



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

MARCOS RUBO

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E SUSTENTABILIDADE:  
POSSÍVEIS APROXIMAÇÕES**

---

Londrina  
2013

MARCOS RUBO

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E SUSTENTABILIDADE:  
POSSÍVEIS APROXIMAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan

Londrina  
2013

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

R896e Rubo, Marcos.

Estratégia como prática e sustentabilidade: possíveis aproximações / Marcos Rubo.  
– Londrina,  
79 f. : il.

Orientador: Mario Nei Pacagnan.

Dissertação (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizadores) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizadores, 2013

Inclui bibliografia.

1. Estratégia como prática. – Teses. 2. Sustentabilidade. – Teses. 3. Sustentabilidade. Missão, visão e valores. – Teoria da estruturação. – Teses. 4. Proteínas na nutrição humana – Teses. I. Pacagnan, Mario Nei. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizadores. III. Título.

CDU 658.012.2

MARCOS RUBO

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E SUSTENTABILIDADE:  
POSSÍVEIS APROXIMAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof. Dr. Ronaldo Baltar  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos  
UEL – Londrina - PR

Londrina, 5 julho de 2013.

Dedico este trabalho à minha querida esposa Valéria pelo seu apoio incondicional à este projeto, ao meu filho Tiago pelo companheirismo nas inúmeras tardes de estudo e aos meus pais Cleuza e Ademar principalmente pelas suas orações. Por tudo que a família representa em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade do mestrado.

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho (e que por ventura posso vir a esquecer de citar neste momento):

Em especial ao Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan, meu orientador e incentivador desde antes do ingresso no programa, pelo seu exemplo de dedicação e determinação em seus projetos pessoais e profissionais, além de sempre acreditar no meu potencial, muito mais do que eu mesmo.

Ao Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos, pela sua paciência em me esclarecer, muitas vezes até mesmo pelos corredores, incontáveis dúvidas sobre sociologia.

À Profa. Dra. Sonia Regina Vargas Mansano pela “rigidez intelectual” que, mesmo em período de férias, contribuiu ao desafiar e propor melhorias para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Benilson Borinelli, pelas “brincas” que me ajudaram a atingir algumas metas traçadas e por sempre deixar o que estava fazendo para escutar as minhas conjecturas, muitas vezes não tão consistentes, e depois fazer considerações valiosas que agregaram valor a reflexão teórica.

Ao Prof. Dr. Luciano Munck e ao seu grupo de pesquisa, um carinho especial, pois foi através deles que passei a ver a ciência de uma forma diferente.

Aos demais professores, Dr. Ivan de Souza Dutra, Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Dr. José Carlos Dalmas e Dr. Paulo da Costa Lopes, uma gratidão especial quanto ao teor de suas disciplinas, bem como atenção e amizade, que contribuíram para essa conquista.

Ao coletivo dos professores, o reconhecimento pelas oportunidades de discutir as diversas epistemologias e expor minhas ideias, o que favoreceu o crescimento intelectual dentro da linha paradigmática adotada neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Ronaldo Baltar por ter aceitado o convite de compor a banca de defesa deste trabalho com suas contribuições.

Aos meus colegas de turma pelos momentos especiais, entre estes o Mestre Bernardo Carlos Spaulonci Chiachia Matos de Oliveira, colega com quem, em várias viagens para apresentação de trabalhos pude receber apoio e incentivo para persistir na caminhada.

Ao pessoal do grupo de pesquisa GPEM, do qual faço parte atualmente, que é coordenado pelo Prof. Mario Nei, pelo apoio que propiciaram às publicações ao longo desses anos.

Ao Francisco e à Natália, por sempre estarem a disposição, ajudando sempre que precisei deles.

Além de todos estes que diretamente contribuíram para esta trajetória, tenho um agradecimento especial aos Mestres Marcio Gutuzo Saviani e José Antonio Gorla Junior que, em nossos cafés filosóficos semanais, me reservaram sempre a cadeira da 3ª. via, onde pude praticar um pouco da teoria com a qual tive contato durante a minha pesquisa.

Aos amigos João Vicente, Rosângela, Thiago, Tina, Alessandro, Alessandra, Diana, Marcelo, Adriano e Cecília, pela torcida e por sempre estarem me lembrando dos meus compromissos.

Por fim, agradeço a CAPES pelo apoio financeiro e aos demais servidores e prestadores de serviços da UEL que, de alguma forma, deram a sua contribuição.

*“Antes de mais, dado que absolutamente ninguém pode amar uma coisa de tudo desconhecida, há de ver com precisão a natureza do amor de quem se entrega ao estudo, ou seja, não de quem já conhece, mas de quem procura ainda adquirir qualquer conhecimento.”*

Santo Agostinho

RUBO, Marcos. **Estratégia como prática e sustentabilidade**: possíveis aproximações. 2013. 79f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina – UEL Londrina, 2013.

## RESUMO

As questões relacionadas à sustentabilidade têm se tornado cada vez mais frequentes no decorrer da história contemporânea. No âmbito das organizações, as questões relacionadas à sustentabilidade, necessitam de uma tradução em perspectivas a serem tratadas no planejamento estratégico. De forma específica, a declaração de missão, visão e valores de uma organização pode conter elementos relacionados às questões da sustentabilidade porém, necessitam ser traduzidos em práticas. Neste contexto, mais recentemente emergiu o tema Estratégia Como Prática como uma alternativa potencial para tratar este assunto. Este trabalho tem por objetivo, analisar as possíveis relações e ou aproximações entre os temas: sustentabilidade e Estratégia Como Prática no cotidiano das organizações. Para atingir este objetivo, realiza-se uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. Esta pesquisa justifica-se por: articular dois assuntos atuais dentro das organizações; contribuir para a melhoria do entendimento sobre os fundamentos da estratégia como prática; e apresentar fundamentos sociológicos que podem favorecer estudos futuros entre as práticas empresariais e a teoria social. Como parte dos resultados do trabalho, primeiramente observa-se que, tanto a sustentabilidade quanto a Estratégia Como Prática, demandam perspectivas mais reflexivas e subjetivas por partes das empresas quanto aos seus objetivos. Ainda há de se considerar que a Estratégia Como Prática e a sustentabilidade, utilizam metodologias de pesquisas próximas ao interpretativismo e a hermenêutica. Neste sentido, considera-se que, além da importância de incorporar os valores da sustentabilidade nas declarações de missão, visão e valores da empresa, é necessário manter a devida atenção que alcance um alicerce sociológico dentro da teoria da estruturação, apontando a Estratégia Como Prática como uma alternativa para a superação do paradigma funcionalista/positivista.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática. Sustentabilidade. Missão, visão e valores. Teoria da estruturação.

