giddens (2008) de estruturação.

Algumas críticas tecidas a estas abordagens da estratégia são consideradas como ‘externas’ à abordagem em si, sendo de cunho epistemológico, ontológico e teórico. Destas críticas, emergiu uma abordagem com foco na prática de se fazer estratégia, observando simultaneamente o conteúdo, o processo e o modo de construção. Esta nova abordagem surgiu principalmente por meio da publicação de Richard Whittington, de 1996, que apresentou a estratégia através de uma perspectiva da prática que foca o estrategista e o processo de elaboração da estratégia, colocando em segundo plano a organização e a estratégia em si. Seu surgimento está atrelado ao movimento da ciência social em romper com as dicotomias da teoria social clássica e analisar os fenômenos sociais por meio da prática social, trazendo estes elementos para o campo da estratégia organizacional. Assim, essa nova forma de estudar este campo utiliza *insights* da escola processual, porém indo além desta, sendo denominada de abordagem *pós-processual* (CHIA; MACKAY, 2007). Whittington (1996) sugeriu a abordagem da estratégia como sendo uma prática social, e por ser social remete a aspectos culturais, econômicos e políticos em interação para a formação da estratégia organizacional.

A abordagem processual parte de alguns pressupostos, entre os quais cabe enfatizar (WHITTINGTON, 2002): menor confiança no empenho do mercado para garantir um resultado estratégico positivo; maior influência da escolha estratégica sobre os resultados; forte dependência da cognição do estrategista; capacidade de alterar as estruturas; relação de causa e efeito. Na perspectiva de Whittington (2007), esta abordagem está alicerçada basicamente na concepção da estratégia como formulação

¹⁴ Campo é definido na perspectiva de Bourdieu como um *locus* abstrato em que ocorrem as interações, sendo tanto uma estrutura que constrange os agentes quanto onde os sujeitos exercem sua capacidade de agência. Ao mencionar campos organizacionais, nos referimos ao *locus* da organização privada ou pública.

e implementação de planos, porém derivada da concepção teórica de dinâmica social dependente de uma construção temporal.

Inicialmente, temos o conceito de ‘estratégia’ como um norte que possibilita a tomada de decisões orientada (a priori) e como análise do desempenho dos estrategistas, da organização e do ambiente (a posteriori) (MINTZBERG, 1978). Este norte é social e contextualmente construído pelos atores componentes do âmbito organizacional e do campo no qual a organização está inserida, havendo a interação entre atores do mesmo campo organizacional e também de outros círculos sociais, o que propicia o entendimento de que a construção das estratégias se dá por meio do compartilhamento de experiências e da formação plural da sociedade ou de determinada comunidade de prática.

Para compreender o fenômeno deste estudo, partimos da concepção da estratégia como pós-processual (CHIA; MACKAY, 2007). Tal abordagem tem em si que a estratégia deve ser compreendida por meio da observação do caminho percorrido pela organização, tendo o conteúdo final apenas como resultado deste procedimento intermediário. Na mesma via, este caminho percorrido é composto por elementos como os estrategistas (agentes), a prática estratégica e a práxis estratégica, bem delineadas no tópico subsequente. Porém, pontualmente, a diferença é que na perspectiva pós-processual a estratégia não pode ser compreendida por seu conteúdo final, resultado ou algo que emerge no ‘fim’ do processo, primeiramente por ser um movimento recursivo, posteriormente que para a abordagem pós-processual o conteúdo estratégico não fornece subsídio que possibilite a descrição e compreensão do fenômeno, sendo que parte deste subsídio pode ser observado apenas durante a interação que produz conteúdo estratégico – denominado pela abordagem da SAP de ‘episódio estratégico’. Além disso, diferentemente das “*Process’ theories*”¹⁵, a abordagem pós-processual não depende da sequência temporal de eventos pautada na relação de causa e efeito, mas entende que estes eventos acontecem por uma relação entre estrutura, agente, ação propriamente dita, interação entre os agentes, permeados por um campo institucional que possibilita o evento em si. Por acontecerem dentro desta relação, os eventos estratégicos estão permeados de conhecimento compartilhado, não necessitando da

¹⁵ Para Mohr (1982 *apud* WHITTINGTON, 2007, p. 1576, tradução própria), existem duas vertentes teóricas em pesquisa organizacional, distintas e incompatíveis: “Teorias de variância, que tratam das relações estáticas entre as variáveis; e teorias de processo, que se preocupam com a série de eventos para a qual o resultado depende da sequência de tempo”.

análise temporal para compreensão do fenômeno, uma vez que a história está impregnada no sujeito enquanto ser socialmente construído.

A Estratégia como Prática também possui elementos contidos em outras abordagens como, por exemplo, a consideração dos planos estratégicos como artefatos que auxiliam no norteamto da organização; o processo de negociação como composto por episódios estratégicos que refletem a estrutura social em que está inserido e a vontade do agente; a tentativa de sobreviver em um mercado competitivo, sendo esta máxima uma representação social intrínseca no coletivo. Isto refuta a tentativa de classificar a SAP como uma abordagem que reaproveita conceitos de outras abordagens, e faz emergir a colocação de que esta nova vertente de se pensar a estratégia está além da teoria social que se pauta nas dicotomias sujeito-objeto, objetivismo-subjetivismo, determinismo-voluntarismo, entre outros (CHIA; MACKAY, 2007).

Em um primeiro momento, é perceptível a evolução do campo de estudos da estratégia na tentativa de se distanciar das prerrogativas funcionalistas e gerencialistas (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000); em um segundo momento, houve a virada prática nos estudos de estratégia (WHITTINGTON, 2006; DANDIRA, 2012), acompanhando um movimento em diversas áreas de conhecimento e comum às ciências sociais na década de 1980 (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; ALEXANDER, 1988; IANNI, 1991; KELLNER, 2013; JOHNSON *et al*, 2007). Destas duas considerações emerge a Estratégia como Prática como abordagem da Estratégia pautada no *practice turn* na teoria social contemporânea. Por isso, faz-se necessária a discussão de autores que propõem a integração dos níveis de análise 'estrutura macrossocial e comportamento microssocial'. Neste caminho, seria possível trazer para a discussão Bourdieu, Giddens, Certeau e Foucault¹⁶, autores que fazem a integração destes níveis de análise (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2000), porém esta preocupação justificaria outro trabalho em profundidade. Sendo assim, optamos por trazer uma discussão da contribuição de Bourdieu e Giddens a fim de ilustrar e subsidiar o debate da Estratégia como Prática pela perspectiva da integração das dicotomias existentes na teoria social.

¹⁶ “Os trabalhos de Giddens (1984) e Bourdieu (1990) são recursos teóricos sociais tipicamente utilizados para teorização com base na prática sobre o relacionamento entre agente e estrutura. No entanto, a grande quantidade de teóricos sociais possui explicações diferentes sobre esse relacionamento, que também servem como base para explicar a prática nas ciências da Administração, como Archer (1991), De Certeau (1984), Foucault (1979), Sztompka (1991), Turner (1994) e Vygotsky (1978), para nomear alguns.” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 18)

4 VIRADA PRÁTICA

Neste tópico, será abarcada a denominada ‘virada prática’ na teoria social contemporânea, refletida recentemente nos estudos organizacionais (WHITTINGTON, 2011) para elucidar o fenômeno organizacional como sendo exercido por meio de práticas sociais. Tais práticas sociais passam a ser consideradas na teoria social contemporânea como elemento essencial da construção social e da formação de uma estrutura social constituída por e constituinte dos sujeitos e outros elementos não sociais.

A ação e interação ocorrida por meio das práticas têm sido uma forma de compreender o conhecimento, a razão e o pensamento pelos quais a vida social é constituída, organizada, reproduzida e transformada. A perspectiva da teoria prática (ou teoria da prática) tem prevalecido como forma de pensar a sociedade através do debate tanto do pensamento individual quanto de estruturas e sistemas sociais, perpassando por pensadores como Lévi-Strauss, Parsons, Simmel e Karl Weick até pensadores contemporâneos como Giddens, Bourdieu e Latour. Este enredo constitui a denominada ‘virada prática’ (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001), com um espectro que tem sido engendrado por teóricos como Giddens, Bourdieu, Foucault, Schatzki, entre outros (GOLSORKHI *et al*, 2010). Esta proposição tenta romper com a visão sistêmica ou estrutural e com a visão pautada no *verstehen*¹⁷, buscando a visão relacional entre estas duas vertentes.

O estudo da Estratégia Organizacional, conforme visto na contextualização do seu pensamento, tem acompanhado recentemente esta virada prática da teoria social contemporânea (BROWN; DUGUID, 1991), originando a vertente da estratégia como sendo uma prática social. Esta vertente, largamente discutida por Whittington, Jarzabkowski, Johnson, entre outros, tem construído seu modelo com base nos teóricos supramencionados por Golsorkhi *et al* (2010) – Giddens, Bourdieu, Foucault, Schatzki. Por esta consideração, retomamos aqui talvez dois dos pensadores mais influentes na SAP, Bourdieu e Giddens, a fim de compreender os modelos advindos deste pensamento estratégico com maior subsídio teórico, o que possibilita investigação empírica mais profunda e cautelosa.

¹⁷ Trazemos a ideia de ‘*verstehen*’ no sentido colocado por Max Weber de interpretação de um determinado contexto cultural por meio da vivência e implicação do pesquisador neste contexto.

Desta forma, a virada prática traz consigo uma virada epistemológica, ontológica, metodológica e de natureza humana, na qual consegue romper com as dicotomias existentes na teoria social clássica, conforme enfatizado por Burrell e Morgan (2006), trazendo para o campo científico a possibilidade de unir perspectivas tradicionalmente rivais.

Porém, de antemão, cabe enfatizar que o conceito de prática social trabalhado por esta perspectiva está alinhada à colocação de Triviños, que explicita a prática social como uma

[...] unidade da teoria e da prática. É o mundo material social elaborado e organizado pelo ser humano no desenvolvimento de sua existência como ser racional. Esse mundo material social, ou conjunto de fenômenos materiais sociais, está em constante movimento, organizando-se e reorganizando-se perpetuamente. Na existência real o ser humano, como ser social, realiza uma atividade prática, objetiva, que está fora de sua consciência, e que visa a transformação da natureza, da sociedade. Este processo de mudanças fundamentais ou não, se realiza através dos seres humanos, das classes sociais, dos grupos e dos indivíduos (TRIVIÑOS, 2006, p. 122).

Deste modo, a observação social através da prática permeia os níveis de sociedade, grupos e sujeito, não cabendo vê-la sob a ótica da estrutura ou do sistema e nem sob a ótica da sociologia compreensiva e suas visões posteriores, mas por ambas as formas e com análise simultânea.

O objetivo de retomar Bourdieu e Giddens neste trabalho é para obter subsídio a fim de apontar possíveis limitações existentes no modelo de Whittington e Jarzabkowski. Além disso, com o resgate destes autores torna-se possível conduzir uma crítica mais contundente dos modelos da SAP ao final do trabalho, apontando, com base em Bourdieu e Giddens, elementos desconsiderados ou deixados em segundo plano por esta abordagem.

4.1 A TEORIA SOCIAL DE BOURDIEU

A abordagem de Bourdieu tem sido utilizada por diversos autores que tentam compreender o que é uma prática e como esta se conecta ao conhecimento, ou como o conhecimento produz a prática. Apesar de estar sendo largamente utilizado nos estudos de Estratégia, os conceitos de Bourdieu encontrados na abordagem da SAP são *prática*, *campo* e, em algumas ocasiões, a

noção de *habitus*. Por isso, a contribuição conceitual completa (*framework*) de Bourdieu, que consiste em tratar a articulação de sistema com seus elementos, carece de uso efetivo nos estudos em SAP (GOMEZ, 2010). Com estes argumentos de Gomez, neste capítulo discutiremos outros conceitos usados por Bourdieu para descrever uma prática, entre os quais se destacam campo, capital, agente e afinidade e *habitus*. Em nenhum momento Bourdieu diz que a articulação destes conceitos gera a prática ou é a prática em si, porém, através da abstração do pensamento bourdieusiano, temos que a prática é composta por estes elementos.

Os conceitos de Bourdieu não podem ser discutidos isoladamente, sequer seu aparato metodológico que é desenvolvido em conjunto com o processo de investigação e a dinâmica do próprio objeto. Porém, para efeito didático, apresentamos os conceitos em separado e posteriormente um imbricamento mostrando o aparato de Bourdieu. Cabe ressaltar que explicar os conceitos em separado por si só já é um desafio, uma vez que a explicação de um primeiro elemento requer a compreensão dos outros. Talvez por isto Bourdieu tenha desenvolvido seus conceitos gradativamente, evitando trabalhar com *framework* ou qualquer tipo de separação conceitual.

Na visão de Bourdieu, existe uma dinâmica social construída dentro de um campo a partir de forças dos sujeitos. Esta dinâmica é guiada pelos agentes que buscam alterar a relação de forças e a condição distributiva das formas de capital. Apesar de ser aparentemente simples, esta concepção de dinâmica social de Bourdieu demanda a explanação de conceitos subjacentes, conforme desenvolvidos na sequência (THIRY-CHERQUES, 2008). O problema teórico de Bourdieu se apoia na tentativa de mediação entre o agente e a sociedade, o que acarreta na consideração simultânea de dois polos de conhecimento tidos como antagônicos pelas teorias sociais tradicionais: objetivismo e fenomenologia. “Enquanto a perspectiva fenomenológica parte da experiência primeira do indivíduo, o objetivismo constrói as relações objetivas que estruturam as práticas individuais.” (ORTIZ, 1983, p. 8). Por isso, Bourdieu engloba em sua perspectiva analítica métodos distintos como positivismo e estruturalismo representando o objetivismo, e o interacionismo simbólico e a etnometodologia representando a fenomenologia (ORTIZ, 1983).

Este trabalho se prende nos conceitos-chave da teoria de Bourdieu, porém, mais que isso, focaliza principalmente a tentativa de Bourdieu na superação e ruptura de dicotomias existentes no século XX. Por isso, adiante serão trabalhados

os conceitos de campo, *habitus*, capital, agente e afinidade, a fim de ilustrar esta ruptura. Estes conceitos possibilitam o entendimento de *prática* e de como esta ocorre vista a partir de uma perspectiva inovadora com relação à teoria social tradicional.

Na perspectiva de Bourdieu, campo é um *locus* abstrato em que ocorrem as interações, sendo tanto uma estrutura que constrange os agentes quanto onde os sujeitos exercem sua capacidade de agência (ORTIZ, 1983; THIRY-CHERQUES, 2006). O mundo social pode ser representado na forma de um *locus* multidimensional “construído na base de princípios de diferenciação ou de distribuição constituídos pelo conjunto das propriedades que atuam no universo social considerado, quer dizer, apropriadas a conferir, ao detentor delas, força ou poder neste universo.” (BOURDIEU, 1989, p. 133-134). Neste espaço, coexistem um campo de forças e um campo de lutas, sendo o campo de forças o modo estruturante e estruturado da sociedade, enquanto o campo de lutas é o modo estruturador da estrutura e atribuidor da capacidade de agência ao sujeito. Este poder de agência é dependente da posição relativa do sujeito no campo, transformando a estrutura do campo conforme esta posição. Este mesmo poder faz com que as estruturas sejam dinâmicas, e nunca fixas (THIRY-CHERQUES, 2006; BOURDIEU, 2003).

Segundo Bourdieu (1989, p. 135), o campo social pode ser descrito da seguinte forma:

Um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele, na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem e, na segunda dimensão, segundo a composição do seu capital – quer dizer, segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das suas posses.

No campo, ocorrem lutas movidas pelos interesses de modificar o volume de capitais, sendo estes episódios capazes de transformar tanto o agente quanto a estrutura (BOURDIEU, 2003). Apesar disso:

[...] todas as pessoas que estão cometidas num campo têm em comum um certo número de interesses fundamentais, a saber tudo o que está ligado à própria existência do campo: daí uma cumplicidade objectiva que está subjacente a todos os antagonismos (BOURDIEU, 2003, p. 121)

Porém, o campo não existe por si só, mas depende da interação dos agentes para sua existência. Dentro do campo, a posição dos agentes está fixada *a priori*, sendo tanto inserida na estrutura quanto força estruturante do campo. Na visão de Bourdieu, o agente é o conhecedor das “regras do jogo” em um campo e ao mesmo tempo produto das estruturas sociais; é produto e produtor da estrutura, sendo dotado de percepção, senso prático, preferências e classificações (BOURDIEU, 2003). Existe uma relação entre estrutura e agente, expressa pela recursividade e adaptatividade, tornando o sujeito formado por princípios geradores e organizadores das práticas, representações, ações e pensamentos. Tais princípios são refletivos na estrutura, e a estrutura os reflete no agente, formando um contexto virtualmente reflexivo (BOURDIEU, 1989).

Neste processo reflexivo, está o *habitus*, que é o modo de sentir, pensar, perceber o mundo, que conduz o sujeito a determinada forma de ação (THIRY-CHERQUES, 2006). Porém, diferentemente de outras concepções de *habitus*, para Bourdieu, as disposições da ação – o *habitus* propriamente dito – são dinâmicas, se alterando conforme se altera também a estrutura e o sujeito. Segundo BOURDIEU (1983b, p. 60-61), *habitus* é um:

Sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes¹⁸, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente “reguladas” e “regulares” sem ser o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas a seu fim sem supor a intenção consciente dos fins e o domínio expresso das operações necessárias para atingi-los e coletivamente orquestradas, sem ser o produto da ação organizadora de um regente.