RUBO, Marcos. **Strategy as practice and sustainability**: possible approaches. 2013. 79p. Dissertation (Master in Management) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

### **ABSTRACT**

Issues related to sustainability have become increasingly frequent in the course of contemporary history. Within organizations, the issues related to sustainability, need a translation perspectives to be addressed in strategic planning. Specifically, the mission statement, vision and values of an organization can contain elements related to sustainability issues however, need to be translated into practice. In this context, more recently it has emerged Strategy As Practice as a potential alternative to address this issue. This paper aims to analyze the possible relationships and or similarities between the themes: sustainability and Strategy As Practice in everyday organizations. To achieve this goal, performed a literature search of qualitative character. This research is justified by: connect two current issues within organizations, to contribute to improving the understanding of the fundamentals of strategy as practice, and present sociological foundations that can facilitate future studies between business practices and social theory. As part of the work results, first observe that both sustainability as a Strategy How to Practice, demand prospects for more reflexive and subjective parts of undertakings as to their goals. We also have to consider that the Strategy As Practice and sustainability, using research methodologies close to interpretivism and hermeneutics. In this sense, it is considered that, besides the importance of incorporating sustainability values in mission statements, vision and values of the company, it is necessary to keep the attention they reach a cornerstone within the sociological theory of structuration, pointing Strategy As Practice as an alternative to overcome the functionalist paradigm / positivist.

**Keywords:** Strategy as practice. Sustainability. Mission, vision and values. Structuration theory.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organização dos autores e obras utilizadas como referências centrais. ....	18
<b>Figura 2</b> – Representação do entendimento inicial sobre sustentabilidade.....	27
<b>Figura 3</b> – Representação do entendimento sobre sustentabilidade com desenvolvimento sustentável. ....	28
<b>Figura 4</b> – Representação do entendimento sobre sustentabilidade com desenvolvimento sustentável na perspectiva de redes.....	31
<b>Figura 5</b> – Eventos relacionados ao movimento paradigmático dos anos 1970, 1980 e 1990. ....	42
<b>Figura 6</b> – Teoria da estruturação como linha intermediária entre objetivismo e subjetivismo.....	48
<b>Figura 7</b> - Rotinização em forma de cunha. ....	51
<b>Figura 8</b> – Prática como resultante das influências do discurso e do inconsciente.....	52
<b>Figura 9</b> - Acumulação sequencial de eventos. ....	53
<b>Figura 10</b> - Resultante única de diferentes eventos.....	54
<b>Figura 11</b> - Ciclo de feedback não reflexivo. ....	56
<b>Figura 12</b> – Sistemas sociais em relação às sociedades. ....	55
<b>Figura 13</b> – “ <i>Ontological gap</i> ” – modelo de abordagem prática de Whittington.....	57
<b>Figura 14</b> – Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica .....	59
<b>Figura 15</b> – Visão Baseada em Atividades (VBA) .....	60
<b>Figura 16</b> - Incorporação do discurso de desenvolvimento sustentável nas práticas empresariais tradicionais. ....	63
<b>Figura 17</b> - Influência das perspectivas mais humanistas e subjetivas sobre as práticas estratégicas tradicionais. ....	64
<b>Figura 18</b> - Influência do discurso de desenvolvimento sustentável sobre a racionalidade do discurso. ....	65

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Organização dos capítulos, seções e sub-seções do trabalho em função dos objetivos específicos.....	16
<b>Quadro 2</b> – Relação de autores e obras auxiliares. ....	19
<b>Quadro 3</b> – Referências históricas à sustentabilidade. ....	20
<b>Quadro 4</b> – Parâmetros de sustentabilidade sobre arquétipos: paradigma dominante, sustentabilidade moderada e sustentabilidade forte.....	25
<b>Quadro 5</b> – Trinta e nove passos para a sustentabilidade.....	25
<b>Quadro 6</b> – Análise dos princípios do ecossistema. ....	32
<b>Quadro 7</b> – As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores.....	35
<b>Quadro 8</b> - Missão, visão e valores das empresas.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>SAP</b>	Strategy as Practice – Estratégia Como Prática
<b>VBA</b>	Visão Baseada em Recurso
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
1.3.1 Estrutura dos Capítulos.....	16
1.3.2 Metodologia.....	17
1.3.3 Autores e Obras da Revisão Bibliográfica.....	18
<b>2 DISCUSSÃO TEÓRICA</b> .....	20
2.1 SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO .....	20
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável.....	22
2.1.2 Sustentabilidade em Diferentes Dimensões em Equilíbrio Dinâmico e Complementar .....	29
2.2 ESTRATÉGIA E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
2.2.1 A Ruptura: Limitações do Paradigma Positivista/Funcionalista .....	40
2.2.2 A Emergência da Estratégia Como Prática.....	43
2.2.2.1 Uma nova agenda para a pesquisa em estratégia a partir da ação social e prática .....	45
2.2.3 Giddens e a Teoria da Estruturação .....	47
2.2.4 Estratégia como Prática: Uma Revisão de Modelos Conceituais .....	56
<b>3.RELAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A SUSTENTABILIDADE</b> .....	63
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	68
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

As inquietações com a sustentabilidade têm se tornado cada vez mais frequentes no decorrer da história contemporânea. Nos anos que antecederam a década de 1980, as manifestações dos ambientalistas se organizaram de duas formas. Num primeiro momento a polêmica pautou-se na perspectiva de reagir fortemente aos desastres causados pelo desenvolvimento econômico, produzindo agressões variadas ao ecossistema. Num segundo momento, em paralelo, o discurso caminhou para o incentivo às ações voltadas ao alcance da sustentabilidade.

Na atualidade, em parte como consequência deste movimento, muitas empresas têm incluído em seu portfólio de estratégias a “sustentabilidade”. Nesse sentido, toda a estrutura de comunicação do negócio passa a incorporar os conteúdos da comunicação da empresa com abordagens ligadas às práticas sustentáveis. No dia-a-dia, algumas destas práticas têm se tornado habituais na medida em que são incorporadas nas residências e escolas através da “educação ambiental” (disciplina necessária para o futuro sustentável do planeta). Muito embora o tema seja atual e conhecido, têm sido comuns empregos controversos ou mesmo utilização duvidosa quanto às questões terminológicas que englobam a “sustentabilidade”. Nesse sentido, a discussão é ampla, conforme demonstram Bacha, Santos e Schaun (2010), em relação à transparência das diferentes correntes de pensamento, aos enfoques de sustentabilidade, às contradições e ambiguidades da expressão desenvolvimento sustentável, e às definições que procuram integrar viabilidade econômica com prudência ecológica e justiça social (ALMEIDA, 2002; MOURA, 2002).

De qualquer forma, considerando o emprego ou adoção adequada por parte das organizações, a decisão de incluir na estratégia de negócio inovações ligadas à questão da sustentabilidade passa a exigir um conjunto de iniciativas dentro do escopo estratégico da empresa.

Nessa perspectiva, estudos na área da sustentabilidade como o de Souza (2004), reforçam a relação necessária entre a sustentabilidade e as estratégias adotadas pelas organizações ao destacar “a existência de um processo de formação e evolução das estratégias ambientais nas empresas” de forma que, via institucionalização, verifica-se a “inclusão de aspectos ambientais nos processos formais de planejamento das empresas.” (p. 5), e consequentes alterações das “lógicas de organização da sociedade civil” (Sachs, 2007, p. 9)

A materialização ou a formalização dos componentes ligados às decisões estratégicas da empresa de coordenar suas atividades de mercado com base nos princípios da sustentabilidade, geralmente devem ser transcritas ou incluídas dentro do que se chama identidade organizacional ou seja, declarações de missão, visão e valores pois,

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz: ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa (DRUCKER, 1993, p. 34).

Dessa forma, a ideia da sustentabilidade presente no ambiente corporativo e formalizado por meio de iniciativas e programas específicos ressalta a importância de uma avaliação mais detida quanto ao comportamento ou iniciativa das organizações em criarem vínculos mais formais entre sua estratégia de negócio e estratégia de sustentabilidade. Assim como o conceito da sustentabilidade, a estratégia como área de conhecimento necessária para qualquer tipo de negócio tem evoluído e os estudos apontam recentemente para uma visão fortemente caracterizada pela questão social da construção da estratégia de negócio. Esse movimento ganhou força à partir da emergência da “Estratégica Como Prática” do inglês “*Strategy As Practice*” (SAP) na forma de uma abordagem diferenciada das estratégias tradicionais, que prioriza o que de fato as pessoas das organizações fazem. (JOHNSON et al, 2007).

Conforme discutido por Whittington (2004), a Estratégica Como Prática tem uma orientação nas práticas de Bourdieu (2010), na estruturação de Giddens (2009) e nas relações de poder de Foucault (2011). As ideias propostas por esses autores, segundo Whittington (2004), permitem considerar a estratégia das empresas como uma prática social, bem como favorecem a junção da prática e da teoria em um único domínio.

Considerando esses dois eixos de discussão atual no contexto das organizações, ou seja, de um lado a questão prioritária da inclusão da sustentabilidade no contexto geral do negócio, e do outro, a necessidade de se adequar o contexto da estratégia e de suas práticas a essa nova realidade, sobretudo numa perspectiva mais micro, defendida pela Estratégica Como Prática (*Strategy-as-Practice* – SAP), surge a questão central que norteará o presente estudo: Quais são as possíveis aproximações entre estratégia como prática e sustentabilidade?

A fim de responder este problema de pesquisa, elenca-se a seguir os objetivos gerais e específicos do presente estudo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos em Geral

Analisar as possíveis relações e ou aproximações entre os temas: Sustentabilidade e Estratégia Como Prática no cotidiano das organizações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Resgatar aspectos teóricos e terminológicos quanto ao tema sustentabilidade.
- 2) Demonstrar a emergência da Estratégia como Prática como campo recente de estudos bem como seus pressupostos.
- 3) Analisar aspectos teóricos e práticos que possam vincular os temas relacionados à questão da sustentabilidade e da Estratégia Como Prática de forma a verificar possíveis aproximações.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se mostra relevante na medida em que procura articular dois assuntos atuais dentro das organizações, pois contribui para uma reflexão sobre as aproximações entre estratégia como prática e sustentabilidade, em uma abordagem que considera a teia das relações na perspectiva sistêmica.

As reflexões sobre essas aproximações visam um melhor entendimento sobre os fundamentos da estratégia como prática, articulando-os com a sustentabilidade, a fim de subsidiar futuras pesquisas empíricas ou teóricas, tanto em sustentabilidade como em estratégia como prática, ou ainda na articulação entre ambas as teorias.

Além da relevância principal desta pesquisa - que consiste no subsídio teórico para a compreensão das relações entre SAP e sustentabilidade - o processo de demonstrar a emergência da estratégia como prática e seus fundamentos configura-se de

forma significativa à justificativa deste trabalho. Esta significância se fortalece na medida em que contribui para que fundamentos sociológicos como “a estruturação” de Giddens (2009) sejam considerados na análise das estratégias das empresas favorecendo a ligação entre empresas e a teoria social.

O fato da estratégia como prática estar se constituindo como um método analítico nos estudos em estratégia, também configura-se uma justificativa, considerando-se que esta pesquisa pode aumentar os subsídios de análise para pesquisas futuras.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

#### 1.3.1 Estrutura dos Capítulos

Este trabalho estrutura-se em três partes organizadas em capítulos, seções e subseções, a fim de atingir os objetivos específicos, conforme demonstrado no Quadro 1:

**Quadro 1** – Organização dos capítulos, seções e sub-seções do trabalho em função dos objetivos específicos.

CAPÍTULO/SEÇÃO	SUB-SEÇÃO	OBJETIVO ESPECÍFICO
<b>CAPÍTULO 2</b> <b>DISCUSSÃO TEÓRICA</b>  <u>SEÇÃO 2.1</u> Sustentabilidade: definição e evolução do conceito.	2.1.1 – Desenvolvimento Sustentável.	1) Resgatar aspectos teóricos e terminológicos quanto ao tema sustentabilidade.
	2.1.2 – Sustentabilidade em diferentes dimensões em equilíbrio dinâmico e complementar.	
<b>CAPÍTULO 2</b> <b>DISCUSSÃO TEÓRICA</b>  <u>SEÇÃO 2.2</u> Estratégia: definição e escolas do pensamento estratégico.	2.2.1 – A ruptura: limitações do paradigma positivista/funcionalista.	2) Demonstrar a emergência da Estratégia como Prática como campo recente de estudos bem como seus pressupostos.
	2.2.2 - A emergência da estratégia como prática.	
	2.2.3 – Giddens e a teoria da estruturação.	

	<b>2.2.4</b> – Estratégia como Prática: uma revisão de modelos conceituais.	
<b><u>CAPÍTULO 3</u></b> RELAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A SUSTENTABILIDADE.		3) Analisar aspectos teóricos e práticos que possam vincular os temas relacionados à questão da sustentabilidade e da Estratégia Como Prática de forma a verificar possíveis aproximações.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir deste contexto, apresenta-se qual será a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa.

### 1.3.2 Metodologia

Este trabalho é investigativo de caráter teórico-bibliográfico pois, “a pesquisa bibliográfica tem como finalidade a busca de explicações para os problemas partindo das referências teóricas que já foram publicadas.” (SUZUKI, STEINLE e BATTINI, 2009, p. 38).

Neste sentido, visa distinguir possíveis relações entre duas áreas: a estratégia como prática e a sustentabilidade, no intuito de viabilizar futuras pesquisas empíricas, salientando que “compreender grande parte dos fenômenos organizacionais exige, em vez de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo.” (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2010, p. 7).