Ao mesmo tempo que o *habitus* determina as práticas a partir de um projeto que permite enfrentar situações imprevisíveis, este mesmo *habitus* produz práticas a partir das condições passadas vivenciadas e trazidas pelo sujeito. Porém, as disposições não são determinadas, mas são flexíveis, tornando o agente capaz de ser condicionável e condicionante, mediante a interiorização das estruturas sociais carregadas de sentido e significado histórico individual e compartilhado (BOURDIEU, 1983b; THIRY-CHERQUES, 2006).

¹⁸ Estruturas estruturadas são as disposições interiorizadas e legitimadas duráveis, vindas do objetivismo; estruturas estruturantes são geradoras de práticas e representações, vindas do subjetivismo.

O *habitus* gera uma racionalidade prática, expressa por uma atitude “natural”, adquirida e organizada mediante a interação social, constituindo nosso pensar, agir, julgar e valorizar. É composto por três características que designam um princípio de ação: *ethos*, *hexis* e *eidos*. O *ethos* representa os valores inconscientes que guiam a prática; a *hexis* compreende princípios interiorizados pelo corpo, não sendo natural, mas absorvido; e o *eidos* é um modo específico do sujeito lidar com sua cognição. Resumidamente, pode-se dizer que o *habitus* é composto por componentes cognitivo (*eidos*), normativo (*ethos*) e corpóreo-afetivo (*hexis*) (BOURDIEU, 2003, p. 138-139). Porém, apesar de o autor separar o *habitus* nestas características, ele também atenta para não se debruçar sobre um determinismo ou reducionismo dos termos, cabendo sempre tratá-los mediante sua articulação conceitual.

Através da análise introdutória aos textos organizados de Bourdieu, Ortiz (1983) coloca que existem relações de poder no campo afirmando que sua estrutura emerge mediante uma distribuição desigual. Esta desigualdade se origina e se reproduz por conta do capital social, porém também é “determinada pelo volume e pela qualidade do capital que o agente detém” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 177). Esta relação está alicerçada em quatro conceitos de capital: econômico, cultural, simbólico e social. O capital econômico representa a propriedade de riqueza material do sujeito, porém tal conceito possibilitou a abordagem dos outros três capitais por Bourdieu.

O capital social, segundo a leitura de Bourdieu feita por Thiry-Cherques (2006), se refere às aberturas sociais do agente. Este capital influencia e é influenciado pela posição social do agente. Neste ponto, BOURDIEU (1983c, p. 132) coloca que:

[...] acumular capital é fazer um “nome”, um nome próprio, um nome conhecido e reconhecido, marca que distingue imediatamente seu portador, arrancando-o como forma visível do fundo indiferenciado, despercebido, obscuro, no qual se perde o homem comum.

Já o capital cultural “compreende o conhecimento, as habilidades, as informações, etc, correspondente ao conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas pela família, e pelas instituições escolares [...]” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 176). A formulação deste conceito vem da premissa de que a

reprodução do corpo social não depende apenas da relação entre classe social e nível de escolaridade, mas depende também dos estados incorporado, objetivo e institucionalizado (BOURDIEU, 1983a; THIRY-CHERQUES, 2006).

O capital simbólico, por sua vez, representa a legitimidade conseguida pelo agente a partir dos outros três capitais, sendo uma síntese correlacionada dos três outros.

Segundo Bourdieu (1983a), o agente tende a se aproximar do capital que lhe pode propiciar aumento dos outros capitais. Trata tais capitais através da ótica de mercado para explicar a prevalescência do dominante sobre o dominado, fazendo um paralelo da microeconomia com a macroeconomia onde prevalecem as habilidades do agente possuidor de maior capital simbólico no dado momento de interação (BOURDIEU; SAINT MARTIN, 1976).

Através do desenvolvimento destes conceitos, têm-se, a partir da perspectiva bourdieusiana, que existe um *locus*, o campo, no qual é (re)constituída uma estrutura que norteia as práticas dos agentes. Estes agentes, por sua vez, ao exercerem sua capacidade de agir, exercem práticas que reestruturam a estrutura. Esta relação, denominada por Bourdieu (1983b) de sistema de disposições, sugere a existência do diálogo entre estruturas, ora sendo estruturantes e ora sendo estruturadas. Em princípio, todo esse aparato é primeiramente social, o que faz compreender que prima pelo agente, sendo este agente a gênese da 'estrutura construtivista' quando em interação (BOURDIEU, 1989). Por isso, há a necessidade de retomar a conceituação de *habitus*, tratando-o como essencial para a existência da perspectiva estrutural-construtivista pelo fato de a ação ser o cerne de significação do mundo (ORTIZ, 1983). Esta relação é denominada por Gomez (2010, p. 142, tradução própria) de "conceitos relacional (em seu sentido fenomenológico) e disposicional (em seu sentido estrutural) da vida social"¹⁹.

O *habitus* é o ponto intermediário entre estrutura e sujeito que faz possível a aceção da estrutura pelo sujeito, construindo visões de mundo.

¹⁹ "Relational and dispositional concept of social life." (GOMEZ, 2010, p. 142)

As estruturas mentais através das quais os agentes apreendem o social, e que são elas mesmas produto da interiorização do social, geram visões de mundo que contribuem para a construção deste mundo, de modo que é como *habitus* que a história se insere no nosso corpo e na nossa mente, tanto no estado objetivado (monumento, livros, teorias), como no estado incorporado, sob a forma de disposições. [...] O *habitus* é uma interiorização da objetividade social que produz uma exteriorização da interioridade. Não só está inscrito no indivíduo, como por meio dele o indivíduo se situa em um determinado universo social: um campo que circunscreve um *habitus* específico (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 172).

Pode-se dizer que o *habitus* é o que possibilita ver, processar e agir no mundo social, sendo tanto o construtor quanto o construído, sempre social, temporal e estruturalmente localizado (THIRY-CHERQUES, 2006). Porém, o sujeito não é livre, existindo esquemas generativos que guiam a ação como oferecendo possibilidades para agir, limitando o agir dado pelo *habitus* (BOURDIEU; SAINT MARTIN, 1976, p. 18).

Estes conceitos e forma de compreender o mundo que Bourdieu produziu tenta evitar a polarização do objetivismo e a fenomenologia. Porém, ao processar a realidade social desta maneira, acaba emergindo a praxeologia – ou a prática propriamente dita – que é “uma antropologia universal que recupera (entre outras coisas) a historicidade, portanto a relatividade, das estruturas cognitivas, sempre sublinhando o fato de que os agentes põem universalmente em prática estruturas históricas” (BOURDIEU, 1996, p. 158-159 *apud* BUENO, 2011, p. 180). A teoria praxeológica da ação corresponde à prática exercida pelos agentes dentro do campo, considerando que neste exercício há tanto o reflexo da estrutura no sujeito quanto a mudança da estrutura pelo sujeito (BUENO, 2011).

Segundo Gomez (2010, p. 142, tradução própria), “de acordo com a posição no mundo social, as experiências, as crenças e as disposições, as pessoas adotam diferentes práticas.”²⁰ Este trecho mostra que o agente traz consigo uma carga historicamente construída durante a prática, sendo pluralista e constituída dependendo dos capitais e da posição de cada sujeito na estrutura. Esta dialética permanente, presente na teoria social de Bourdieu, é trazida para a estratégia organizacional através da abordagem de Whittington (2006), com algumas ressalvas.

²⁰ “According to their position in the social world, their past experiences, their beliefs and their dispositions, people adopt different practices.” (GOMEZ, 2010, p. 142)

Em seu modelo (cf. Figura 5. Integrando Práxis, Prática e Praticantes) de integração da práxis, prática e praticante, Whittington (2006) resgata o conceito de campo social, a noção de *habitus* e a ruptura da polarização objetivista-subjetivista. Segundo Gomez (2010), Bourdieu oferece mais que isto para compreender o *strategizing*²¹. A autora mostra a existência das abordagens distintas da visão determinista baseada em recursos e da voluntarista focada no empreendedorismo institucional em cima das quais o pensamento estratégico tem se pautado. Neste sentido, coloca que a abordagem baseada na prática social não considera a possibilidade de articular estas duas perspectivas, superenfatizando a microperspectiva e subenfatizando a macroperspectiva, desconsiderando a ruptura que Bourdieu faz com a polarização da teoria social (GOMEZ, 2010, p. 145). Assim, os estudos em estratégia podem avançar se aproximando efetivamente da ruptura proposta por Bourdieu e analisando os níveis macro e micro do contexto social.

Outro ponto resgatado pela autora é a subutilização da abordagem prática, tendo-a apenas para representar atividades, episódios e micro-estratégias. “Como consequência, a prática perdeu seus pontos fortes de explicação e análise, em particular a sua poderosa característica de descrever o indivíduo dentro do coletivo”²² (GOMEZ, 2010, p. 145, tradução própria). Nesta via, Gomez aponta a necessidade de se buscar a contribuição de Bourdieu quando este entrelaça o contexto social e individual como sendo co-dependentes, afirmando que o foco de análise não deve ser o indivíduo ou o grupo, mas sim relação entre estas duas dimensões, o que acarreta na observação dos seguintes pontos:

Mudança estratégica pode ser entendida através da evolução da estrutura, da participação e das regras do campo; evolução da estrutura de dominação; a posição dos agentes específicos, e a mudança em seus *habitus*. Pode oferecer uma oportunidade para focar em agentes específicos para compreender suas práticas por meio de sua posição no campo e seus *habitus*²³ (GOMEZ, 2010, p. 145, tradução própria)

²¹ *Strategizing* é o processo de (re)criação da estratégia, implicando em seu significado, quando atrelado à perspectiva da SAP, à ideia de movimento, dinâmica e interação.

²² “As a consequence, practice has lost its explanatory and analytical strengths, particularly its powerful characteristic of describing the individual within the collective.” (GOMEZ, 2010, p. 142)

²³ Strategic change can be understood through evolution of the structure, stakes and rules of the field; evolution of the domination structure; the position of specific agents, and the change in their *habitus*. It can offer an opportunity to ‘zoom in’ on specific agents to account for their practices through their position in the field and their *habitus*. (GOMEZ, 2010, p. 145)

Porém, há um conceito que subjaz a noção de *habitus*, a *doxa*. Segundo Thiry-Cherques (2008, p. 174), a *doxa* é uma das propriedades universais existentes em todos os campos. “A *doxa* é aquilo sobre o que todos os agentes estão de acordo.” Bourdieu adotou este conceito se referindo ao senso comum, que se opõe ao cientificismo, e se referindo também à crença. “A *doxa* contempla tudo aquilo que é admitido como “sendo assim mesmo” [...]”. A *doxa*, assim, é o natural e imutável em essência, sendo o oposto do social, que é mutável em qualquer instância.

Com os conceitos anteriores definidos segundo Bourdieu, é possível determinar que as práticas sociais podem ser definidas como aquilo que traz a substância histórica para a ação, ligando o *habitus* ao campo e o campo ao *habitus*. Também se caracterizam por estarem atreladas à rotina, tendo consigo a carga histórica da experimentação que as tornam temporais e o caráter reflexivo que permite sua mutação. Ao localizar o sujeito empregador da prática social no campo ou na teia social, esta assume o aspecto espacial. Na perspectiva de Bourdieu, as práticas sociais são paradoxais porque não são implicações acidentais e também não são totalmente conscientes. Porém, este paradoxo é rompido por Bourdieu uma vez que a condição paradoxal das práticas sociais isenta este conceito da determinação ou subjetivação, podendo ora ser consciente e reflexivo e ora ser acidental possibilitado pelo *habitus*.

Com os conceitos de Bourdieu definidos, torna-se possível explorá-los durante o processo de investigação do problema de pesquisa, além de auxiliar na compreensão do modelo de Whittington (2006) bem como na tentativa de complementação do modelo.

4.2 A TEORIA SOCIAL DE GIDDENS

No mesmo caminho de Bourdieu, Giddens também buscou superar, em sua teoria, a dicotomia existente na teoria social moderna. Na denominada teoria da estruturação, Giddens (2009) constituiu o *corpus* desta teoria com os elementos de agência (*agency*), estrutura e a dualidade da estrutura. Em princípio, Giddens apresenta a existência de dualismos na teoria social, refletindo que “a perda do terreno central antes ocupado pelo consenso ortodoxo deixou aparentemente a teoria social numa irremediável desordem” (GIDDENS, 2009, p. XVI), porém o autor

alega ser possível destacar pontos comuns entre abordagens rivais. Neste caminho, Giddens busca subsidiar a teoria social com um aparato para a compreensão do agir humano e da sua relação com as instituições sociais. Esta proposta de Giddens, assim como de outros autores estudiosos da prática social, guiou a Estratégia como Prática em sua necessidade de compreender a relação organização-sujeito-campo (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2002; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2003).

A teoria da estruturação está pautada na concepção de agente enquanto ser consciente, com capacidade reflexiva para compreender o que se está fazendo enquanto pratica esta ação. Para Giddens (2009), o ator social conhece as circunstâncias de sua ação e da de outros, o que permite a produção e reprodução da ação a partir do discurso e do conhecimento tácito. Neste sentido, o ator possui consciência discursiva e prática, sendo a primeira compreendida como a expressão verbal do sujeito sobre as condições da sua ação, e a segunda compreendida como a noção das condições sociais que não pode ser expressa discursivamente. Esta concepção subjetiva está vinculada à rotinização, conceito fundamental da atividade social na teoria de Giddens (2009). Segundo Giddens (2009, p. XXV), “A natureza repetitiva de atividades empreendidas de maneira idêntica dia após dia é a base material do que chamamos de “caráter recursivo” da vida social.”²⁴ Neste sentido, a rotinização – reprodução das práticas – possibilita a formação de estruturas sociais e esta, por sua vez, a transformação do agente.

Quando situada no tempo-espço, a rotinização possibilita a reprodução social; porém, por outro lado, a desrotinização possibilita a mudança da ação prática e da forma como ocorre a reprodução social, havendo a adaptação do ator a novas rotinas que, por sua vez, modifica a estrutura social (GIDDENS, 2009). Para Giddens (2009, p. 71), a desrotinização é propiciada por “situações críticas”, sendo estas as “circunstâncias de disjunção radical de tipo imprevisível, que afetam uma quantidade substancial de indivíduos, situações que ameaçam ou destroem as certezas de rotinas institucionalizadas”.

A conexão entre agente e estrutura, propiciada pela rotina ou mudança de rotina, possibilita o movimento deste agente no cotidiano, sendo a

²⁴ O termo “caráter recursivo” “designa a recriação constante das propriedades estruturadas da atividade social – via dualidade de estrutura – a partir dos próprios recursos que a constituem.” (GIDDENS, 2009, p. XXV – XXVI)

mecânica desse processo apreendida apenas através da observação de atividades diárias.

Um exame da rotinização [...] dota-nos de uma chave-mestra para explicar as formas características de relação do sistema de segurança básica com os processos reflexivamente constituídos inerentes ao caráter episódico dos encontros (GIDDENS, 2009, p. 70)

Estes encontros permitem haver a reciprocidade de práticas entre atores em situação de interação co-presencial²⁵ e fora de condição co-presencial. A segunda forma de interação é possível devido à existência de mecanismos de desencaixe do tempo-espaço²⁶ (GIDDENS, 1991), rompendo com barreiras sociais e possibilitando compartilhamento de conhecimentos, sentidos e significados além da interação 'direta'.

Na perspectiva de Giddens (2009, p. 97), os sistemas sociais estão organizados na forma de práticas sociais cambiadas em encontros que se dispersam no tempo-espaço. Porém, os atores, que propiciam a existência das práticas, estão posicionados na amálgama social onde ocorrem as interseções de significação, dominação e legitimação. Esta interseção forma a estrutura que, segundo Giddens (2009, p. 442), é composta por “regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais. A estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação”.

Apesar de sugerir a ideia de posicionamento, Giddens não a trata como “dado”, mas como dialogicamente construída:

Uma posição social pode ser considerada uma “identidade social” portadora de uma certa gama (um tanto difusamente especificada) de prerrogativas e obrigações que o ator, ao qual é conferida essa identidade (ou a quem “incumbe” essa posição), pode ativar ou executar: essas prerrogativas e obrigações constituem as prescrições de papel associadas a essa posição (GIDDENS, 2009, p. 98)

Desta forma, Giddens possibilita o entendimento da reflexividade entre ator e posicionamento, no qual a identidade social do ator advém do seu

²⁵ Giddens (2009, p. 168-169) enfatiza que o contato entre atores de diferentes comunidades ou sociedades, propiciado por um mundo de comunicação eletrônica, caracterizam contextos de co-presença.

posicionamento, e este, por sua vez, se transforma conforme a ativação de determinadas prerrogativas do ator.

Outro debate realizado pelo autor possibilita a aproximação dos estudos micro e macrosociológico. Segundo Giddens (2009, p. 165), trabalhos que enfatizam a prática social sob o viés da ótica estruturalista estão incompletos por não se aproximar de “microfenômenos”; lacuna semelhante se apresenta nos estudos de viés microsociológico. Por isso, o autor sugere que o caminho ideal para o avanço do estudo social seja a articulação entre os dois níveis de análise, com a “microtradução de fenômenos estruturais” (GIDDENS, 2009, p. 165). Ainda segundo Giddens (2009, p. 165-166), “as qualidades “estruturais” de sistemas sociais são, diz Collins, os “resultados” da conduta em microssituações, na medida em que não dependem de número, tempo e espaço.” Os atores sociais estão posicionados no tempo-espaço em situação de co-presença que implicam na natureza da interação, extraindo o sentido da existência da dicotomia micro/macro.