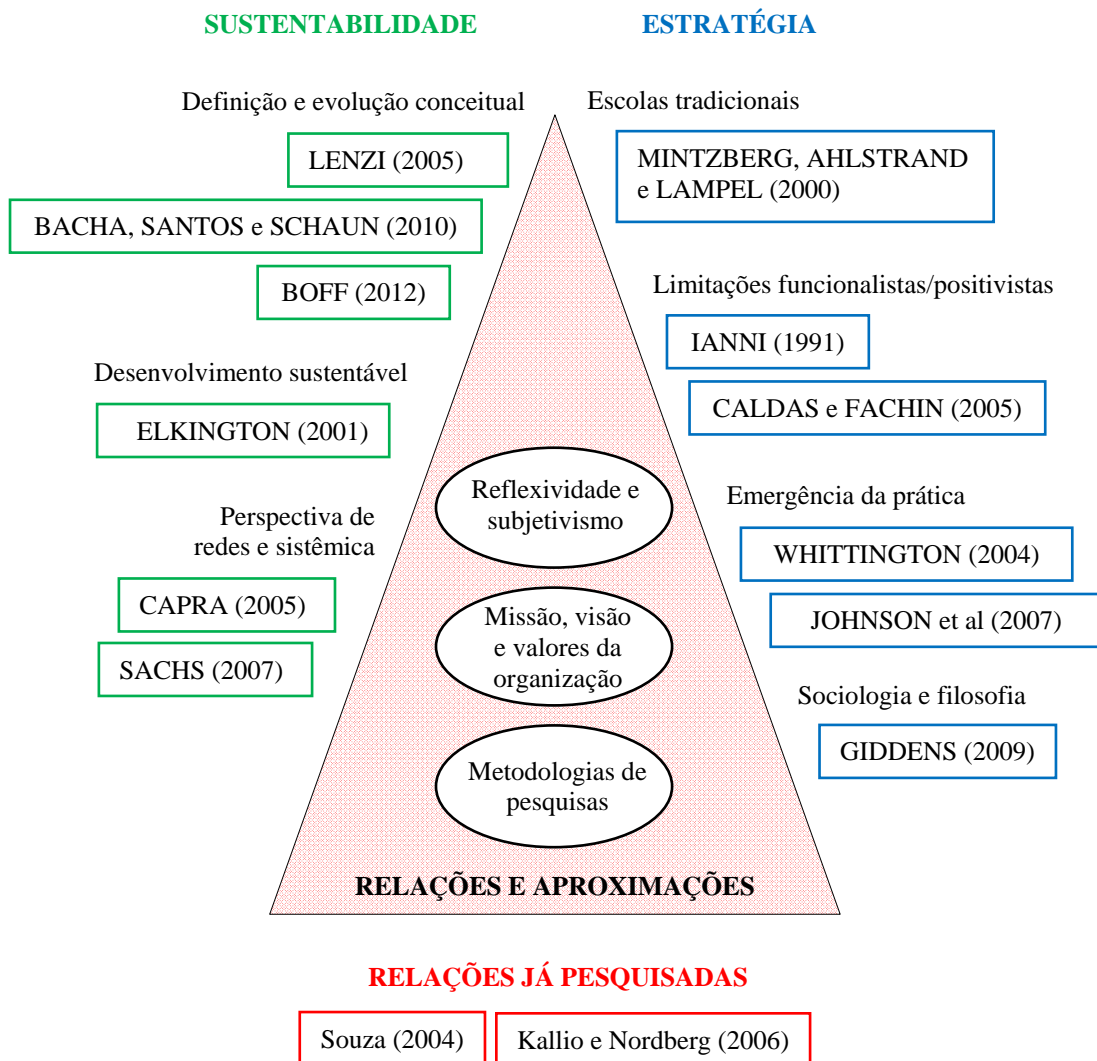
O tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica ocorre de forma qualitativa à luz dos teóricos clássicos das áreas de estratégia e sustentabilidade, com o enriquecimento das contribuições de pesquisadores acerca da articulação entre estratégia e sustentabilidade.

### 1.3.3 Autores e Obras da Revisão Bibliográfica

A fim de atender a demanda conceitual necessária para subsidiar as discussões sobre sustentabilidade, estratégia e as aproximações entre ambas, utilizam-se autores e obras ordenadas com a finalidade de manter uma linha de raciocínio coerente.

Os principais autores e obras utilizados, bem como a forma como eles são ordenados no trabalho, estão demonstrados na Figura 1, a partir de um triângulo, sendo organizados: a) do lado esquerdo aqueles autores e obras referentes a sustentabilidade; b) e do lado direito os autores e obras que sustentam a estratégia; c) na parte inferior, os autores e obras que já fizeram algum tipo de discussão sobre as relações entre sustentabilidade e estratégia; d) na parte interna a indicação das relações e aproximações encontradas a partir desta pesquisa.

**Figura 1** – Organização dos autores e obras utilizadas como referências centrais.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Além dos autores e obras que foram utilizados para compor a linha mestra de raciocínio do trabalho, no Quadro 2, são apresentados os demais autores, ordenados na sequência em que são utilizados no texto.

**Quadro 2** – Relação de autores e obras auxiliares.

<b>Autor (ano)</b>	<b>Assunto</b>
<b>1 – Introdução</b>	
ALMEIDA (2002)	Ambiguidades da expressão desenvolvimento sustentável
MOURA (2002)	
<b>2.1 – Sustentabilidade: definição e evolução do conceito</b>	
GORE (2006)	Meio ambiente e impactos sociais nas relações entre lucro e sustentabilidade
<b>2.1.1 – Desenvolvimento sustentável</b>	
BARONI (1992)	Capacidade de aproximação de ideias divergentes pelo desenvolvimento sustentável
BARKEMEYER (2011)	Importância das organizações de apoio às empresas.
VELLANI e RIBEIRÃO (2006)	Refutação da significância do <i>triple bottom line</i>
VOS (2007)	Paradigmas desencadeados pela sustentabilidade
BROWN, DILLIARD e MARSHALL (2006)	Críticas ao <i>Triple Bottom Line</i>
<b>2.1.2 – Sustentabilidade em diferentes dimensões em equilíbrio dinâmico e complementar</b>	
WHEELER et al (2005)	Redes Informais
MATUCHESKI (2007)	Visão sistêmica aliada a tecnologias inovadoras
<b>2.2 – Estratégia: definição e escolas do pensamento estratégico</b>	
Camargos e Dias (2003)	Origens do termo sustentabilidade
Maximiano (2004)	Principais estratégias
Porter (1986)	Estratégias tradicionais
<b>2.2.1 - A ruptura: limitações do paradigma positivista/funcionalista</b>	
Burrell e Morgan (1979)	Paradigmas na administração
Touraine (1984)	Sociologia clássica
<b>2.2.2 – A emergência da estratégia como prática</b>	
Faria (2003)	Hegemonia de Conceitos
<b>2.2.4 – Estratégia como Prática: uma revisão de modelos conceituais</b>	
Jarzabkowski (2004)	Complemento da estratégia como prática
Pettigrew (1992)	Complemento da estratégia como prática