O posicionamento dos atores e seu entrelaçamento propicia o que Giddens (2009, p. 287) denominou de “episódios”. Segundo o autor, episódio é formado por eventos com começo e fim especificáveis de maneira sequencial. Giddens também afirma existir considerações relevantes acerca da origem dos episódios:

No mundo moderno, a expansão do distanciamento tempo-espaço de sistemas sociais, o entrelaçamento de diferentes modos de regionalização envolvidos em processos de desenvolvimento desigual, a preeminência de contradições como características estruturais de sociedades, a preponderância da historicidade como força mobilizadora da organização e transmutação social – todos esses fatores e outros mais fornecem um pano de fundo para se avaliarem as origens particulares de um episódio. (GIDDENS, 2009, p. 288-289)

Os episódios permitem a mudança social, podendo ser profunda ou superficial, propiciando a desintegração ou remodelagem de um alinhamento institucional existente, e variando conforme sua amplitude. Neste espectro analítico, Giddens (2009) apresenta como necessário primeiramente constituir característica e conceitualmente o “ponto de partida” de uma sequência de mudanças guiadas por um episódio e posteriormente analisar as relações cruzadas que possibilitaram tal episódio e tais mudanças partindo sumariamente de situações existentes

anteriormente.²⁷ Segundo Giddens (2009, p. 335), descrever um fenômeno social exige a mediação e compreensão das redes de significado dentro das quais os sujeitos orientam sua conduta, revelando categorias interpretativas através da tradução de tais condutas.²⁸

A teoria da estruturação está composta pela junção das perspectivas de coerção e agência. Por um lado, está a estrutura que constrange o ator; por outro lado está o ator que compele e move a estrutura partindo de suas possibilidades de agência. Este movimento faz o agente ser condicionado pela estrutura e condicionante da estrutura, impedindo e possibilitando seu poder de agência. A cognoscitividade do agente possibilita sua mudança de posicionamento dentro da estrutura, o que, por sua vez, faz ocorrer a alteração da estrutura que existe somente como traço de memória. O agente produz, reproduz ou desfaz sua rotina de acordo com o posicionamento momentâneo na estrutura, o que torna possível a alteração da sua ação prática ou discursiva.

4.3 APROXIMAÇÕES TEÓRICAS ENTRE BOURDIEU E GIDDENS

As teorias de Bourdieu e Giddens são passíveis de aproximação em diversos pontos, sendo tratados aqui de forma esquemática.

Ao delinarem suas abordagens teóricas, estes autores não expõem a sociedade como formada a partir da experiência subjetiva do agente ou da exposição objetivista do coletivo, mas partem da existência de uma articulação entre a cognoscitividade e a estrutura. Num primeiro momento houve o delineamento e a construção da estrutura social que, posteriormente, passou a ser reconstruída em um efeito reflexivo do agente com o agente e do agente com a estrutura, possibilitando a frequência de mudança tanto do sujeito quanto da estrutura. Esta articulação se desenrola pelas práticas sociais historicamente posicionadas, percebida nas duas obras (PETERS, 2006).

Os autores também enfrentam uma problemática considerada de menor importância e ao mesmo tempo complexa na teoria social. Eles ingressam na consideração de que a sociedade se move ao longo do tempo, o que acarreta em

²⁷ Conceituação extraída a partir da exemplificação que Giddens (2009) oferece da formação do Estado

²⁸ Esta colocação demonstra maior aproximação com o tópico da Metodologia, sendo abordado na estratégia metodológica.

uma perspectiva histórica seja da estrutura ou do sujeito. Por outro lado, eles também abordam a relação reflexa e recursiva do sujeito com a estrutura, considerando a construção histórica como advinda do sujeito, o que torna a concepção de 'sociedade' extraordinariamente complexa.

O conceito de prática dos autores foi desenvolvido tomando por base a ação como intencional e que implica na estrutura e nos sistemas sociais objetivados, transcendendo a rígida oposição da ação *versus* estrutura (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001). Giddens, em sua contribuição teórica, enfatiza a dualidade da estrutura, enquanto Bourdieu se refere à subjetivação da estrutura. Na perspectiva de Bourdieu, o sujeito modifica a estrutura enquanto sofre mutação advinda desta. Giddens, semelhante a esta colocação, trata da existência do processo reflexivo entre agente e estrutura, existindo mútua influência. Por outro lado, os autores se diferem quando Giddens afirma que o ator tem conhecimento de sua ação e, portanto, possibilidade de executar mudanças em si e na estrutura, enquanto que Bourdieu nos apresenta que o sujeito tem esta liberdade de agir, porém com a ressalva de que os capitais tornam uns sujeitos com maior capacidade de relação com a estrutura que outros. Desta forma, na perspectiva estrutural-constructivista de Bourdieu, o sujeito também tem caráter cognoscitivo destacado por Giddens, porém com a ressalva de que existe a limitação de sua agência implicada pelas formas de capital.

Em face de tais dificuldades, Giddens e Bourdieu afirmam, cada um à sua maneira, queo ponto de partida mais fecundo para a investigação sociológica consiste na caracterização da vida social como um *fluxo de práticas recorrentes* (PETERS, 2006, p. 320)

Neste sentido, os autores apresentam conceitos agregados às suas teorias que diferem entre si a fim de exemplificar o conceito-chave de que não existe um mecanismo impessoal operante em nível coletivo que regule o funcionamento das partes, ao mesmo caminho de que a articulação social não se resume à capacidade de agência intencional do ser (PETERS, 2006).

A relação de inter-determinação entre ação e estrutura implica, nas visões de Giddens e Bourdieu, a tese de que as estruturas sociais não constituem realidades exclusivamente externas às ações individuais, ou seja, restrições à iniciativa agencial de sujeitos já constituídos, mas, ao contrário, consistem em elementos constitutivos (e, dessa forma, ao mesmo tempo restritivos e capacitadores) das práticas de qualquer agente socialmente situado, o que implica o reconhecimento de que tais práticas estão sempre submetidas a alguma forma de *estruturação*, mesmo em momentos de mudança societária. (PETERS, 2005, p. 54)

Apesar de existir tais aproximações, enquanto Giddens vê a estruturação como sendo a chave para a compreensão da sociedade, considerando o processo de reificação da prática em estrutura social, Bourdieu se prende nas práticas tratando-as como constitutivas e parte essencial de toda atividade humana (GOLSORKHI *et al*, 2010).

Outro ponto distinto entre os autores é o fato de Bourdieu desenvolver seus conceitos junto com o objeto, não propondo em nenhum momento a apresentação de um termo em isolado, mas sim sempre vinculando os conceitos com o objeto de estudo. Diferentemente, Giddens apresenta os conceitos de sua teoria de forma isolada, apesar de construir uma articulação entre estes. Porém, Giddens aponta a possibilidade de estudar um objeto social utilizando a suspensão metodológica²⁹, o que condiz com a possibilidade de analisar o objeto por partes e resgatando ora determinados conceito e ora outros.

Embora exista esta diferença crucial de foco, o *framework* semelhante oferece um ponto de partida pelo qual as instituições/entidades podem ser examinadas, “entidades tais como os esquemas cognitivos, normativos e expressivos de produção e interpretação da conduta ou as redes ordenadas de relações cooperativas e/ou conflitivas entre uma multiplicidade de agentes individuais ou instituições” (PETERS, 2006, p. 320). Por isso, esta aproximação, bem como os conceitos agregados de cada teoria, possibilita melhor exploração da Estratégia como Prática.

²⁹ Neste ponto, dizemos por suspensão metodológica o ato de segmentar o objeto de estudo para se estudar individualmente cada parte, facilitando a compreensão aprofundada. Porém, consideramos que tal suspensão não possibilita a compreensão do fenômeno uma vez que relações entre determinados pontos deste fenômeno são eliminadas durante tal suspensão.

5 ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA SOCIAL

Neste tópico, apresentamos a formação da Estratégia como Prática, mostrando sua posição dentro da teoria social contemporânea e, mais especificamente, do campo organizacional. Posteriormente, expomos os elementos que constituem esta abordagem, seguindo com a apresentação dos modelos de Whittington e Jarzabkowski que serão utilizados para a investigação de campo. Também são tratados das limitações dos modelos teóricos, resgatando Giddens e Bourdieu para subsidiar tal discussão e mostrar alguns espaços existentes no modelo, porém sem o intuito inicial de superá-las com a proposição de novos modelos.

A Estratégia como Prática Social (SAP) partiu dos questionamentos e críticas implicados nas concepções clássica e evolucionária da Estratégia, surgindo a partir das visões processual e sistêmica do que é estratégia, conforme demonstrado na contextualização do pensamento estratégico. Outra fonte que alimentou o surgimento desta abordagem foi a virada prática na teoria social, que possibilitou este *turn* nos estudos organizacionais e também nos estudos de Estratégia (WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON, 2011; OLIVEIRA; BULGACOV; CANHADA, 2011).

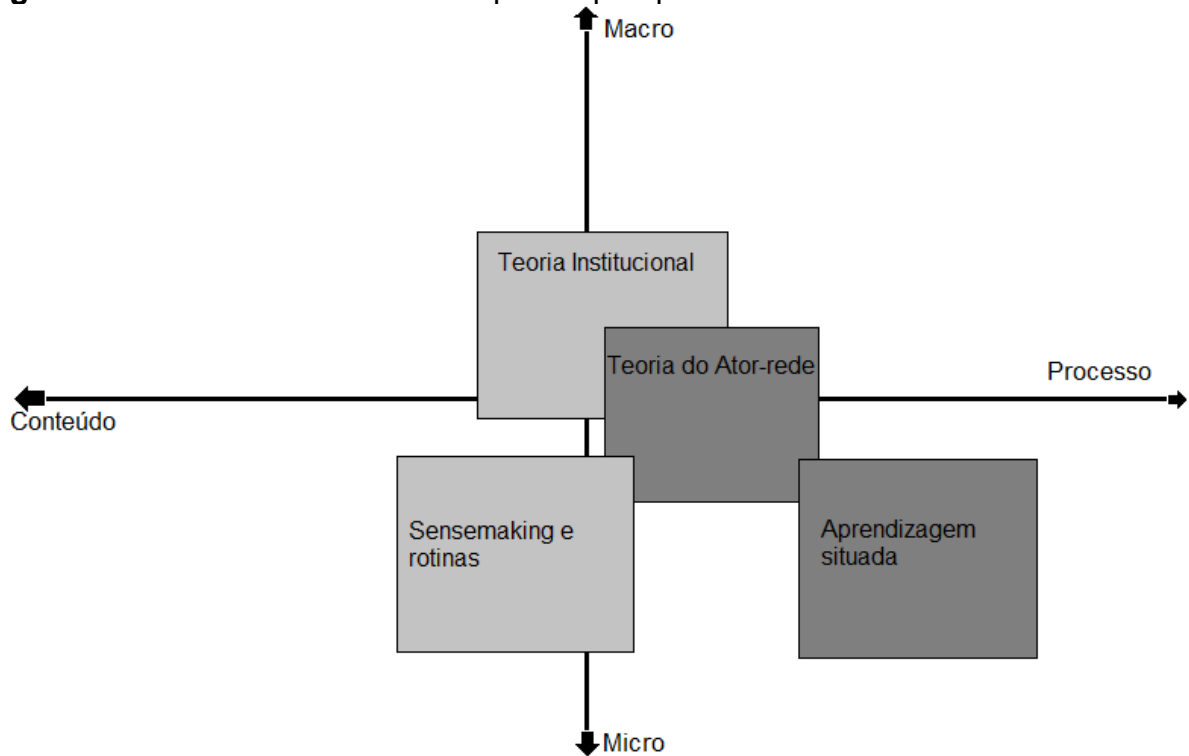
Seguindo a virada prática nos estudos organizacionais, a SAP acompanha o pensamento teórico de autores da teoria social contemporânea buscando também superar dualidades existentes na teoria social clássica. Os estudos organizacionais tradicionais sofreram o reflexo do pensamento social clássico, estando pautado em vertentes tradicionais deste pensamento. Por outro lado, a virada prática na teoria social tem propiciado outro olhar para os estudos organizacionais e da estratégia (OLIVEIRA; BULGACOV; CANHADA, 2011; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Segundo Johnson *et al* (2007), os estudos em Estratégia também foram influenciados, tardiamente, por duas vertentes maiores de pensamento: o pragmatismo e a teoria social da prática. Na visão destes autores, o pragmatismo parte de uma família maior de '*non-essentialists*', incluindo Derrida, Latour e Foucault, que, por sua vez, desconfiam das dualidades da teoria social clássica e se posicionam no aceite de que o mundo é compreendido como um produto da nossa linguagem e atividade, e não pela sua essência previamente existente. Em outra via, Johnson *et al* (2007) colocam a teoria social da prática

também preocupada com a atividade, porém atenta à *relação* da atividade com o sistema social ou estrutura na qual está inserida, vertente esta atrelada às abordagens de Giddens e Bourdieu. Apesar de Johnson *et al* (2007) reconhecerem a existência destas duas correntes em SAP, os autores apontam que as duas perspectivas teóricas se aproximam quando enfatizam a importância de se investigar a atividade prática para compreender o mundo social e o sujeito. “O conhecimento não pode ser uma busca intelectual para verdades absolutas, mas pode ser descoberto na atividade prática; o seu valor não é estabelecido contra as normas abstratas, mas derivado de sua utilidade para orientar a atividade subsequente” (JOHNSON *et al*, 2007, p. 32, tradução própria)³⁰.

Estas duas formas semelhantes de se compreender o mundo social originaram algumas correntes teóricas, conforme observado na Figura 4, que auxiliam na compreensão da Estratégia por esta abordagem alternativa. Johnson *et al* (2007) enfatizam estas quatro perspectivas da figura por serem as mais distintas das abordagens engendradas na SAP. Porém, por outro lado, estes não são os únicos modelos que estão relacionados à SAP, podendo esta ser discutida sob perspectivas do interacionismo simbólico, dramaturgia, etnometodologia, estrutural-construtivismo, entre outras.

³⁰ “Knowledge was not an intellectual search for absolute truths, but was discovered in practical activity; its value was not established against abstract standards, but derived from its usefulness in guiding subsequent activity.” (JOHNSON *et al*, 2007, p. 32)

Figura 1 - Quatro recursos teóricos para a pesquisa em SAP



Fonte: Johnson *et al* (2007, p. 37)

Apesar de afirmarem diversas vezes o rompimento de dicotomias existentes na teoria social, Johnson *et al* (2007) ainda assim elencam em sua obra o modelo visto na Figura 4 relevando nesta tentativa de encaixe as dicotomias como ainda persistentes no campo de estudo. Não obstante, os autores enfatizam a existência de diversas correntes epistemológicas para se acessar o conhecimento da atividade prática, entre as quais estão as abordagens de Eisenhardt (pós-positivista pautada em variáveis) em uma dimensão e de Gioia e Chittipeddi (interpretativista pautada em processos) na dimensão oposta (JOHNSON *et al*, 2007). A corrente interpretativa para compreender a SAP foi abordada por Pacagnan, Gimenez e Rubo (2012) como uma agenda possível para contrapor o paradigma dominante e incluir o movimento ‘após o modernismo’, mencionado por Whittington (2004). Dentro desta corrente, Pacagnan, Gimenez e Rubo (2012) enfatizam a possibilidade de se analisar o fenômeno da SAP pelos vieses da hermenêutica, fenomenologia e sociologia fenomenológica. Por fim, Johnson *et al* (2007) apontam a existência de outra forma de se desvendar o problema de pesquisa em questão, trazendo então a abordagem de Bourdieu do campo e do

habitus, tratada por Thiry-Cherques (2008) como um posicionamento estrutural-constructivista ou construto-estruturalista.

Por outro lado, Orlikowski (2010) evidencia a existência de três modelos para compreender a prática, por meio de questões de ordem ontológica. O primeiro modelo – a prática como um fenômeno – busca acessar o conhecimento através da investigação do que de fato acontece, ou seja, entender o que acontece ‘na prática’. “Neste ponto de vista, a prática é reconhecida como um *locus* central do *organizing*³¹, e, portanto, fundamental na produção de resultados organizacionais como consequência”³² (ORLIKOWSKI, 2010, p. 24, tradução própria), se concentrando no nível microanalítico. O segundo modelo – a prática como uma perspectiva – atenta para a importância de se investigar as rotinas, sendo esta atividade cotidiana o objeto de análise. Entretanto, “[...] a perspectiva prática postula que é através da natureza situada e recorrente da atividade cotidiana que as consequências estruturais são produzidas e tornam-se reforçadas ou alteradas ao longo do tempo”³³ (ORLIKOWSKI, 2010, p. 25, tradução própria). O terceiro modelo, tratando a prática como uma filosofia, situa a prática como constitutiva de toda a realidade social. Neste modelo, a autora apresenta a existência de um individualismo ontológico dos dois modelos anteriores, que atribuem ao fenômeno social a construção do sujeito por si só ou da estrutura por si só. Porém, é apresentado o terceiro modelo, com base em Schatzki (2005, p. 466 *apud* ORLIKOWSKI, 2010) considerando que as práticas são constitutivas da realidade. Ainda nesta terceira perspectiva, a autora destaca a tendência de se considerar “a tecnologia e os seres humanos como interagindo através de relações de influência mútua ou recíproca”³⁴ (ORLIKOWSKI, 2010, p. 27, tradução própria), indo ao encontro da perspectiva que remete à reflexividade do sujeito com a estrutura em um processo recursivo.

Segundo a autora, estas três proposições não são mutuamente excludentes, embora tenham implicação diferente na assunção da forma como a prática produz o mundo em maior ou menor grau e no delineamento do estudo. Tais distinções ontológicas não são consideradas separadamente por outros autores (c.f

³¹ Ato de se organizar.

³² “In this view, practice is recognized as a central locus of organizing, and thus critical in producing consequential organizational outcomes.” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 24)

³³ “[...]a practice perspective posits that it is through the situated and recurrent nature of everyday activity that structural consequences are produced and become reinforced or changed over time” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 25)

³⁴ “Technology and humans as interacting through relations of mutual or reciprocal influence.” (ORLIKOWSKI, 2010, p. 27)

SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; THIRY-CHERQUES, 2008), mas são consideradas como pequenas diferenciações de ordem ontológica entre um autor e outro.

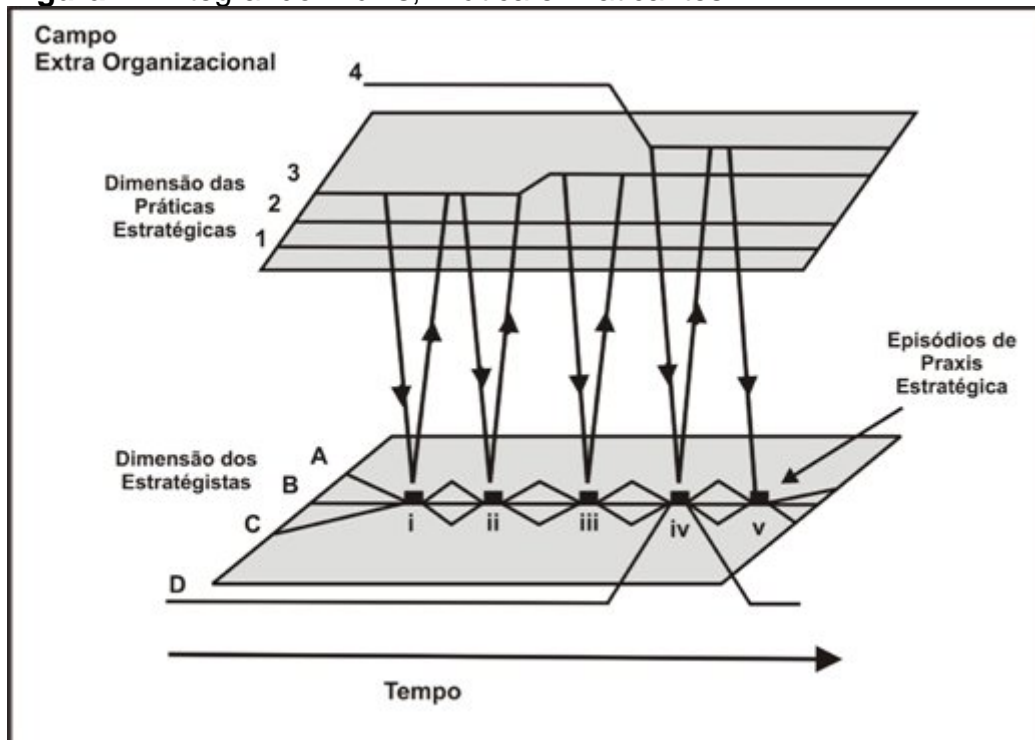
Ao acessar o conhecimento por meio da *prática*, a Estratégia passou a ser abordada pela SAP não mais como algo que a organização possui, mas algo que a organização faz cotidianamente por meio das atividades vivenciadas pelos praticantes da Estratégia – que compartilham também da vivência em outros contextos sociais – bem como pelo reflexo de uma estrutura social em tais atividades (WHITTINGTON, 2007). Dentro desta perspectiva, a realidade é socialmente construída pela dialogicidade sujeito-estrutura, fornecendo subsídio para uma

[...] análise das múltiplas dimensões do universo social, dimensões tais como as disposições cognitivas, normativas e expressivas de conduta socialmente adquiridas e recursivamente implementadas pelos atores individuais em suas ações cotidianas ou as propriedades macro-estruturais que configuram a fisionomia histórico-institucional de sistemas sociais inteiros (PETERS, 2006, p. 26).

É a linha ontológica comum entre os três modelos analíticos de Orlikowski (2010) – que resumem as abordagens de Bourdieu, de Certeau, Foucault, Giddens, Schatzki, entre outros – que possibilita compreender a prática em sua totalidade, por meio do modelo desenvolvido por Whittington (2006), apresentado na Figura 5, e por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), apresentado na Figura 6.

Com os conceitos definidos a partir de Bourdieu, é possível determinar que as práticas sociais podem ser definidas como aquilo que traz a substância histórica para a ação, ligando o *habitus* ao campo e o campo ao *habitus*. Também se caracterizam por estarem atreladas à rotina, tendo consigo a carga histórica da experimentação que as tornam temporais e o caráter reflexivo que permite sua mutação. Ao localizar o sujeito empregador da prática social no campo ou na teia social, esta assume o aspecto espacial. Na perspectiva de Bourdieu, as práticas sociais são paradoxais porque não são implicações acidentais e também não são totalmente conscientes. Porém, este paradoxo é rompido por Bourdieu uma vez que a condição paradoxal das práticas sociais isenta este conceito da determinação ou subjetivação, podendo ora ser consciente e reflexivo e ora ser acidental possibilitado pelo *habitus*. Esta consideração propicia melhor compreensão do modelo de Whittington e abre margens para sua crítica.

Figura 2 - Integrando Práxis, Prática e Praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

Este modelo, da Figura 5, possibilita integrar a perspectiva prática para compreender o *strategizing* por meio do que Whittington (2006) denominou de *Framework integrativo para a prática estratégica*. Segundo Whittington (2006, p. 620, tradução própria), “o objetivo [do modelo] é propor uma estrutura que pode unir diferentes subconjuntos dos três elementos fundamentais [práxis, prática e praticante], conforme a tarefa específica de cada um, enquanto, ao mesmo tempo, reconhece a sua adesão definitiva a um todo integrado.”³⁵

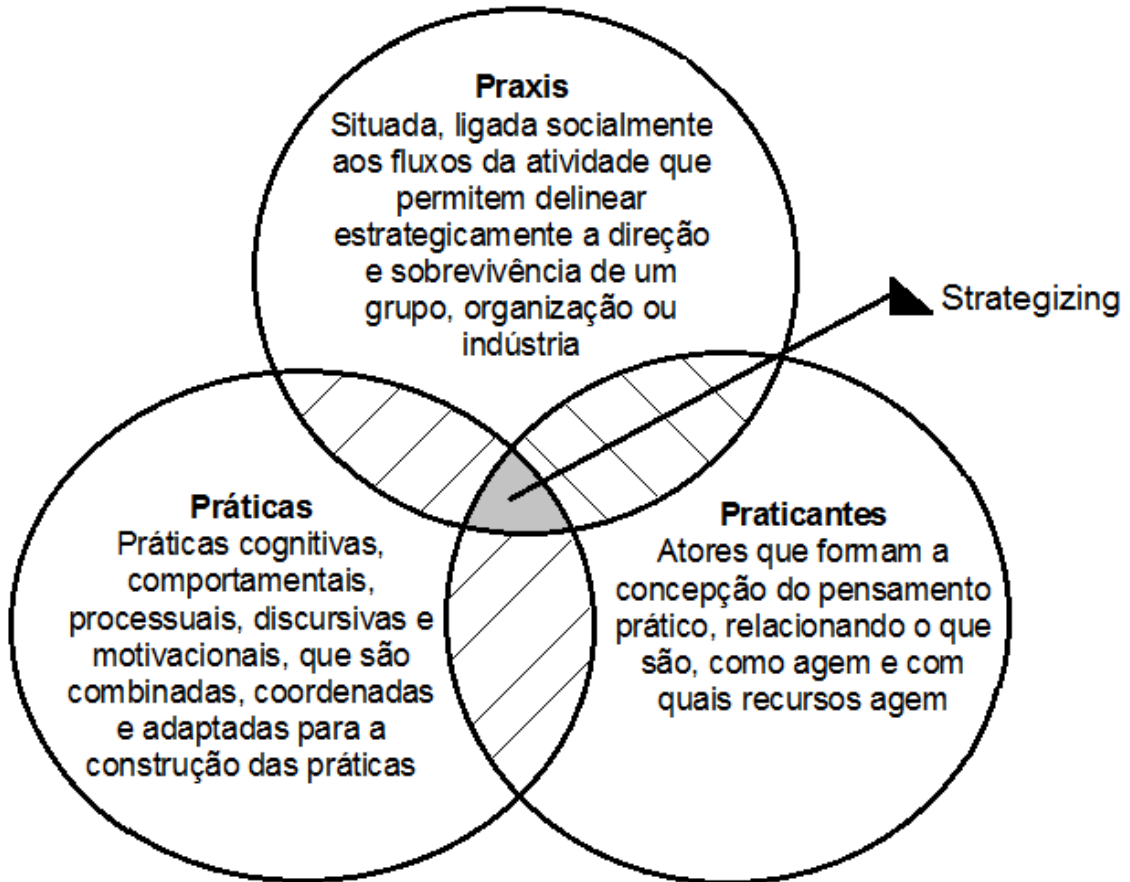
No modelo de Whittington, Figura 5, os praticantes são a conexão entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extra-organizacionais. Whittington (2006) também coloca a práxis como uma performance artística e de improvisação, sendo esta a ação propriamente dita. Considerando o praticante como um ator reflexivo (GIDDENS, 2009), a prática sofre suas alterações por meio da capacidade de agência do praticante, sendo esta alteração propiciada por meio da mudança de sua práxis. Este momento de alteração é denominado por Whittington, utilizando a nomenclatura de Giddens, de ‘episódios estratégicos’.

³⁵ “The purpose here, then, is to propose a framework that can link together different subsets of the three core elements, according to the particular task in hand, while at the same time acknowledging their ultimate membership of an integrated whole.” (WHITTINGTON, 2006, p. 620)

Retomando o modelo de Whittington (2006), conforme Figura 5, o autor propõe um sistema de relações objetivas dotadas de subjetividade do ator, possibilitando a ocorrência de reestruturação da estrutura objetiva e da mudança do sujeito durante o ato reflexivo. Porém, há certa limitação ao se apoiar fortemente em uma abordagem interpretativa e dispensar em certo grau o processo de formação das estruturas estruturadas, conforme elencado por Bourdieu. Em seu modelo, Whittington compactua com as abordagens de Giddens e Bourdieu propondo a existência da relação sujeito-estrutura, sujeito-campo (ator-estrutura e ator-campo, na linguagem de Giddens). Ao se apoiar na abordagem interpretativa somente, os autores seminais da SAP não estão rompendo com a teoria social clássica e não estão se apoiando na virada prática, conforme proposta inicial desta abordagem.

Segundo Whittington (2006), os três elementos – práxis, prática e praticante – não precisam necessariamente ser combinados e analisados simultaneamente, referenciando Giddens (1979) quando sugere a permissão de se realizar o ‘parêntesis metodológico’ – ou suspensão – de um ou mais elementos. Por outro lado, a teoria prática assume a interconexão destes elementos, explicitado por Jarzabkowski (2005) em seu modelo conceitual para se analisar a SAP, conforme mostra a Figura 6:

Figura 3 - Framework conceitual para análise da SAP



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

Adicionalmente à conceituação de práxis vista em Whittington (2006), Jarzabkowski conceitua a práxis, com base em Sztompka (1991), como aquilo que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo.

Praxis compreende a interligação entre as ações de indivíduos diferentes e dispersos e em grupos e as instituições socialmente, politicamente e economicamente embutidas dentro do qual os indivíduos agem e para os quais contribuem. Esta definição é importante, pois indica que a práxis é tanto um conceito integrado que pode ser operacionalizado em diferentes níveis, desde o institucional ao micro, quanto um conceito dinâmico, mudando com fluidez através das interações entre os níveis. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9, tradução própria)³⁶

³⁶ "Praxis comprises the interconnection between the actions of different, dispersed individuals and groups and those socially, politically, and economically embedded institutions within which individuals act and to which they contribute. This definition is important, as it indicates that praxis is both an embedded concept that may be operationalized at different levels from the institutional to the micro, and also dynamic, shifting fluidly through the interactions between levels." (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9)

As práticas, por sua vez, já possuem maior concretude que a práxis. A prática é a atividade do praticante por meio de recursos existentes em sua vida cotidiana. Os recursos empregados na prática podem formar padrões, e estes podem ser investigados para compreender a construção da atividade estratégica. A prática está ligada ao *'doing'* (ato de *'fazer'* que compreende o movimento em si), dependendo de recursos comportamentais, discursivos, cognitivos e físicos dos praticantes. O emprego dos recursos dos praticantes torna a prática mutável, diversa e variável conforme é executado o movimento de se pôr em prática e a maneira como o fluxo de execução ocorre (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Estes autores conceituam a prática com base em Reckwitz (2002), como um tipo de comportamento rotinizado que possui muitos elementos interconectados uns aos outros, trazendo como exemplo o mapa de Gantt que configura as diferentes formas de se fazer estratégia conforme seu propósito em um determinado momento.

Por fim, neste modelo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) está disposto o praticante. Os praticantes são atores que inter-relacionam e estão inter-relacionados com a práxis e a prática. Estes atores alocam sua capacidade de agir através da utilização de práticas – formas de se comportar, pensar e agir – que são predominantes no contexto no qual o ator está inserido (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Faz-se necessário apontar possíveis *gap* dos modelos de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2006) para mostrar a assunção reconhecida da adoção deste modelo analítico. Primeiramente, ao se pautar em Giddens, Whittington (2006) não considera as variações da capacidade de mudança da práxis de agente para agente, carecendo da aproximação com os conceitos de capital, de Bourdieu. Ou seja, Whittington está compartilhando da visão de Giddens ao presumir que todo ator possui a mesma capacidade de agência e cognoscência, e negando o posicionamento de Bourdieu que disse haver capitais variáveis que interferem na capacidade de um sujeito agir em determinada condição.

O fato de o agente se comportar como sujeito cognoscente (GIDDENS, 2009) não o torna por si só capaz de inferir em mudança de sua práxis e, conseqüentemente, da estrutura que o subjaz, cabendo considerar que a capacidade reflexiva do sujeito depende também do seu posicionamento no campo, propiciado pelo volume de capital que possui (BOURDIEU, 1989; THIRY-CHERQUES, 2006). Desta forma, cabe apontar *gap* do modelo de Whittington (2006), inserindo a contribuição

breve de que o episódio estratégico não torna equânime o encontro entre praticantes, mas cada sujeito possui uma carga de capitais econômico, social e cultural que implica diretamente na relação existente durante o episódio.

Whittington (1996) faz menção a Bourdieu, mas não utiliza seus conceitos de forma direta. Em outros artigos (WHITTINGTON, 2006, 2011), Whittington menciona Bourdieu apenas para ilustrar a existência de uma virada prática e da teoria da prática nos estudos organizacionais. Ainda, Whittington enfatiza a dimensão do ator individual, desprezando em certo grau a relação deste com o campo e com outros atores, não abarcando os elementos da abordagem estrutural-constructivista de Bourdieu e não rompendo com a dicotomia inicialmente proposta pela abordagem da SAP, de superar as oposições entre objetivismo e subjetivismo, positivismo e antipositivismo, entre outros elencados anteriormente. Nos artigos de Chia (2004) e Chia e Holt (2006), os conceitos de Bourdieu também são desprezados, e a dita virada prática está conectada apenas com a dimensão do agente, apesar de trazer brevemente o conceito de *habitus* como um conceito isolado, ao invés de trazê-lo como um conceito interconectado com outros diversos explicitados por Bourdieu. Na agenda de pesquisa em SAP, a abordagem que rompe com a dicotomia da teoria social é colocada como contribuição efetiva apenas no artigo de Hellman e Rasche (2006), porém os autores se debruçam na teoria da estruturação de Giddens para ilustrá-la (HURTADO, 2010). A análise de Hurtado (2010) mostra que os estudos em SAP se dizem promissores por buscarem a orientação da virada prática na teoria social, porém se prende ao nível de subjetividade e não elencam os dois níveis – macro e micro – em um mesmo escopo analítico. Isto mostra que os autores que estão em evidência na abordagem da SAP ignoram um debate estruturalista-constructivista para compreender a estratégia nas organizações, se aproximando ou do viés estruturalista ou do viés constructivista, o que não proporciona o rompimento com abordagens anteriores da estratégia e dos estudos organizacionais. Hurtado (2010) conduz uma crítica para alguns autores que vêm trabalhando a abordagem da SAP. Porém, apesar de criticá-los por não se aproximar dos autores que rompem com a dicotomia da teoria social, o próprio Hurtado não apresenta uma agenda de pesquisa com tal aproximação e sequer discute sua proposta inicial de mostrar o que deve ser a *prática* em SAP.

Com a apresentação da SAP, este capítulo mostra que a estratégia está em constante construção, podendo este movimento ser analisado de diversas formas. Neste sentido, a estratégia é concebida por atores que estão em interação,

tendo eles suas limitações – cognoscentes, discursivas, culturais e/ou econômicas – latentes durante o processo de re/trans/formação de uma estrutura social contextualmente posicionada no âmbito organizacional e extra-organizacional.

6 MEIO AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento deste tópico tem como intuito subsidiar a investigação da estratégia ambiental articulada à orientação da SAP. Para isso, segue uma linha que primeiramente elenca as abordagens de sustentabilidade na perspectiva de Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), posteriormente contextualizando o movimento governamental e empresarial de institucionalização desta pauta através do trabalho de Hoffman (2001). Em seguida, mostramos a existência de pontos pouco trabalhados no debate da sustentabilidade e meio-ambiente quando olhado através dos estudos organizacionais, seguindo para algumas propositivas da análise estratégica na tentativa de suprir tais *gaps*.