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A partir destes pressupostos teóricos, iniciam-se as discussões que abordarão, no capítulo seguinte, as definições e evoluções do conceito de sustentabilidade.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho tem início a discussão teórica sobre sustentabilidade e estratégia como prática, discussão essa que será dividida em duas partes distintas para posterior discussão sobre as aproximações entre ambos os assuntos.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Apesar dos estudos sobre sustentabilidade terem evoluído de forma significativa nas últimas duas décadas, em pesquisas de autores como Lenzi (2005), Bacha, Santos e Schaun (2010) e Boff (2012), pode-se observar referências a questões relacionadas à sustentabilidade, desde o século XVI, como demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3** – Referências históricas à sustentabilidade.

Ano	Eventos
1560	A partir das preocupações com o uso racional das florestas, surgiu na Saxônia a palavra “Nashhaltigkeit” que significa “Sustentabilidade”.
1650	O médico britânico William Petty realizou cálculos de estimativa populacional para determinar um prazo de dois mil anos para que a humanidade ultrapassasse a capacidade de sustentação da Terra.
1713	Utilização da palavra “Sustentabilidade” como conceito estratégico pelo Capitão Hans Carl von Carlowitz na Saxônia
1795	Publicação do livro “Indicação para a avaliação e a descrição das florestas” por Carl Georg Ludwing Hartig.
1798	O economista Thomas Malthus levantou uma discrepância entre crescimento populacional exponencial e produção de alimentos em seu trabalho “Essay on Population”.
1970	Relatório “Os limites do crescimento” publicado pelo Clube de Roma.
1972	Primeira Conferência Mundial sobre o Home e o Meio Ambiente promovido pela ONU onde foi criado o PNUMA (Programa da Nações Unidas para o Meio Ambiente). Surgimento do termo “Eco desenvolvimento” considerado precursor do termo “desenvolvimento sustentável”.
1975	Definição de prioridades para o controle da poluição industrial através da elaboração do Segundo Plano de Nacional de Desenvolvimento (PND-1975/1979)
1980	Surgimento da noção de “Ecologia Profunda” colocando o homem como o componente do sistema ambiental complexo, holístico e unificado.
1987	Surgimento do termo “desenvolvimento sustentável” através do relatório “Nosso Futuro Comum” (Relatório Brundtland) publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
1997	Aprovadas as “Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial” pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) que foram acatadas no Brasil através da criação da Fundação para o Desenvolvimento Sustentável.
1992	ECO-92: Realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cúpula da Terra) onde foram publicados, entre outros, a “Agenda 21: Programa de Ação Global” e a “Carta do Rio de Janeiro”.
1997	RIO+5: Encontro onde foram avaliados os empenhos nos compromissos assumidos em 1992 na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.
1997	Protocolo de Quioto: Início em dezembro de 1997 de discussões que terminaram em 1999 com a oficialização de propostas de obrigações de redução de emissão de gases do efeito estufa.
1999	Concepção do <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) por John Elkington como uma forma de alicerce para a sustentabilidade composto por um tripé entre prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente.

2002	Realização em Joanesburgo por parte da ONU a “Cúpula da Terra sobre a Sustentabilidade e Desenvolvimento”
2006	Documentário “Uma verdade inconveniente” de Davis Guggenheim sobre a militância política de Al Gore e a “neutralidade do carbono” que rendeu o prêmio Nobel da Paz em 2007.
2009	COP 15: 15ª Conferência do Clima realizada em Copenhague pela ONU.
2012	Realização no Rio de Janeiro da Rio+20 (outra Cúpula da Terra) organizada pela ONU.

**Fonte:** adaptado pelo autor a partir de Lenzi (2005), Bacha, Santos e Schaun (2010) e Boff (2012).

Destaca-se que no Quadro 3, foram observadas algumas palavras que podem ser agrupados basicamente como “recursos naturais” e “necessidades humanas”. Entende-se neste caso como recursos naturais, todas as questões que vão desde as disponibilidades de recursos e suas finitudes até às agressões que são realizadas a esses recursos (pela forma como os seres humanos os utilizam e como descartam os respectivos resíduos), enquanto que, para necessidades humanas, entende-se a forma como a sociedade se organiza e se expande considerando a demanda das gerações atuais e futuras.

Apesar da complexidade sistêmica que envolve a sustentabilidade, pretende-se desta forma deixar registrado o entendimento inicial de que a sustentabilidade consiste na abordagem das relações entre os seres humanos e os recursos naturais, o que será ampliado no decorrer do trabalho.

Apesar do Quadro 3 demonstrar em datas longínquas, eventos relacionados com a sustentabilidade, é notável no dia-a-dia que as preocupações têm se acirrado nos últimos anos na sociedade de um modo geral. Por parte das empresas em específico, vem ocorrendo um engajamento em ações relacionadas à sustentabilidade, principalmente a partir do momento em que os discursos deixaram de ser apenas críticos ao sistema econômico e passaram a vislumbrar alternativas de conciliação entre desenvolvimento e sustentabilidade. (KALLIO; NORDBERG, 2006).

O surgimento desta nova perspectiva para a sustentabilidade é marcado historicamente pelo emprego de um termo emblemático, o “desenvolvimento sustentável” o que ocorreu em 1987 com a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” conhecido como “Relatório Brundtland”, relatório este publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (LENZI, 2005).

Neste sentido, Bacha, Santos e Schaun (2010) confirmam que em entrevistas realizadas com “cerca de 1.000 executivos, líderes empresariais e da sociedade civil” em Nova York, “93% dos CEOs vêem a sustentabilidade como fundamental para o sucesso de sua empresa” (p. 1), sustentabilidade esta que considera fatores como meio

ambiente e impactos sociais como significantes para a manutenção da lucratividade das empresas ao longo do tempo (GORE, 2006).

Entende-se portanto como fundamental, a seção seguinte deste trabalho sobre “desenvolvimento sustentável” enquanto possibilidade de conciliação entre as demandas da sustentabilidade e os interesses econômicos das empresas.

### 2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

Como já mencionado anteriormente, o desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma proposta de conciliação entre os discursos críticos mais radicais relacionados aos problemas ambientais e os interesses econômicos das empresas, pois conforme discutido por Baroni (1992), apesar de ambiguidades relacionadas ao termo desenvolvimento sustentável, é fato notório que trata-se de um conceito que promove a aproximação de lados opostos na dinâmica social e econômica.