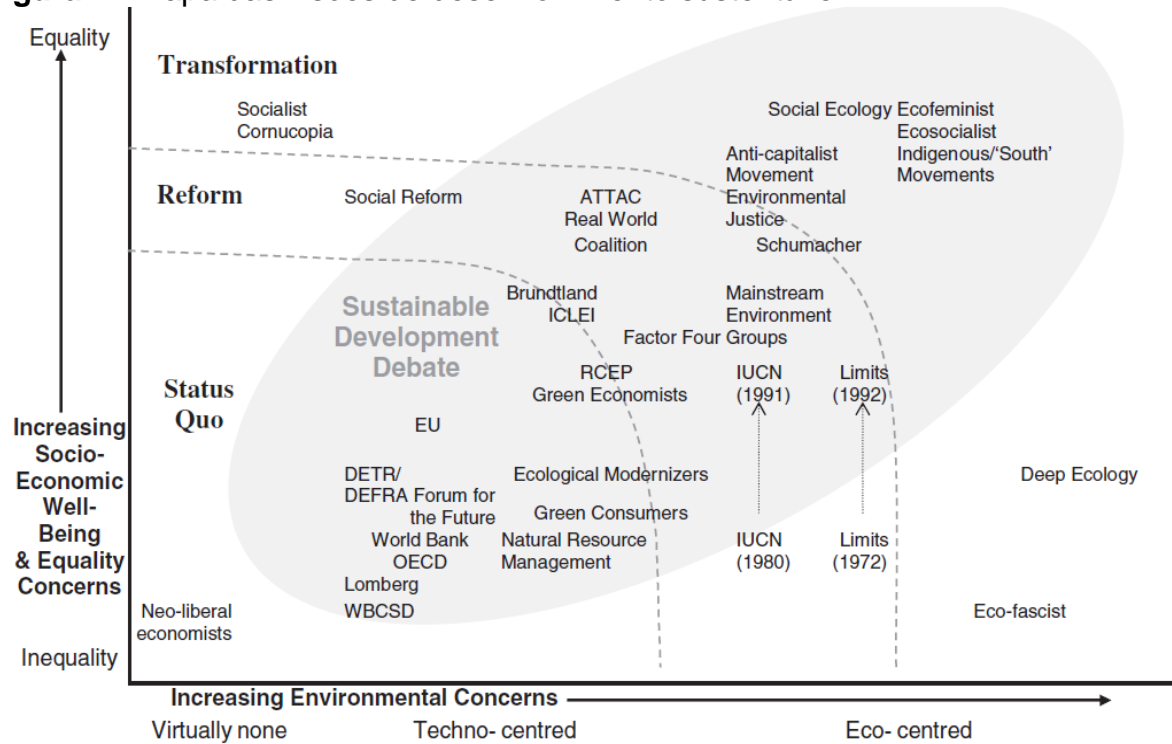
6.1 PANORAMA

O debate sobre sustentabilidade tem tomado as rodas de discussões em suas mais diversas esferas da sociedade, abrangendo um leque de perspectivas ontológicas e epistemológicas (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Isso se dá ao que Egri e Pinfield (2012, p. 361) denominaram de "inquietação com a qualidade do ambiente natural". Essa inquietação caminha desde a Grécia Antiga, em que já havia a temática de economia e crematística, na qual a última era tratada como acumulação de riquezas enquanto ação prejudicial para o bem estar coletivo (AKTOUF, 2004). Atualmente, o debate aparentemente está mais agudo, se tornando multifacetado desde a concepção de foros globais pautando questões ambientais consideradas de grande relevância até a ampliação do debate na academia. (RICE, 1993 *apud* EGRI; PINFIELD, 2012, p. 361).

Dentro desse debate, existem várias correntes de pensamento que abordam o assunto a partir de diferentes visões. Isso pode ser observado a partir da estrutura de mapeamento das visões de desenvolvimento sustentável elaborada por Hopwood, Mellor and O'Brien (2005). Os autores mostram em seu artigo algumas abordagens de desenvolvimento sustentável com suas propostas analíticas, possibilitando um panorama do campo de estudo. Eles contribuem apresentando um quadro sintético de diversas abordagens distribuídas entre os eixos A, de preocupações com bem-estar e questões socioeconômicas, e B, aumento das

preocupações ambientais, concentrando as abordagens nos grupos *status quo*, reforma e transformação, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 4 - Mapa das visões de desenvolvimento sustentável



Fonte: Hopwood, Mellor e O'Brien (2005, p. 41)

As abordagens concentradas no *status quo* veem as mudanças partindo das práticas de gestão e de forma incremental. Por outro lado, os partidários da visão da transformação sugerem a mudança advinda das relações políticas em nível macro e micro.

Dentro do mapeamento de Hopwood, Mellor e O'Brien estão alocados desde os economistas neoliberais, que buscam a inequidade e não possuem praticamente nenhuma preocupação ambiental – cabendo suas devidas argumentações para tal posicionamento – até os ecossocialistas, que buscam transformação na raiz da sociedade em busca da máxima equidade com uma postura “ecocentrada”.

Entre este *continuum*, está posicionado o ambientalismo empresarial, vertente que sugere a incorporação de questões ambientais no escopo estratégico de organizações produtivas capitalistas, tratando como possível a relação deste sistema econômico de produção com a manutenção ambiental.

O ambientalismo empresarial, com suas pressões internas e externas, deu origem ao movimento de formação de estratégias ambientais cunhadas tanto com enfoque em processos organizacionais quanto com enfoque no mercado. Visto isso, faz-se necessário apresentar o processo de formação do contexto das empresas ‘verdes’.

Quando afunilado o espectro de Hopwood, Mellor e O’Brien, tem-se um *continuum* que contempla especificamente a perspectiva organizacional da sustentabilidade. No artigo de Jennings e Zandbergen (1995), os autores apresentam o papel das organizações frente à sustentabilidade. Eles colocam que os teóricos das organizações veem, em um extremo, a sustentabilidade como uma área que está alocada dentro da efetividade organizacional. Em outro extremo, a sustentabilidade está disposta de tal forma que engloba todas as organizações e acaba por se tornar a meta destas últimas. O choque conceitual entre estes extremos abriu margem para a utilização arbitrária de um conceito abstrato usado em nível mais amplo.

Teóricos organizacionais tradicionais (eg, Barnard, 1938; March & Simon, 1958; Thompson, 1967) parecem ver a dificuldade de criar organizações ecologicamente sustentáveis como simplesmente uma subclasse do problema maior da eficácia, isto é, de criar empresas eficazes e eficientes que podem sobreviver ao mudar nichos. Consequentemente, os teóricos atuais de organizações tentaram trazer definições aceitas de sustentabilidade para o nível da eficácia de uma organização individual (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995, p. 1817, tradução própria)³⁷

No decorrer dos estudos que tentam compreender o motivo da adesão da ‘sustentabilidade’ por parte das empresas, houve um olhar que não se pautou no modelo da efetividade como fim sustentável e também não se baseou nos conceitos amplos e genéricos como, por exemplo, de Brundtland. Este olhar, apoiado na teoria institucional, compreendeu a entrada da pauta sustentável por outra via.

Segundo Hoffman (2001), a agenda empresarial sobre sustentabilidade foi alterada nas últimas décadas – entre as décadas de 1970 e

³⁷ Traditional organization theorists (e.g., Barnard, 1938; March & Simon, 1958; Thompson, 1967) seems to see the difficulty of creating ecologically sustainable organizations as simply a subclass of the larger problem of effectiveness, that is, of creating effective and efficient firms that can survive in changing niches. Consequently, current organization theorists have tried to pull accepted definitions of sustainability down to the level of an individual organization’s effectiveness (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995, p. 1817).

1990. O tema ambiental, que até em torno de 1970 era tido pelas organizações como prejudicial ao desempenho organizacional, sofreu um processo de mudança institucional no qual as empresas englobaram a temática ambiental em sua dinâmica, dando origem ao “ambientalismo empresarial”.

A política ambiental das empresas surge conforme a interação entre atores internos e externos, havendo maior relação com o aspecto ecológico de acordo com o setor. Porém, existem basicamente três linhas de ação:

(1) Adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, incorporando equipamento de controle de poluição nas saídas, sem modificar a estrutura produtiva e o produto; (2) Adaptação à regulamentação ou exigência do mercado, modificando os processos e/ou produtos (inclusive embalagem [...]); (3) Antecipação aos problemas ambientais futuros, ou seja, adoção de um comportamento pró-ativo e de excelência ambiental. O princípio é de integrar a função ambiental ao planejamento estratégico da empresa (MAIMON, 1994, p. 122).

Shrivastava e Hart (1994) elencaram algumas forças que se configuram como *drivers* das organizações e auxiliam no processo de institucionalização de práticas ambientais corporativas.

Quadro 4 - Forças Imperativas

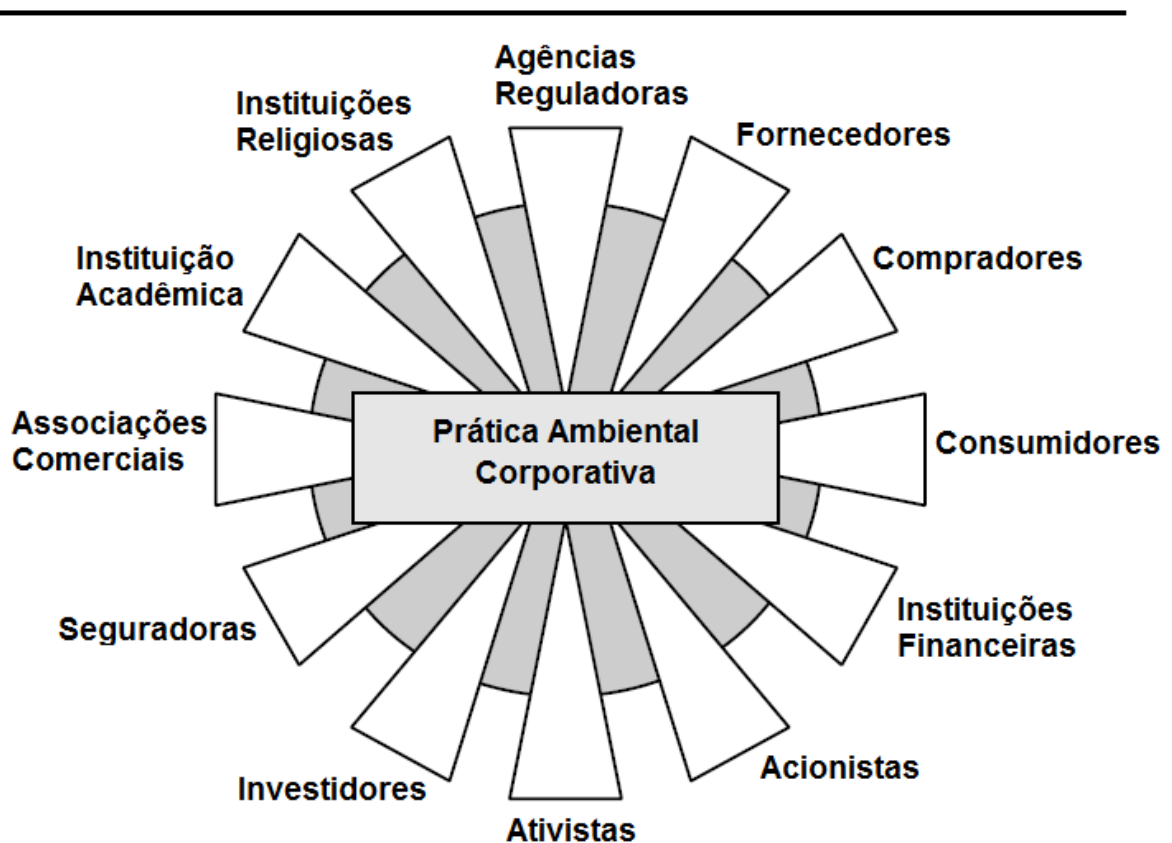
FORÇA	DESCRIÇÃO
Imperativo Competitivo	Mais clientes estão exigindo produtos verdes e concorrentes estão cada vez mais distinguindo-se em critérios verdes.
Imperativo Político	As corporações devem responder às demandas públicas para preservação do meio ambiente para permanecerem legítimas e manter o apoio público.
Imperativo Ético	A natureza tem o direito de existir por si só, não apenas para o bem-estar humano. Os seres humanos e as empresas têm a responsabilidade moral de minimizar o seu impacto sobre o planeta.
Imperativo Global	Os problemas ambientais estão inextricavelmente ligados às questões de desenvolvimento econômico nos países em desenvolvimento. Se as empresas desejam entrar nos grandes mercados (população 3-4 bilhões) nos países em desenvolvimento, devem estar preparadas para lidar com as relações ambiente-desenvolvimento.
Imperativo Sustentável	O futuro crescimento econômico mais que provavelmente será limitado por requisitos de sustentabilidade física. É duvidoso que a comunidade internacional tolere o esgotamento de recursos permanentes.

Fonte: Shrivastava e Hart (1994, p. 615-616)

As forças imperativas apresentadas no Quadro 4 mostram as categorias que englobam os atores indicados na Figura 2.

Para Hoffman (2001), a mudança institucional que levou as empresas a esse posicionamento frente ao desenvolvimento sustentável se deu devido a grandes *drivers* – como Estado, ativistas ambientais e organizações não governamentais, entre outros, conforme evidenciado na Figura 2 – que induziram empresas às práticas ambientais, geralmente caracterizando esse processo como sendo de cunho coercitivo. Com essas pressões emanadas do Estado e de grupos ambientalistas, os dirigentes desenvolveram práticas ambientais como componente do encargo social das empresas respondendo a tais pressões. Estes *drivers* exerceram pressão nas firmas buscando diminuição do nível de poluição decorrente de seus processos de produção, segundo Hart (1995).

Figura 5 - Players que influenciam na prática ambiental corporativa



Fonte: Hoffman (2001, p. 142)

A demonstração da existência destes *players* calha com o apontamento de Throop, Starik e Rands (1993) de que houve pressões políticas evidenciadas em âmbito mundial através de regulamentações de determinados setores da indústria, desencadeando o controle interno das ações da firma através da melhoria do desempenho ambiental e o controle externo pela via do mercado. Isto moveu a reestruturação de determinados setores para minimizar os impactos ambientais e cooptar as pressões diretas e indiretas. Este movimento de cooptação foi evidenciado na pesquisa de Laszlo e Zhexembayeva (2011), que mostra a conciliação entre algumas organizações não-governamentais e empresas capitalistas na tentativa de romper com o que os autores denominaram de *nós-versus-eles*.

Segundo Souza (2004), a constituição deste cenário foi denominada de “adaptação resistente”. Posterior a esse desenvolvimento induzido:

[...] começou a surgir uma espécie de "ambientalismo de livre mercado", que trocou a ênfase das regulações dos insumos e das atividades para os resultados. Os novos instrumentos de política ambiental mudaram as possibilidades de utilização das ações ambientais como instrumentos de marketing e estratégia competitiva pelas empresas (Menon & Menon, 1997 *apud* Souza, 2004, p. 16).

Neste contexto, Hoffman (2001) evidencia uma ressignificação das práticas ambientais corporativas, atreladas à efetividade organizacional, quando olhado em menor nível. Estas práticas ambientais foram institucionalizadas a tal ponto que englobaram não apenas medidas paliativas existentes em nível operacional, mas alcançaram também o nível estratégico das organizações. Esta dimensão tomou forma em nível estratégico devido aos períodos de incerteza pelos quais as organizações passaram, sendo a temática da sustentabilidade posteriormente alocada como pauta estratégica para os negócios. Na leitura de Hoffman (2001), as práticas ambientais corporativas são todas as ações guiadas pelas corporações para proteger o meio ambiente sem que haja pressão governamental ou de ativistas, podendo se enquadrar como tendência regulatória ou responsabilidade social.

Seguindo inicialmente o isomorfismo coercitivo³⁸, estas pressões configuraram um leque de estratégias ambientais que podem ser lidas sob diferentes perspectivas, como estratégia enquanto plano, posicionamento, aprendizagem, flexibilidade e tática (ploy) (LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011), seguindo a mesma leitura feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Dentro destas perspectivas estão as leituras da visão baseada em recursos ambientais (HART, 1995) e do posicionamento sustentável por meio de estratégias genéricas (PORTER, 1991; PORTER; LINDE, 1995). Apesar de serem perspectivas antagônicas quando abstraídas para a Teoria Organizacional, alguns autores (c.f. ORSATO, 2006; LASZLO; ZHEXEMBAYEVA, 2011) apresentam um *continuum* de possibilidades estratégias que permeiam a melhoria da eficiência de recursos internos à organização e seguem para a possibilidade de posicionamento no campo organizacional.

Dentro do movimento do ambientalismo empresarial mostrado por Hoffman (2001) e Shrivastava e Hart (1994), encontram-se estratégias ambientais como possibilidades advindas da capacidade de agir da firma em determinado setor e dos recursos internos desta firma.

6.2 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

Dentro do panorama das estratégias ambientais, existem diversas tipologias ou taxonomias enquadradas em modelos de análise e unidades para ação e tomada de decisão. Os modelos de análise das estratégias buscam categorizar as ações conduzidas pelas organizações, enquanto que suas unidades são as ações possíveis dentro de um leque de opções no qual os gestores devem se adequar.

O objetivo de apresentar estas taxonomias ou tipologias de diferentes autores é para obtermos o panorama de algumas estratégias ambientais lidas por meio das escolas estratégicas do posicionamento ou da visão baseada em recursos. Este tópico segue com a descrição destas estratégias a fim de situar o estudo com algumas possibilidades de estratégias na ótica da RBV e do posicionamento. Nos tópicos posteriores, estas descrições serão retrabalhadas por

³⁸ Entendemos por isomorfismo coercitivo o tipo de isomorfismo com base social legal que se estabelece por meio de leis e sanções políticas, segundo DiMaggio e Powell (1983)

meio da perspectiva da Estratégia como Prática, resgatando conceitos de Giddens e Bourdieu para ampliar o corpo teórico do modelo apresentado por Whittington (2006)

Os modelos escolhidos para ilustrar as estratégias ambientais foram de Orsato (2006) e Winn e Angell (2000) considerando que englobam outros modelos revisados durante o desenvolvimento deste trabalho, como Kolk e Pinkse (2005), Hart (1997), Laszlo e Zhexembayeva (2011), Shrivastava e Hart (1994), Starik e Rands (1995) e Throop, Starik e Rands (1993). Visto que os modelos adotados para descrição têm a capacidade de elencar os outros modelos revisados, optamos por trabalhar somente com os mencionados abaixo.

O primeiro modelo demonstrado, de Orsato (2006), apresenta tipos genéricos de estratégias ambientais competitivas baseando-se nas escolas do posicionamento e da visão baseada em recursos. Segundo o autor, houve dois momentos temporais de perspectivas estratégicas. O primeiro momento foi caracterizado por empresas pioneiras que trabalharam com enfoque nos processos organizacionais de produção, utilizando sistemas de gestão para aprimoramento do processo produtivo e diminuição de custos, desencadeando vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Porém, a ênfase deste momento está na determinação de vantagem competitiva apenas para empresas pioneiras nesta mudança. Por outro lado, o segundo momento é dito quando as empresas pioneiras são alcançadas por outras empresas, perdendo sua vantagem competitiva. Isto, por sua vez, mostra um movimento comum em todo um determinado setor industrial, não dependendo mais da capacidade da firma em trabalhar com recursos de forma ideal, mas passa a existir um movimento de adequação da firma às tendências do setor.

Outro ponto do modelo de Orsato (2006) é a evidenciação de que a busca por melhorias no processo produtivo como fim traz benefícios e lucros privados, podendo ser transferidos para serviços e produtos. “Este “embeddedness”³⁹ permite que a qualidade se torne um lucro privado. A proteção do ambiente, por outro lado, é um bem público e, portanto, não pode ser (diretamente) transferido para produtos e serviços.” (ORSATO, 2006, p. 130, tradução própria)⁴⁰

³⁹ Segundo Granovetter (1985), ‘embeddedness’ significa que a atividade econômica está embutida na estrutura das relações sociais.

⁴⁰ This “embeddedness” allows quality to become a private profit. Environmental protection, on the other hand, is a public good and therefore cannot be (directly) transferred to products and services. (ORSATO, 2006, p. 130)

Com estas considerações, Orsato admitiu a existência de quatro estratégias genéricas, alocadas em duas dimensões: (a) vantagem competitiva e (b) foco competitivo, conforme observado na Figura 3. As capacidades da firma sugerem o foco competitivo apropriado e a fonte potencial de vantagem competitiva.

Figura 6 - Estratégias Ambientais Competitivas Genéricas



Fonte: Orsato (2006, p. 131)

A dimensão do foco competitivo assume a existência do foco em processos organizacionais e em produtos e serviços. A face dos processos organizacionais é considerada como “[...] um conjunto de atividades interligadas, difíceis de se separar em prática” (ORSATO, 2006, p. 131, tradução própria)⁴¹. Esta face está associada com o aprimoramento de processos produtivos e atrelada a sistemas de gestão com ênfase na diminuição de impactos ambientais (ecoefficiência) e reconhecimento de sua responsabilidade ambiental através da percepção do consumidor (beyond compliance leadership).

Por outro lado, o foco competitivo de produtos e serviços assume a possibilidade de valoração dos produtos e serviços por meio do desenvolvimento de

⁴¹ “[...] sets of interlinked activities, which are difficult to separate in practice.” (ORSATO, 2006, p. 131)

ecomarcas, associadas à produção com atributos ambientais e selos ambientais reconhecidos. Esta dimensão também contém a estratégia de liderança de custo ambiental, atingindo a competitividade de preço por meio do desempenho ambiental.

Ao tratar especificamente da estratégia de ecoeficiência (estratégia 1), Orsato (2006) buscou o apontamento de Porter que mostrou que a produtividade é a chave para o ganho de competitividade. Posteriormente, Porter afirmou que as firmas devem ser capazes de trabalhar com a economia dos materiais, aumentando o rendimento dos processos de produção e diminuindo a geração de subprodutos ou reaproveitando-os.

O eco-design⁴² e a ecoeficiência possuem a capacidade de mudar práticas de produção, sendo isto tão considerável que, segundo o autor, possibilita inclusive o surgimento de um novo modelo econômico pautado em sua aplicação. Isto foi denominado de Capitalismo Natural, em que as regulamentações e o próprio mercado transformariam as organizações a ponto destas internalizarem seus custos ambientais.

Ao desenvolver os aspectos da estratégia 2 – beyond compliance leadership, Orsato (2006) mostrou que algumas empresas buscam reconhecimento pelo esforço da diminuição de impactos ambientais, indo além da eficiência de seus processos organizacionais. Por isso, estas empresas comumente atuam na frente de sistemas de gestão ambiental, investimento em melhorias ambientais não lucrativas e divulgação destes esforços. Atrelado a estes procedimentos está a melhoria da imagem corporativa, a implementação de selos de qualidade e selos ambientais e a parceria com órgãos como, por exemplo, Green Building, no setor da construção civil. Porém, a vantagem competitiva é obtida em um curto espaço de tempo, sendo como uma janela de oportunidade. Como as firmas adotam práticas cada vez mais ambiciosas, as fronteiras se movem rapidamente, e o que era diferencial se torna normal ou não-competitivo.

Segundo Orsato (2006), a estratégia 3 – ecobranding é a mais simples das quatro possibilidades estratégicas, uma vez que produtos e serviços orientados a aspectos ecológicos já permeiam mercados estruturados por todo o mundo.

⁴² Neste ponto, design é entendido como o desenho do processo produtivo.

O autor aponta que as empresas que pretendem obter vantagem competitiva a partir das ecomarcas precisam observar três pré-requisitos: “os consumidores devem estar dispostos a pagar os custos da diferenciação ecológica; informações confiáveis sobre o desempenho ambiental do produto devem estar disponíveis para o consumidor; e a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes” (ORSATO, 2006, p. 134-135, tradução própria)⁴³

Por fim, a quarta estratégia – liderança em custo ambiental, proposta por Orsato (2006) mostra que a combinação de baixas margens de lucro atrelado à saturação de mercados maduros torna mais intensa a competição e rivalidade. Além disso, há também clientes mais exigentes e pressão de regulamentações ambientais.

A alteração de matérias-primas de menor impacto ambiental pode possibilitar diminuição do preço do produto e vantagem de antecipação e fornecimento exclusivo no uso de determinadas matérias-primas. Atrelado a isto, está o desenvolvimento de novas tecnologias para o uso e aplicação destas matérias-primas. Uma vez patenteadas estas novas tecnologias, a vantagem competitiva será mantida.

Ainda de acordo com Orsato (2006), outra forma do desenvolvimento desta estratégia é por meio dos serviços de gestão química, que propiciam a redução do uso de produtos químicos, que, por sua vez, podem reduzir custos de produção, bem como emissões de produtos tóxicos, além de contribuir para a melhoria da imagem corporativa.

Esta tipologia de Orsato, que compreende as quatro estratégias tratadas acima, está pautada ora na capacidade da firma em organizar seus recursos para atingir determinados resultados e ora na capacidade dos gestores em se adequarem em um leque de possibilidades estratégicas. Atrelada à visão baseada em recursos, a primeira capacidade mencionada resgata recursos da firma, suas formas de gestão interna e os processos da ação organizacional no ambiente, remetendo esta capacidade à perspectiva da Dependência de Recursos. Por outro lado, a segunda capacidade parte do pressuposto de que forças ambientais moldam o formato da organização e induz os gestores a determinadas possibilidades de

⁴³ “Consumers must be willing to pay for the costs of ecological differentiation; reliable information about product’s environmental performance must be available to the consumer; and the differentiation should be difficult to be imitated by competitors.” (ORSATO, 2006, p. 134-135)

tomada de decisão conforme a contingência das pressões ambientais, remetendo-a à perspectiva da Contingência Estrutural.

Como complemento, o Modelo de Greening Corporativo desenvolvido por Winn e Angell (2000) nos mostra a perspectiva estratégica baseada apenas na ação organizacional e como esta atua com seus recursos frente aos problemas relacionados com o meio ambiente. Esta tipologia mostra a resolução de problemas ambientais atrelados às organizações produtivas capitalistas como sendo uma reação da organização ao meio no qual está inserido através de decisões estratégicas contingentes.

A tipologia organizada por Winn e Angell (2000) através de um levantamento com 135 entrevistas realizadas em diversos setores mostrou quatro tipos de 'atitude ambiental' corporativa, denominados pelas autoras como 'greening corporativo'. As autoras definiram perfis de greening corporativo por meio dos padrões de formação da estratégia apresentados por Mintzberg (1978 apud WINN; ANGELL, 2000): emergente, pretendido mas não realizada, deliberada, e estratégia realizada. Estes padrões de estratégia foram associados às categorias proativa e reativa tanto do desempenho social corporativo (CSP – corporate social performance) quanto da gestão ambiental corporativa (CEM – corporate environmental management), originando o Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo de Greening Corporativo

		Abordagem para implementar o greening corporativo	
		Passivo / Reativo	Ativo / Proativo
Preocupações políticas com questões ambientais	Baixo	<p>Greening reativo deliberado</p> <p><i>Não sistemático, reativo e relutante.</i></p> <p>A direção da empresa não mostra preocupações e o meio ambiente não é visto como responsabilidade da companhia; O meio ambiente não aparece nas decisões funcionais e nas operações; A companhia não está orientada para prevenção e mostra baixo planejamento e monitoramento para prevenção; A firma segue tendências.</p>	<p>Greening ativo emergente</p> <p><i>CEM, capacidade acidental</i></p> <p>A firma gerencia abastecedores para o meio ambiente e assume responsabilidade ambientais; Prevenção é parte de um conjunto de capacidades organizacionais e a firma é ambientalmente inovadora; Mas o meio ambiente não é considerado em todas as decisões funcionais e a direção não mostra preocupação ambiental.</p>
	Alto	<p>Greening não realizado</p> <p><i>A direção declara importância ambiental e sua prioridade, mas falta um sistema CEM</i></p> <p>O ambiente é considerado em todas as decisões e a direção assume alta preocupação ambiental; Mas fornecedores não são gerenciados para o meio ambiente e a organização não é vista como possuidora de responsabilidade ambiental; Planejamento, monitoramento e prevenção são baixos; A firma segue tendências.</p>	<p>Greening proativo deliberado</p> <p><i>Política integrada e sistemas de CEM</i></p> <p>O meio ambiente é considerado em todas as decisões; Fornecedores são gerenciados e produtos são projetados conforme limitações ambientais; A direção é altamente preocupada, e a organização assume a responsabilidade pelo seu ambiente; A capacidade de prevenção da organização é alta; A firma é ambientalmente inovadora.</p>

Fonte: Winn e Angell (2000, p. 1129)

Segundo as autoras, a ação organizacional do greening reativo deliberado não se pauta por preocupações ambientais sendo estas consideradas externas à organização e de responsabilidade de outros agentes como governo, mercado autorregulado e organizações não governamentais. Esta evidência também mostra que as decisões da organização se pautam apenas ou fortemente em aspectos econômicos. Apesar disto, estas organizações desenvolvem atividades ambientais quando sofrem pressões do mercado e concorrentes e de regulamentações do setor.

No greening proativo deliberado, as preocupações ambientais e a capacidade de implementar o greening corporativo são altas. Nesta tipologia, os aspectos ambientais são considerados em todas as decisões funcionais. Além disto,

existe a noção de responsabilidade da firma frente ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Este tipo de firmas apresenta iniciativa e a capacidade de gerar tendências frente a problemas ambientais.

“Estas empresas realizam atividades ambientais em um contexto de consistência das prioridades estratégicas. O grau de compromisso político com as questões ambientais é congruente com a sua abordagem proativa para a atividade ambiental.” (WINN; ANGELL, 2000, p. 1130, tradução própria)⁴⁴

Os valores, metas e intenções anunciados da firma, bem como as diferentes funções e processos decisórios de todos os níveis organizacionais estão alinhados com o propósito de atender às demandas pela preocupação ambiental existente.

No greening não realizado, a direção da firma está direcionada para um alto nível de preocupação ambiental, porém a firma não é reconhecida por gerenciar fornecedores, insumos e produção tendo em vista tal preocupação. Os sistemas de gestão, mapas estratégicos e metas da organização não estão atrelados à preocupação ambiental anunciada pelo nível estratégico da firma, havendo um movimento de seguir tendências no que tange à implementação do greening. Além disso, as firmas que se enquadram neste greening priorizam metas e objetivos que vão contra as prerrogativas da preocupação ambiental enunciada pela direção.

Por fim, o tipo de greening ativo emergente envolve firmas que gerenciam seus fornecedores, sua cadeia produtiva e seus produtos tomando por base a responsabilidade ambiental da organização, apresentando um conjunto de capacidades organizacionais para prevenir problemas ambientais. Para isto, trabalha com planejamento e monitoramento de seu próprio impacto ambiental, executando medidas corretivas em todo o processo produtivo e inovando em aspectos ambientais. Apesar disto, neste tipo de greening a direção das firmas e os processos decisórios funcionais não englobam preocupação ambiental.

Esta tipologia, desenvolvida por Winn e Angell (2000), mostra a ação estratégica dos atores organizacionais como aquilo que constrói a estratégia da empresa, se pautando na perspectiva da Contingência Estrutural.

⁴⁴ “These firms conduct environmental activities in a context of consistency in strategic priorities. The degree of policy commitment to environmental issues is congruent with their proactive approach to environmental activity” (WINN; ANGELL, 2000, p. 1130)

Os modelos de Winn e Angell (2000) e Orsato (2006) sugerem que a firma possui capacidades e recursos que devem ser trabalhados para haver a adaptação frente a uma contingência. A priori, os modelos consideram a estratégia ambiental como uma reação da organização e seus agentes às pressões ambientais. Nesta reação, há o desenvolvimento de novas capacidades e tecnologias bem como o rearranjo de recursos para se adaptar a contingências como regulamentações ambientais, disparidade de concorrência devido ao uso de tecnologias que diminuem o consumo de insumos no processo produtivo, mudança de hábitos de compra, entre outros conforme apresentado por Hoffman na Figura 2. Por meio do detalhamento destes modelos ou tipologias, percebemos que estas abordagens enquanto modelos para se estudar as organizações advêm das perspectivas de Dependência de Recursos e da Contingência Estrutural.

Os autores de ambos os modelos resgatam perspectivas da estratégia que a princípio se localizam em extremos opostos no tocante à forma de abordar o ambiente e a firma. Desta forma, conseguem conduzir um movimento de relação entre os recursos da firma e as possibilidades de adaptação no ambiente externo.

Nos âmbitos teóricos, as perspectivas estratégicas da RBV e do posicionamento têm raízes no determinismo social, trazendo consigo implicações metodológicas e epistemológicas. A possibilidade de se induzir a construção da firma partindo de um contexto mais amplo existente (o ambiente externo) remete o pesquisador da estratégia organizacional a uma limitação. Esta é a capacidade de se entender que a firma, os agentes e a ação organizacional constroem suas estratégias de maneira reativa ao que está disposto e determinado no ambiente externo. Ao se pautar nesta determinação do ambiente externo, elimina-se a perspectiva dialógica de compreender tanto a firma quanto o campo na qual está inserida. Neste ponto, não é possível entender como o campo organizacional se constrói por meio das estratégias corroboradas pelas firmas e seus agentes, uma vez que este campo já é dado e determinado. A mutação deste campo organizacional é entendida apenas por meio do desenvolvimento tecnológico e de outras capacidades de recursos ou por meio da mudança cultural global.

A possibilidade de se pesquisar o processo estratégico como sendo algo recursivo e reflexivo da realidade das organizações, que compreendem também seus atores e recursos, é anulada por contemplar a política, cultura e produção de

recursos como algo homogêneo, total e único. Nesta perspectiva, não advém da pluralidade dos atores sociais.

O procedimento de pesquisa para entender a construção das estratégias considera que o meio (ou campo ou ambiente externo) possibilita a constituição das estratégias, porém não vendo que as diversas estratégias das firmas também constituem o meio, sendo este um processo de duas vias.

Ambos os modelos não consideram o sentido que o estrategista e os membros das firmas dão para as práticas e preocupações ambientais. Por isso, os modelos se distanciam drasticamente da compreensão de como estes sentidos foram compostos, quais seus elementos e de quais experiências sociais vieram.

Por fim, a rejeição ao processo de interação dos atores que forma a estratégia organizacional oculta elementos subjetivos essenciais para a concepção de estratégias ambientais. Ao observar apenas recursos da firma ou o campo organizacional, os modelos desconsideram a existência de uma teia social que permeia entre os recursos, os sujeitos, as práticas e os sentidos que, em interação, compõem o campo organizacional e social. Esta rejeição do processo de interação também calha com a rejeição da existência de diversos campos sociais que se sobrepõem possibilitando a troca de experiências entre os atores, sendo também uma fonte de subsídio para compreender a formação de estratégias ambientais.

7 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS NA SAP

Este capítulo objetiva apresentar uma forma de se ler as estratégias ambientais por meio da abordagem da Estratégia como Prática. Em um primeiro momento, mostramos a composição teórica adotada pela SAP e que pode ser vinculada ao entendimento das estratégias ambientais. Posteriormente, fazemos a ligação dos pontos pouco explorados das abordagens da organização industrial e RBV com as possibilidades da SAP. Por fim, discutimos os métodos alternativos advindos com a SAP e as implicações metodológicas de Giddens e Bourdieu para compreender as estratégias ambientais.

Apesar de reconhecer a existência de diversas vertentes, este trabalho parte do pressuposto de que a estratégia ambiental se expressa através de discurso⁴⁵ (FERNANDES, 2003). O discurso é reflexo das e reflete as práticas, portanto, a prática é formada e formadora do discurso.