Nesta perspectiva, como opção mais significativa de implantação de ações que possam favorecer essa conciliação entre diferentes interesses na dinâmica social e econômica, surge o *Triple Bottom Line* (TBL) idealizado por John Elkington em 1999 na sua obra “Canibais com Garfo e Faca” onde são apresentados “de forma pragmática e convincente uma análise e identificação de como as empresas deverão proceder para sobreviver com sucesso nos próximos anos, mantendo o foco na sustentabilidade, na qualidade ambiental e na saúde dos negócios.” (ELKINGTON, 2001).

O TBL de Elkington, ao propor “o atendimento simultâneo da relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica” (SACHS, 2009, 35), configura-se pelo tratamento da sustentabilidade em três vertentes inter-relacionadas que são: a vertente econômica, a vertente ambiental e a vertente social dos negócios das empresas. Essas vertentes, segundo Elkington, estão diretamente ligadas à forma com que as empresas se relacionam com as pessoas envolvidas nos seus negócios, o que foi constatado em pesquisas realizadas por Barkemeyer (2011) ao descrever como organizações de apoio às empresas são importantes atores sociais, que influenciam e mudam a forma como as empresas lidam com a sustentabilidade.

Este modelo de gestão empresarial, o *triple bottom line*, ao tornar-se popular no ambiente corporativo procura responder à questão - o capitalismo, assim como um canibal,

se tornaria civilizado se usasse garfo? - e assim faz uma analogia entre os três dentes do garfo e os pilares do desenvolvimento sustentável.

A pauta da sustentabilidade, há tempos conhecida como uma tentativa de harmonizar o pilar financeiro tradicional com o pensamento emergente sobre o pilar ambiental, está agora se revelando muito mais complicada do que aquilo que alguns executivos entusiastas haviam imaginado no início. Cada vez mais, estamos pensando em termos de 'três pilares', com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e no elemento ao qual as empresas tendem a fazer vistas grossas, a justiça social. (Elkington, 2001, p.1)

Corroboram com esta concepção Vellani e Ribeirão (2006) ao afirmar que o *triple bottom line* reflete a necessidade de uma atuação que mantenha a sustentabilidade econômica (ao gerar riqueza); a sustentabilidade social (ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social) e a sustentabilidade ambiental (ao manter ecossistemas vivos, com diversidade e vida).

Desta forma, fica cada vez mais evidente que na agenda da sustentabilidade o sucesso em um ou dois aspectos do tripé não se sustenta em longo prazo. Para buscar o equilíbrio é utilizado o gerenciamento integrado dos lucros, das pessoas e do planeta. Desta forma, o engajamento dos atores-chave é decisivo para garantir que as empresas detectem potenciais riscos e oportunidades sociais, econômicas e ambientais. Tratam-se dos *stakeholders*, também conhecidos como atores locais, que têm o papel de legitimar as ações de determinada empresa ou projeto, satisfazer as necessidades da maioria e interferir negativamente o mínimo possível.

Não dá para calcular a importância dos *stakeholders* no incentivo – ou bloqueio – da transição para a sustentabilidade. [...] Os *stakeholders* tradicionais incluem acionistas, investidores, legisladores e oficiais do governo; os emergentes incluem funcionários, clientes e consumidores, associações e alianças comerciais, organizações profissionais e acadêmicas e grupos comunitários e ambientais. Os *stakeholders* de ontem estavam interessados na maximização do retorno para os acionistas e investidores [...] as empresas só prestavam contas aos seus proprietários [...] Atualmente, em contraste, as empresas operam em um mundo mais complexo e fortemente regulamentado [...] (Elkington, 2001, p. 176)

Neste sentido Elkington (2001, p. 2-3), identifica sete dimensões de um futuro sustentável que estão ou passarão por uma revolução:

**1. Mercados** – mercados mais abertos de forma que a competitividade não se constitua desculpa para a incorporação da sustentabilidade como parte integrante do negócio.

**2. Valores** – deslocamento para valores humanos e sociais, consistindo em influências poderosas no meio empresarial e político.

**3. Transparência** – internacional e impulsionada por novos sistemas de valor e pela tecnologia da informação através das demandas dos “*stakeholders*”.

**4. Tecnologia de ciclo de vida** – enfoque no desempenho, com gerenciamento do ciclo de vida de tecnologias e produtos.

**5. Parcerias** – novas formas fundamentais de parcerias, inclusive entre empresas e organizações concorrentes.

**6. Tempo** – provocada por uma profunda mudança de gerenciamento e compreensão, preconiza a necessidade do planejamento em uma base de tempo mais longa.

**7. Governança Corporativa** – guiada pelas outras seis revoluções, resulta em um melhor sistema de controle e acompanhamento das empresas, via aprendizado com erros cometidos.

Nestas discussões acerca de novas formas de gestão a partir das perspectivas relacionadas à sustentabilidade, tem-se levantado uma ideia de “novo paradigma”. Vos (2007) desenvolve uma discussão interessante sobre essa questão dos paradigmas apresentando uma tabulação de parâmetros de sustentabilidade (orientação para a ontologia da natureza, a substituição de recursos, o crescimento econômico, crescimento populacional, o papel da tecnologia, equidade social e a participação das partes interessadas) sobre três arquétipos: paradigma dominante, sustentabilidade moderada e sustentabilidade forte. Esses parâmetros são apresentados no Quadro 4 como forma de exemplificar o tratamento que é dado à sustentabilidade elevando-a a um nível de paradigma.

**Quadro 4** – Parâmetros de sustentabilidade sobre arquétipos: paradigma dominante, sustentabilidade moderada e sustentabilidade forte.

	<b>Paradigma dominante</b>	<b>Sustentabilidade moderada</b>	<b>Sustentabilidade Forte</b>
Ontologia da natureza	A natureza como matéria-prima para a economia humana	Alguns valores intrínsecos reconhecidos na natureza	Muitos valores intrínsecos reconhecidos na natureza
Substituição de capital natural	Substituição infinita	Alguns capitais naturais não podem ser substituídos	Não diminui em capital natural
Crescimento econômico	Sem limites	Enfatiza a relação ganha – ganha	Deve retardar ou reverter o crescimento
Crescimento da população	Sem limites	Crescimento da população deve ser acompanhado por metas per capita	Deve crescer lentamente até alcançar populações em declínio
Papel da tecnologia	Tecnológico “ <i>rationality</i> ”.	Ceticismo cauteloso	Kepticismo profundo
Equidade social	Esquerda para o mercado	Leva em conta as conexões	Atenção para a redistribuição
Participação das partes interessadas	Decisões por especialistas	Colaboração das partes interessadas nos processos	Democracia de base