Esta articulação, do discurso que se torna uma prática, pode ser explicada à luz de contribuições teóricas diversas. Porém, atrelado à perspectiva da SAP, tal articulação é demonstrada por meio das considerações da 'virada prática', especificamente do *habitus* de Bourdieu e da estruturação de Giddens. Na perspectiva de Bourdieu, o discurso em si é uma maneira de ilustrar a concepção que se tem do mundo, sendo parte da composição do *habitus*. Por ser um dos elementos do *habitus*, o discurso é uma das formas geradoras e estruturadoras de práticas, bem como estruturada e gerada por meio das práticas. Neste sentido, discurso e prática não são dúbios conforme proposta da teoria social clássica, mas fazem parte de um processo de *self-organizing* (LYNCH, 2001, p. 131), indo de encontro à perspectiva dialógica de Bourdieu e Giddens na busca da ruptura das dicotomias da teoria social clássica. Porém, o discurso não é apenas gerador da prática, sendo este discurso culturalmente construído dentro e através de práticas (SWIDLER, 2001, p. 85).

Por meio da SAP, entendemos que a estratégia ambiental não se origina da organização industrial ou da combinação de recursos ou de pressões institucionais. Nesta leitura, a estratégia ambiental se dá pelo intermédio essencial

⁴⁵ Compreende-se o discurso em duas vertentes. O discurso como pronunciamento político, estético ou vão, caracterizado por sua eloquência e formado por signos rebuscados; e o discurso como uma manifestação concreta da língua, dotado de sentido e de significado socialmente construído (FERNANDES, 2007)

dos praticantes que estão na organização. “Os praticantes são vistos como a conexão crítica entre práxis intra-organizacionais e as práticas organizacionais e extra-organizacionais que dependem desta práxis” (WHITTINGTON, 2006, p. 620, tradução própria⁴⁶).

Os praticantes têm a capacidade de alterar o percurso da formação de determinadas estratégias ambientais, cabendo a estes trabalhar frente a organização industrial e a capacidade de recursos da firma. Whittington (2006) apresenta os atores organizacionais como pessoas isoladas na organização que possuem contato com o campo extra-organizacional apenas por intermédio de assessores e consultores. Porém, mais que isso, os profissionais também são ponto de intermediação entre outros campos sociais além do campo organizacional, o que possibilita a inovação por uma via que não é de mercado e não está pautada na limitação de recursos.

A conexão dos atores organizacionais com outros campos não se limita à figura do assessor ou consultor, conforme mostrado por Whittington (2006), mas compreende também o ator organizacional como primeiramente ser social, em contato com outros grupos, outras estruturas sociais e outros sujeitos com forças e capitais diferentes.

Na perspectiva teórica da SAP, os atores sociais têm a capacidade de formar práticas ambientais por meio da articulação de recursos e através da reflexão da organização industrial, havendo foco em como o sujeito procede com esta articulação. Apesar de não ser enfatizado pelos autores seminais da SAP, a resultante desta relação difere conforme o grau de capital – simbólico, social, econômico e cultural – que possuem, sendo estes capitais configurados também como categorias para se analisar a composição das estratégias ambientais.

A liberdade do sujeito para formar estratégias ambientais é limitada, sendo possível “[...] recorrer a um conjunto de práticas disponíveis a partir de seus contextos organizacionais e extra-organizacionais.” (WHITTINGTON, 2006, p. 621, tradução própria⁴⁷). Outro elemento desconsiderado por Whittington e outros autores da SAP, Bourdieu nos apresenta que o sujeito tem a liberdade de agir, porém com a

⁴⁶ “Practitioners are seen as the critical connection between intra-organizational praxis and the organizational and extra-organizational practices that they rely on in this praxis” (WHITTINGTON, 2006, p. 620)

⁴⁷ “[...] draw upon the set of practices available from their organizational and extra-organizational contexts” (WHITTINGTON, 2006, p. 621)

ressalva de que os capitais tornam uns sujeitos com maior capacidade de ação que outros. Desta forma, na perspectiva estrutural-construtivista de Bourdieu, o sujeito também tem o caráter cognoscitivo destacado por Giddens, porém com a ressalva de que existe a restrição de sua ação implicada pelas formas de capital.

Conforme resgatado em capítulos anteriores, as visões da RBV e da organização industrial (IO) possuem posicionamentos distintos no tocante à natureza humana, sendo que o primeiro é considerado voluntarista e o segundo determinista. Apesar de Orsato (2006) e Winn e Angell (2000) proporem algumas opções de estratégias ambientais, baseada no setor e baseada nos recursos da firma, nenhum dos modelos busca superar a dicotomia existente na teoria social clássica. Esta dicotomia, superada atualmente em estudos de outras áreas como Sociologia e Ciência Política (ALEXANDER, 1988; IANNI, 1991; KELLNER, 1990?), ainda está presente nos estudos organizacionais.

Porém, a SAP se propõe a ler as estratégias ambientais inserindo no debate o fim desta dicotomia. Para isso, entende que a estratégia ambiental é composta por meio de um fluxo de práticas correntes. A análise interconectada do campo organizacional e dos recursos da firma caracteriza-se como o primeiro momento de superação da forma de análise da RBV e da IO. É necessário também investigar elementos como os capitais dos diversos agentes das firmas ou grupos de agentes. Outro elemento que não recebe ênfase da SAP, mas que entra em pauta através da contribuição de Bourdieu é a investigação da força do campo e do poder dos sujeitos conforme seu posicionamento no *locus* multidimensional. Os princípios de diferenciação e distribuição dos sujeitos no campo são um dos elementos formadores das estratégias ambientais e justificam as diferentes estratégias das firmas. Ainda neste ponto, a análise das estruturas que se forma por meio da interação dos sujeitos e a análise das estruturas estruturantes dos sujeitos possibilita a compreensão dialógica da composição das estratégias ambientais.

Outro ponto determinado pela RBV e IO no tocante às estratégias ambientais é a determinação das dimensões política, cultural e de produção de recursos como algo homogêneo. Quando Whittington resgata Giddens em sua contribuição para a SAP, parte de que todo sujeito é igualmente cognoscente, desconsiderando também estas dimensões. Uma forma de romper com esta percepção é através do entendimento da pluralidade dos atores, o que traz, por sua vez, implicações de se usar métodos de imersão nas organizações e na vida dos

sujeitos como via para compreender as dimensões e suas diferenças entre os sujeitos.

A RBV propõe que a observação e arranjo dos recursos da firma possibilita o surgimento de determinadas estratégias ambientais, conforme visto nos modelos de Orsato (2006) e Winn e Angell (2000). Porém, de acordo com a lógica dos capitais de Bourdieu, os recursos da firma podem ser alterados conforme a posição desta firma no *locus*. Sendo assim, a compreensão das estratégias ambientais não está atrelada ao recurso em si, mas à forma de distribuição das firmas no campo e aos capitais dos estrategistas que as conduzem, sendo a composição e determinação da capacidade de recursos uma consequência desta distribuição.

Por outro lado, a IO propõe que a estratégia ambiental se forma conforme a firma se adapta às pressões ambientais e aos jogos de mercado como concorrência, competição e colaboração. Porém, os elementos da reflexividade apresentado por Giddens, e das estruturas estruturadas e estruturantes mostrada por Bourdieu, mostra que ao mesmo tempo que a firma se adapta às pressões, tais pressões são construídas pelas firmas e outros grupos de atores.

O procedimento de pesquisa da IO indica que para entender a construção das estratégias considera que o meio (ou campo ou ambiente externo) possibilita a constituição das estratégias. Por outro lado, o procedimento da RBV indica a observação dos recursos da firma, suas aplicações e arranjos mostra que as estratégias são construídas a partir dos recursos. Nesta leitura, a combinação da análise setorial e dos recursos da firma é o que origina as estratégias ambientais. Enquanto que nas perspectivas da organização industrial e baseada em recursos, a estratégia ambiental se consolida principalmente por intermédio de elementos tácitos e mensuráveis, a perspectiva da SAP a identificação e compreensão do 'não lido' e do 'não visto', ou seja, elementos que estão presentes na prática da estratégia ambiental, porém não podem ser captados pelos métodos convencionais das duas primeiras abordagens mencionadas.

Ao observar pontos secundários ou não abordados pela IO e RBV para compreender as estratégias ambientais, principalmente a partir da contribuição de Winn e Angel (2000) e Orsato (2006), entendemos que as dimensões da práxis, prática e praticante engloba as duas primeiras perspectivas. Outro ponto é a construção de uma visão da Teoria Organizacional que separa o aspecto ambiental

do aspecto organizacional. Segundo Shrivastava e Hart (1994), os estudos organizacionais evidenciaram como o ambiente econômico, social e ambiental impacta nas organizações, porém não trata da relação inversa – de como as organizações impactam seus ambientes, principalmente o ambiente natural.

Porém, tais dimensões da SAP subsidiam a análise e compreensão de elementos que estão por detrás dos recursos ou do setor, elementos estes que de fato formam os arranjos de recursos, a composição do setor e, portanto, as estratégias ambientais. Por outro lado, a SAP subsidia também a compreensão de como as organizações impactam seus ambientes, buscando romper com outro *gap*, apontada por SHRIVASTAVA e HART (1994).

[...] o conceito de *práticas sociais* constitui o “ponto de partida sócio-ontológico” (Schatzki, 1997: 283) heurísticamente mais frutífero para a análise das múltiplas dimensões do universo social, dimensões tais como as disposições cognitivas, normativas e expressivas de conduta socialmente adquiridas e recursivamente implementadas pelos atores individuais em suas ações cotidianas ou as propriedades macroestruturais que configuram a fisionomia histórica de sistemas sociais inteiros.” (PETERS, 2006, p. 23)

Desta forma, emerge outra possibilidade de ruptura com os modelos de análise das estratégias ambientais vistos anteriormente. Da passagem acima, de Peters, entendemos que as estratégias ambientais não podem ser analisadas de forma isolada, bem como as demais estratégias da firma não podem ser compreendidas sem trazer também o entendimento do aspecto ambiental que envolve a firma. Isto torna possível a superação da compreensão de aspectos econômico, social e ambiental dissociados, o que é, até então, visto como um *gap* nos estudos organizacionais e nos estudos de estratégia (STARIK; RANDS, 1995).

A ruptura com a leitura dissociada, ou as falhas deste tipo de leitura, nos indica não ser possível compreender as estratégias ambientais sem compreender as demais estratégias, bem como não é possível compreender as estratégias sem entender o campo, e também não é possível entender o campo sem estudar as estratégias das firmas. Desta forma, as dimensões social, econômica e ambiental são associadas. Além disso, as dimensões políticas dos atores sociais envolvidos e as dimensões políticas da preocupação da firma, consideradas por Winn e Angell (2000) como dimensões de segundo plano para a análise organizacional, também são contempladas.

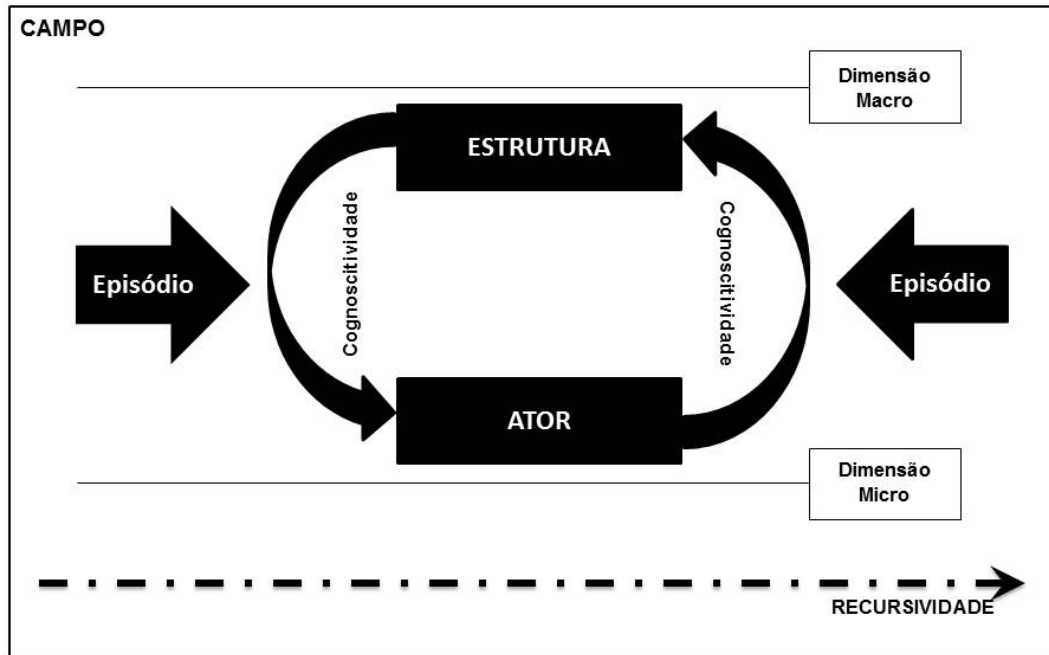
Assim, definimos quatro categorias maiores para compreendermos especificamente a estratégia ambiental – econômico, social, político e ambiental. Porém, neste caminho teórico e metodológico há a obrigatoriedade de se compreender as dimensões objetivas e fenomenológicas do objeto, conforme visto anteriormente na ótica de Bourdieu. Desta forma, resgatamos o modelo de Whittington e sugerimos um aprimoramento neste modelo para que as quatro categorias sejam contempladas por meio da perspectiva da prática social e de acordo com o posicionamento epistemológico e ontológico da SAP.

Retomando o modelo de Whittington (2006), o autor propõe um sistema de relações objetivas dotadas de subjetividade do ator, possibilitando a ocorrência de reestruturação da estrutura objetiva e da mudança do sujeito durante o ato reflexivo. Porém, há a limitação de se apoiar fortemente em uma abordagem interpretativa e dispensar em certo grau o processo de formação das estruturas estruturadas, conforme elencado por Bourdieu. Em seu modelo, Whittington compactua com as abordagens de Giddens e Bourdieu propondo a existência da relação sujeito-estrutura, sujeito-campo (ator-estrutura e ator-campo, na linguagem de Giddens).

Com a observação crítica do modelo de Whittington, é possível relê-la por meio de diversas abordagens teóricas da virada prática, também passível de ênfase nos elementos objetivistas, subjetivistas ou ambos. Sendo assim, procedemos com uma releitura do modelo de Whittington, inserindo contundentemente os elementos da teoria de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens.

O modelo de Whittington pode ser lido sob a ótica de Anthony Giddens, de forma semelhante à leitura de Bourdieu, porém com diferenças cruciais no que tange à capacidade do sujeito. Dentro deste olhar, também existe o processo dialógico entre estrutura e ator (estrategista), mediado pela capacidade reflexiva do ator. Esta reflexão se dá por meio da interação do ator com outros atores e com práticas estratégicas, podendo ser visto como o momento denominado por Whittington (2002a; 2006) de *episódios estratégicos*. O episódio ocorre no momento da estruturação, durante a interface do ator com outros atores ou com práticas. Tal movimento também é considerado nesta visão como recursivo, conforme Figura 7.

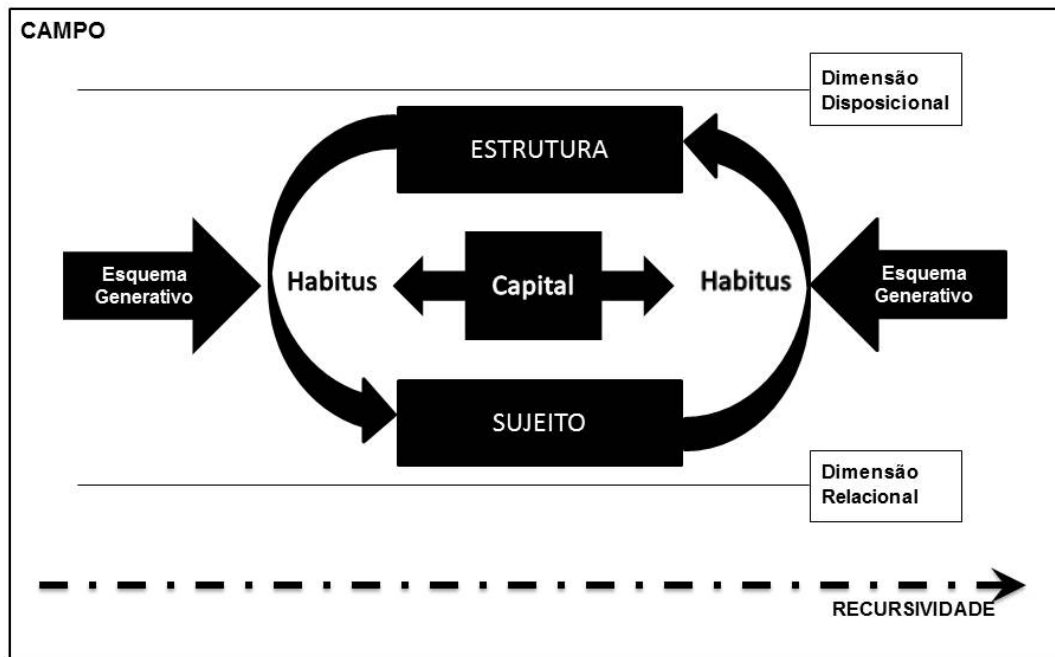
Figura 7 – Giddens e Whittington em modelo



Fonte: elaborado pelo autor

Em uma tentativa de ler o *strategizing* por meio da teoria de Bourdieu, existe uma relação entre estrutura e sujeito mediada pelo *habitus* que, por sua vez, é minimizado pelos esquemas generativos e está atrelado à busca de agregação de capitais por parte do sujeito. Isto cria a dimensão disposicional em nível de estrutura e relacional em nível de sujeito (estrategista), ocorrendo recursivamente e transformando o contexto em que se dá o *strategizing*, conforme apresentado na Figura 8:

Figura 8 – Bourdieu e Whittington em modelo



Fonte: elaborado pelo autor

A Figura acima nos mostra que a formação das estratégias de posicionamento, de produto e ambiental estão interligadas. Ao elaborarmos este modelo com base nos conceitos de Bourdieu e partindo do modelo de Whittington, percebemos que esta forma de compreender as estratégias ambientais não nos fornece um início de pesquisa pelo fato da relação da estrutura com o sujeito ser histórica, o que nos dá o entendimento de que tanto o sujeito quanto a estrutura trazem consigo certa carga de informações acumulada e compartilhada no decorrer do tempo. Portanto torna esta perspectiva ‘processual’ por caber compreender a realidade, bem como as estratégias ambientais e de produto apenas pela observação dos processos existentes na relação sujeito-estrutura.

Este acúmulo e compartilhamento podem ser compreendidos através do conceito de Giddens de mecanismos de desencaixe, mencionados anteriormente como aquilo que possibilita o deslocamento espaço-temporal das relações sociais com sua reestruturação posterior. Portanto, a carga histórica do sujeito e sua impregnação na estrutura não podem ser desconsideradas.

A observação do processo torna possível a compreensão de elementos econômicos, sociais e ambientais que influíram na composição do sujeito enquanto ator social. Por outro lado, a observação destes aspectos também torna possível identificar elementos objetivos presentes na dimensão disposicional.

Dentro do campo, a formação de determinadas estratégias, ambientais, de produto, de orientação do negócio ou qualquer outra forma, está atrelada ao encontro entre os sujeitos. Apesar de Giddens afirmar que os atores são igualmente cognoscentes, partimos da mesma concepção de Bourdieu, que vê os sujeitos com capacidades diferentes de agir devido aos capitais herdados e acumulados no decorrer do tempo. Objetivando o aumento de determinados capitais, o embate entre sujeitos em qualquer contexto se torna uma luta política sendo isto mais um elemento que molda as estratégias da firma.

Portanto, a investigação de episódios estratégicos implica em necessariamente conhecer o grau de capital dos sujeitos envolvidos diretamente neste processo. Em se tratando de sujeito, faz-se necessário investigar os graus de capital, uma vez que estes implicam na forma como se dá o episódio estratégico. O encontro existente no episódio estratégico também possibilita a evidenciação de conflitos políticos em busca do aumento do volume dos capitais que, quando conciliados de alguma maneira entre os sujeitos da firma e entre firma e campo, possibilitam a formação de determinada estratégia ambiental ou de produto.

A identificação e compreensão das estruturas objetivas existentes em determinado campo propicia a investigação da composição das estratégias da firma, uma vez que tais estruturas são capazes de orientar as práticas dos sujeitos, atreladas à busca pelo aumento do volume de capitais.

Por fim, o *habitus* fecha o ciclo por possibilitar a prática, ou sê-la em si, sendo aquilo que agrupa os interesses do sujeito no aumento do volume de capitais, o reflexo da estrutura no sujeito, e sua formação histórica, condicionando seu modo de sentir, pensar e perceber o mundo. Este primeiro apontamento é visto como anterior à ação. Porém, o *habitus* tem a característica de oferecer continuidade do processo de formação e concepção das estratégias da firma, sendo também o princípio gerador de novas práticas que, por sua vez, permite a recursividade de determinadas ações, a adaptação de práticas e a construção conjunta de novas estratégias da firma.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, pretendíamos investigar a estratégia ambiental de uma empresa construtora de Londrina – PR. Para isso, tínhamos em vista a tentativa de aprimoramento dos modelos de Whittington e Jarzabkowski a partir da leitura aprofundada de Giddens e Bourdieu. Porém, no processo de elaboração do trabalho, percebemos a falta de um modelo teórico desenvolvido sobre a SAP e as estratégias ambientais. Desta forma, decidimos por alterar o norte do trabalho e prosseguir com o debate das estratégias ambientais vistas a partir da Estratégia como Prática, porém uma SAP aprimorada.

Para isso, buscamos apresentar uma proposta alternativa para se compreender as estratégias ambientais das empresas. Para isso, achamos necessário primeiramente mostrar nosso posicionamento enquanto pesquisadores, apresentando tanto nossa visão da composição social e seu arranjo quanto nossa maneira de compreender o que é organização, firma e empresa. Neste tópico, apresentamos de maneira sutil os primeiros elementos da concepção social, da firma e das estratégias, tendo como foco tornar possível ao leitor conhecer de qual ponto estamos partindo para conduzir o debate proposto.

Em seguida, apresentamos a contextualização do pensamento estratégico no qual foram mostradas algumas correntes prescritivas e descritivas da estratégia organizacional. Neste momento, trouxemos duas obras – Whittington (2002) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – que mostram a estrutura do pensamento estratégico de maneira distinta. Ainda, mostramos elementos colocados em segundo plano por determinadas abordagens que fizeram originar abordagens subsequentes. Neste ponto mostramos que, apesar de tardio, pôde ser evidenciado um acompanhamento às mudanças havidas em outras áreas das Ciências Humanas, se configurando como uma nova forma de compreendermos a Administração, suas subáreas e principalmente a Administração Estratégica. Desta forma, este capítulo deu uma abertura para o debate da Estratégia como Prática. Apesar disso, optamos por ingressar antes nas estratégias ambientais para posteriormente abordar em profundidade a SAP. Também, por vermos contribuições nas obras de Bourdieu e Giddens para uma nova maneira de entendermos a estratégia organizacional, optamos por apresenta-las, podendo assim ingressar no

debate da SAP com maior aparato teórico a fim de reconhecer as limitações da própria Estratégia como Prática.

No capítulo seguinte, mostramos a origem do ambientalismo empresarial e das estratégias ambientais por meio da contextualização de diversas abordagens existentes para o tema. Apresentando um panorama destas abordagens, fomos para um nível menor de análise a fim de mostrar a entrada da perspectiva ambiental nas empresas. Neste momento, conseguimos resgatar estudos que evidenciaram as falhas da Teoria Organizacional e suas subáreas na tentativa de compreender as relações meio ambiente / empresa e empresa / meio ambiente, o que também se configurou como uma última justificativa para este trabalho. Ainda, trouxemos algumas formas de se entender as estratégias ambientais, tanto as estratégias possíveis, segunda determinadas abordagens, quanto as já existentes e em prática. Aqui, mostramos a RBV e a IO como duas abordagens, hegemônicas nos estudos de estratégia organizacional, que buscam trabalhar com a conexão entre organização e estratégia ambiental, e destacamos diversos elementos de cunho teórico e epistemológico destas abordagens, o que possibilitou ao final do trabalho apresentar a SAP como possível alternativa aos seus *gaps*. Apesar de haver diversos modelos para se estudar estratégias ambientais, nós optamos por adotar dois modelos que englobam os demais.

Com o debate ambiental reservado, partimos então para a teoria social contemporânea. Entre diversos autores possíveis, resgatamos Bourdieu e Giddens por se apresentarem como autores em maior evidência na SAP. Também, por termos um conhecimento anterior destes autores, no início deste estudo percebemos alguns pontos que não foram tão explorados pela SAP, sendo que estes autores poderiam amenizar possíveis dificuldades teóricas ou metodológicas. Assim, apresentamos os conceitos de Giddens e Bourdieu que apresentam suas respectivas compreensões acerca da concepção social e seu processo atual.

No capítulo seguinte, ingressamos especificamente na Estratégia como Prática. Neste tópico, optamos por mostrar primeiramente todos os elementos teóricos que compõem esta abordagem. Para isto, introduzimos inicialmente o posicionamento epistemológico e ontológico da SAP, mostrando sua relação com autores seminais da 'virada prática'. Em seguida, apresentamos e detalhamos os modelos de Whittington e Jarzabkowski, modelos que mostram a SAP como diferente de outras abordagens, pelo menos a princípio. Mas, neste capítulo,

sentimos a necessidade de apresentar as falhas dos modelos, que não retomam pontos cruciais das teorias de Bourdieu e Giddens. A Bourdieu, se refere ao fato de os modelos contemplarem parte de seus conceitos, quando na própria obra de Bourdieu está enfatizado que sua teoria social pode ser compreendida apenas através do domínio de todos os conceitos; a Giddens e Bourdieu, simultaneamente, é a falta de se aproximar efetivamente da propositiva de ambos de romper com a dicotomia existente na teoria social clássica, uma vez que a SAP ainda se posiciona mais em nível fenomenológico e menos em nível de estrutura.

Com esta base teórica composta, nos foi possível resgatar cada lacuna da RBV e IO para a pesquisa de estratégias ambientais e atrelá-las com possíveis formas de superação através da abordagem da SAP. Porém, neste capítulo final, optamos por mesclar conceitos de Giddens, Bourdieu e SAP, originando uma contribuição que não mostra nitidamente os limites de uma abordagem ou outra, mas forma um aparato teórico capaz de subsidiar pesquisas futuras para compreender as estratégias ambientais, de produto e de mercado. Ao não fazermos a divisão clara dos conceitos, conseguimos mostrar que por meio deste aparato teórico é possível investigar o meio organizacional sem isolá-lo do seu contexto ou dos seus sujeitos, tendo como método possível a suspensão metodológica.

Assim, a contribuição deste trabalho está na articulação da SAP com outros conceitos de Giddens e Bourdieu, além dos já elencados por esta abordagem, possibilitando a investigação das estratégias ambientais sem pecar pela dissociação das dimensões econômica, ambiental e social. Desta forma, ao proceder com a crítica ao modelo da SAP, nos foi possível mostrar uma maneira de se compreender as estratégias ambientais e ainda propor uma forma de romper com a atual divisão de contextos de análise na Teoria Organizacional.

Com esta maneira em vista, estudos futuros podem trabalhar para vincular a episteme da SAP com os conceitos de Giddens e Bourdieu, seguindo a linha de Orlikowski, porém considerando as limitações do modelo da SAP conforme apresentado neste trabalho. Também surge a necessidade de revisar as implicações metodológicas propostas pela abordagem da SAP junto à propositiva metodológica de Giddens e Bourdieu.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: a síndrome do avestruz*. São Paulo: Atlas, 2004
- ALEXANDER, J. C. El nuevo movimiento teórico. *Estudios Sociológicos*, Cidade do México, v. 6, n. 17, 1988, p. 259-307.
- BOURDIEU, P. Esboço de uma Teoria da Prática. In: ORTIZ, R. (Org). *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983b
- BOURDIEU, P. O Campo Científico. In: ORTIZ, R. (Org). *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983c
- BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.
- BOURDIEU, P. *Questões de Sociologia*. Lisboa: Fim de Século, 2003.
- BOURDIEU, P. Trabalhos e Projetos. In: ORTIZ, R. (Org). *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983a
- BOURDIEU, P; SAINT MARTIN, M. Anatomie Du Gout. *Actes de la recherche en sciences sociales*, v. 2, n. 5, 1976, p. 2-81.
- BROWN, J. S; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40–57, 1991
- BUENO, A. O. Filosofia Negativa? Bourdieu e os fundamentos da razão. *Tempo Social*, v. 23, n. 1, p. 179-197, 1976.
- BURRELL, G; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Limited, 2006.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007
- CHIA, R; HOLT, R. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2006
- DANDIRA, M. Strategy in crisis: knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, v. 13, n. 3, p.128-135, 2012.
- DIMAGGIO, P; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DRYZEK, J. S. *The Politics of the Earth: Environmental Discourses*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

DUTRA, I; PEDROSO, A; CAPELARI, M. G. A abordagem da Ecologia Organizacional e o Positivismo Lógico: é possível um diálogo? In: Colóqui de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 1, 2011. *Anais...* Florianópolis: ORD UFSC, 2011.

EGRI, C; PINFIELD, L. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. (Org). *Handbook de Estudos Organizacionais*. V. 1. São Paulo: Atlas, 2012

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. In: FERNANDES, M; GUERRA, L. (Org). *Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável*. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *AJS*, v. 91, n. 3, 1985, p. 481-510.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 3.ed. São Paulo: WMF, 2009.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GOLSORKHI, D. *et al.* Introduction: What is Strategy as Practice? In: _____. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GOMEZ, M. A Bourdieusian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI, D, *et al.* *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based view of the firm. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HELLMAN, C; RASCHE, A. Strategy practices: What they are (not). 22th Egos Colloquium. *Proceedings...*, 2006.

HEER, D. M. Estrutura social. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996, p. 276-278.

HOFFMAN, A. Linking Organizational and Field-Level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice. *Organization & Environment*, v. 14, n. 2, p. 133-156, 2001.

HOOPEs, D; MADSEN, T; WALKER, G. Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

HOPWOOD, B; MELLOR, M; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, v. 13, n. 1, 38-52, 2005.

HURTADO, P. Assessing the use of Bourdieu's key concepts in the strategy-as-practice field. *Competitiveness Review*, v. 20, n. 1. 2010

IANNI, O. A crise de paradigmas na Sociologia. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n. 32, jun. 1991.

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

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy-as-practice: recursiveness, adaptation and strategic practice-in-use. *SAGE Journals Online*, v. 25, n. 4, jul. 2002.

JARZABKOWSKI, P; BALOGUN, J; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007

JENNINGS, P; ZANDBERGEN, P. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, 1015-1052, 1995.

JOHNSON, G. *et al. Strategy as Practice: research, directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

KELLNER, D. *Critical Theory and the Crisis of Social Theory*. Disponível em: <<http://pages.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/essays/criticaltheorycrisisofsocialtheory.pdf>>. 1990?. Acesso em: 18 abr. 2013.

KOLK, A; PINKSE, J. Business Responses to Climate Change: identifying emergent strategies. *California Management Review*, v. 47, n. 3, p. 6-20, 2005.

KRAAIJENBRINK, J; SPENDER, J. C; GROEN, A. J. The Resource Based View: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LASZLO, C; ZHEXEMBAYEVA, N. *Embedded Sustainability: the next big competitive advantage*. Stanford, California: Greenleaf, 2011.

LÉVI-STRAUSS, C. *Antropologia Estrutural*. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996

LYNCH, M. Ethnomethodology and the Logic of Practice. In: SCHATZKI, T; CETINA, K; SAVIGNY, E. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Oxford: Routledge, 2001. p. 131-148.

MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, jul. 1994, p. 119-130.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, v.11, n. 3, mar. 1990, 171-195
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May. 1978
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, S. A. de; BULGACOV, Y; CANHADA, D. Contribuição das 'visões baseadas em práticas sociais' para a Estratégia na Administração. In: Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 1, 2011, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ORD UFSC, 2011.
- ORLIKOWSKI, W. Practice in Research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D. *et al. Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- ORSATO, R. J. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? *California Management Review*, v. 48, n. 2, p. 127-143, 2006.
- ORTIZ, R. (Org). *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983
- PACAGNAN, M. N ; GIMENEZ, F. P ; RUBO, M. Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. *Revista ADMpg (Impresso)*, v. 5, p. 77-85, 2012
- PETERS, G. M. *Percursos na teoria das práticas sociais: Anthony Giddens e Pierre Bourdieu*. 2006. 268 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- PETERS, G. M. A praxiologia estruturacionista de Anthony Giddens e Pierre Bourdieu. In: Congresso de Sociologia. Sociedade Brasileira de Sociologia, 12, 2005, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: SBS, 2005.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E. America's Green Strategy. *Scientific American*, v. 264, n. 4, 1991.
- PORTER, M. E; LINDE, van der, C. Green and Competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, v. ?, n. ?, p. 120-134, set. 1995.
- RUBO, Marcos. *Estratégia Como Prática e Sustentabilidade: possíveis aproximações*. 2013. 83p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina – UEL Londrina.

- SCHATZKI, T; CETINA, K; SAVIGNY, E. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Oxford: Routledge, 2001.
- SHRIVASTAVA, P; HART, S. Greening Organizations 2000. *International Journal of Public Administration*, v. 17, n. 3-4, p. 607-635, 1994.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. v. 28, n. 3, p. 339-358. 1983.
- SMIRCICH, L. Studying Organizations as Cultures. In: MORGAN, G. *Beyond method strategies for social research*, p. 160-172, 1983
- SOUZA, R. S. *Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas*. 2004. 283 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Ufrgs, Porto Alegre, 2004.
- STARIK, M; RANDS, G. P. Weaving an integrating web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1996
- SWIDLER, A. What Anchors Cultural Practice. In: SCHATZKI, T; CETINA, K; SAVIGNY, E. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Oxford: Routledge, 2001. p. 74-92
- THIRY-CHERQUES, H. R. *Métodos Estruturalistas: pesquisa em ciências de gestão*. São Paulo: Atlas, 2008.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Rev. Adm. Pública*. v. 40, n.1, p. 27-53, 2006.
- THROOP, G. M.; STARIK, M.; RANDS, P. G. Sustainable Strategy in a Greening World: integrating the natural environment into strategic management. *Advances in Strategic Management*, v. 9, p. 63-92, 1993.
- TRIVIÑOS, A. S. A dialética materialista e a prática social. *Movimento*. Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 121-142, maio 2006
- VALADÃO, J; SILVA, S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 13, n. 2, 2012
- VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25, 2001. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, dez. 2004.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2002

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, Londres, v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10. 2007.

WHITTINGTON, R. The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting, Organizations & Society*, v. 36, n. 3, p. 183-186, 2011.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILSON, D; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WINN, M; ANGELL, L. Towards a process model of corporate greening. *Organization Studies*, v. 21, n. 6, p. 1119-1147, 2000.