**Fonte:** Adaptado a partir de Vos (2007).

As principais considerações do autor referem-se a abundância de definições de sustentabilidade, porém a sua análise é de que a prática ainda é bastante limitada, no máximo tendendo a uma sustentabilidade moderada, principalmente em nível internacional havendo inclusive, a necessidade de implantação de métricas e indicadores de progresso no caminho da sustentabilidade

Nesta direção, Elkington (2001) contribui de forma significativa tanto para a implantação de métricas e indicadores, como para a indicação de caminhos à sustentabilidade, propondo os trinta e nove passos que apontam para uma transição paradigmática nas organizações, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5** – Trinta e nove passos para a sustentabilidade

<b>ANTIGO PARADIGMA</b>		<b>NOVO PARADIGMA</b>
Controle das Empresas		
1	Pilar financeiro	Linha dos três Pilares
2	Capital físico e financeiro	Econômico, Humano, Social, Natural
3	Ativos próprios, Tangíveis	Ativos emprestados, Intangíveis
4	Downsizing	Inovação
5	Governança exclusiva	Governança inclusiva
6	Acionistas	“ <i>Stakeholders</i> ”
Tempo		
7	Mais largo	Mais longo
8	Extração	Restauração
9	Tática	Estratégia
10	Planos	Situações
11	Bandidos do tempo	Guardiões do tempo

Parceiros		
12	Desregulamentação	Regulamentação
13	Inimigos	Complementares
14	Subversão	Simbiose
15	Lealdade incondicional	Lealdade condicional
16	Direitos	Responsabilidades
17	Redes de empresas verdes	Kereitsu da sustentabilidade
Tecnologia do ciclo de vida		
18	Responsabilidade na fábrica	Supervisão do ciclo de vida
19	Vendas	Valor do cliente em todo o ciclo de vida
20	Produto e lixo	Coprodutos
21	Avaliação do ciclo de vida ambiental	Avaliação do ciclo de vida da linha dos três pilares
22	Produto	Função
23	Tentativa e Erro	Métodos Científicos
Transparência		
24	Relatórios (exceto financeiros)	Relatórios da linha dos três pilares, abertos
25	Necessidades de saber	Direito de saber
26	Fatos e Ciência	Emoções e Percepções
27	Comunicação passiva, uma via.	Diálogo ativo, várias vias.
28	Promessas	Objetivos
Valores		
29	Descuidado, Desatencioso	Cuidadoso, Atencioso
30	Controle	Responsável por
31	Eu	Nós
32	Monoculturas	Diversidade
33	Crescimento	Sustentabilidade
Mercados		
34	Externalização de custos	Internalização de custos
35	Conformidade	Vantagem competitiva
36	Padrões de cada país	Consistência global
37	Adição de volume	Adição de valor
38	Crescimento de produção	Consumo sustentável
39	Campanhas disruptivas de ONGs	Disrupção como estratégia comercial

**Fonte:** Adaptado a partir de Elkington (2001).

Elkington (2001, p. 3) estabelece assim trinta e nove passos das sete dimensões de um futuro sustentável – um mundo em 7D – com mudanças de paradigma nos mercados (de consentimento para concorrência), nos valores (de rígidos para maleáveis), na transparência (de fechado para aberto), na tecnologia do ciclo de vida (de produto para função), nas parcerias (de subversão para simbiose), no tempo (de amplitude para extensão) e na governança corporativa (de exclusiva para inclusiva). Nesta perspectiva, sugere algumas questões básicas, por ocasião do planejamento e efetivação de uma auditoria de sustentabilidade, apontando os vencedores como aqueles que:

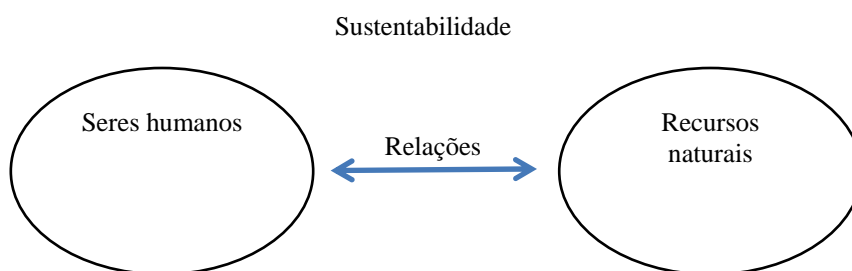
- redescobrem a importância da política e do controle;
- aprendem a ganhar a lealdade de seus “*stakeholders*”;
- investem no diálogo, nas parcerias e na transparência em prol da valorização do ciclo da vida;

- disseminam valores sociais e éticos, tais como o consumo responsável, a justiça ambiental, a igualdade intra e intergerações;
- gerenciam preços, taxas, subsídios e impostos como forma de incentivo ou impeditivo útil ao desenvolvimento sustentável;
- acreditam que a legislação, quando desenvolvida e aplicada de forma correta auxilia os negócios;
- formam opinião aproximando ativistas, empresários e governos em prol de interesses da coletividade;
- promovem a responsabilidade compartilhada.

Neste sentido, mudam a maneira de ver, valorizar e administrar a dimensão de tempo, passando de “bandidos” para “guardiões” das riquezas do futuro. (ELKINGTON, 2001), ou seja, toma-se a consciência de que o lucro em um curto espaço de tempo é incompatível com a manutenção dos recursos para as gerações futuras.

Retoma-se neste momento, o entendimento inicial adotado anteriormente sobre sustentabilidade como sendo: a sustentabilidade consiste na abordagem das relações entre os seres humanos e os recursos naturais, o que segue demonstrado na Figura 2.

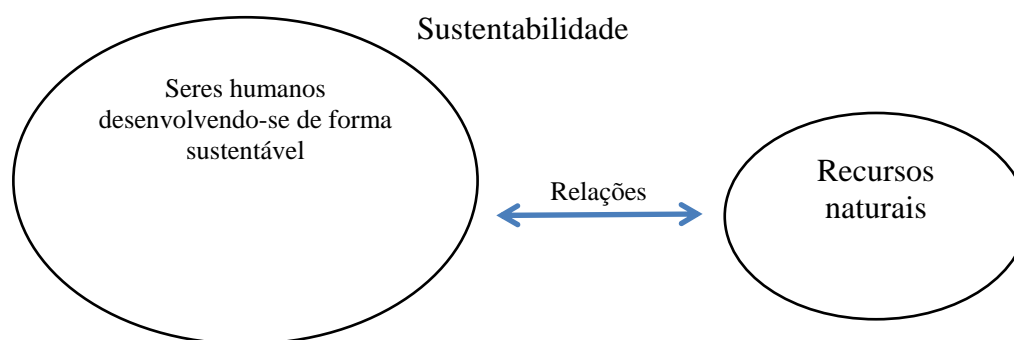
**Figura 2** – Representação do entendimento inicial sobre sustentabilidade.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Observa-se que discutir sustentabilidade na perspectiva do desenvolvimento sustentável permite acrescentar aos seres humanos, a forma com eles se organizam e em específico as perspectivas de desenvolvimento, considerando a sustentabilidade. Isso permite a ampliação da Figura 2 para a Figura 3.

**Figura 3** – Representação do entendimento sobre sustentabilidade com desenvolvimento sustentável.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

É sabido porém, conforme já exposto neste trabalho, que na perspectiva do desenvolvimento, problemas de ordem social devem ser tratados, a fim de manterem-se as relações entre os seres humanos.

Autores como Sachs (2009), chegam a enfatizar as questões sociais afirmando que “a sustentabilidade social vem a frente, por se destacar como a própria finalidade do desenvolvimento, sem contar com a probabilidade de que um colapso social ocorra antes da catástrofe ambiental” (p. 71).

Dessa forma, amplia-se a conceituação inicial para o entendimento de que desenvolvimento sustentável consiste na manutenção de um desenvolvimento econômico, tal que sejam preservadas relações sociais saudáveis, bem como a manutenção dos recursos naturais.

Mas as limitações perduram. Assim debatem sobre o *triple bottom line* autores mais críticos como Brown, Dilliard e Marshall (2006), que apontam no respectivo modelo de gestão empresarial, além da dificuldade de medição e regulação dos impactos ambientais e sociais, outras considerações acerca da complexidade desta aferição:

A organização afeta e é afetada por ambos, o sistema natural e social. Os sistemas possuem metas, objetivos e critérios de performance diferentes, contudo, mudanças em um sistema impactam nos outros. (BROWN; DILLIARD; MARSHALL, 2006, p. 21. Tradução do Autor).

Essas considerações, assim como as bases para a implementação de uma gestão baseada em TBL estão pautadas em questões sistêmicas, pois “as empresas operam em um mundo mais complexo.” (Elkington, 2001, p. 176).

Para subsidiar as discussões acerca desta complexidade de relações, organiza-se a próxima seção deste trabalho onde são apresentados alguns pressupostos teóricos de Fritjof Capra e Ignacy Sachs, em diálogo com as perspectivas de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a fim de consolidar as ideias de complexidade na perspectiva sistêmica.

### 2.1.2 Sustentabilidade em Diferentes Dimensões em Equilíbrio Dinâmico e Complementar

Como apresentado na seção anterior, pensar em um desenvolvimento sustentável implica considerar e tratar uma série de fatores para buscar equilíbrio entre lucros, pessoas e o planeta.

Em relação a sustentabilidade, Capra (2005), afirma que “o grande desafio da século XXI é a mudança do sistema de valores que está por trás da economia global” (p. 269). Sachs (2009) complementa essa ideia de mudança do sistema de valores citando a necessidade de rever as metas de lucros das organizações enfatizando também em Sachs (2007) que “é a má distribuição e não a escassez que está na raiz do problema.” (p. 289). Entende-se que Elkington (2001), ao propor as sete dimensões que intitula de sete revoluções, responde de certa forma a esse desafio proposto por Capra e Sachs, além de indicar caminhos que podem ajudar a tornar o mundo dos negócios mais “compatível com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica”. (CAPRA, 2005, p.268).

Entende-se assim, que os valores humanos responsáveis pela forma como as organizações estão estruturadas não são leis naturais e podem mudar. Desta forma as mesmas redes eletrônicas nas quais correm os fluxos financeiros e de informação podem ser programadas de acordo com outros valores.

Neste sentido, do ponto de vista deste autor, o principal desafio da humanidade é a construção de comunidades ecologicamente sustentáveis, organizadas de tal modo que suas tecnologias e instituições sociais - suas estruturas materiais e sociais - não prejudiquem a capacidade intrínseca da natureza de sustentar a vida.

Os princípios sobre os quais se erguerão as nossas futuras instituições sociais terão de ser coerentes com os princípios de organização que a natureza fez evoluir para sustentar a teia da vida. Para tanto, é essencial que se desenvolva uma estrutura conceitual-unificada para a compreensão das estruturas materiais e sociais. (CAPRA, 2005, p.17)

Dessa forma, na medida que as empresas aderem às sete dimensões (sete revoluções) de Elkington, juntamente com seus stakeholders, passam a fazer parte das “futuras instituições sociais”, que transitam de um paradigma restrito para outro mais amplo.

Torna-se perceptível que o caminho para a busca da sustentabilidade, tanto na perspectiva do TBL de Elkington, como na complexidade em redes de Capra, completado pelo enfoque sistêmico de Sachs, passam inevitavelmente pelas boas relações entre as empresas e aqueles que estas se relacionam.

Esta discussão a respeito das relações entre empresas é abordada também por WHEELER et al (2005) ao analisar as redes informais que se organizam dentro de uma perspectiva sustentável apesar de seus negócios específicos não necessariamente serem iguais, o que faz com que, dessa maneira, a rede inteira gere a si mesma. Esta organização se dá “produzindo um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimentos, regras de conduta, um limite e uma identidade coletiva para os seus membros.” (CAPRA, 2005, p. 119).

Percebe-se que outros autores também embrenhados na perspectiva sistêmica, como por exemplo Sachs (2007), ressaltam os aspectos das redes ao fazerem relações entre a sustentabilidade social e “a organização interna de cada sociedade humana e da comunidade mundial de nações cada vez mais interdependentes.” (p. 288).

Essa significância das redes também é abordada pelos aspectos culturais e de valores conforme abordado por CAPRA (2005):

A cultura que criamos e sustentamos com nossas redes de comunicações determina não só nossos valores, crenças e regras de conduta, mas até mesmo a nossa percepção da realidade. Como explicam os estudiosos da cognição, os seres humanos existem num contexto de linguagem. À medida que tecemos continuamente uma teia linguística, nós coordenamos nossos comportamentos e juntos criamos nosso mundo. (p. 166)

Esta é uma concepção afinada com o Relatório de Brundtland (pelo título “Nosso Futuro Comum”), marco do lançamento do termo desenvolvimento sustentável, que inaugura a fase de aderência por parte das empresas às ações relacionadas à sustentabilidade, trazendo para dentro da empresa parte da complexidade sistêmica envolvida neste dilema social.

Trata-se de um contexto no qual supera-se o modelo cartesianonewtoniano (buscando novos subsídios para entender modelos sociais e econômicos) e questiona por quais

motivos as bases da economia e da política em alguns momentos ignoraram o funcionamento da natureza. Nesta perspectiva, Capra defende a ideia da teia da vida, apontando que, inclusive no campo social, constatamos redes, que implicam na autogeração.

Este processo constitui a transformação ou substituição de seus componentes – (neste último caso, não através de reações químicas, mas de comunicações, que eventualmente produzem um contexto comum de significados, conhecidos como cultura).

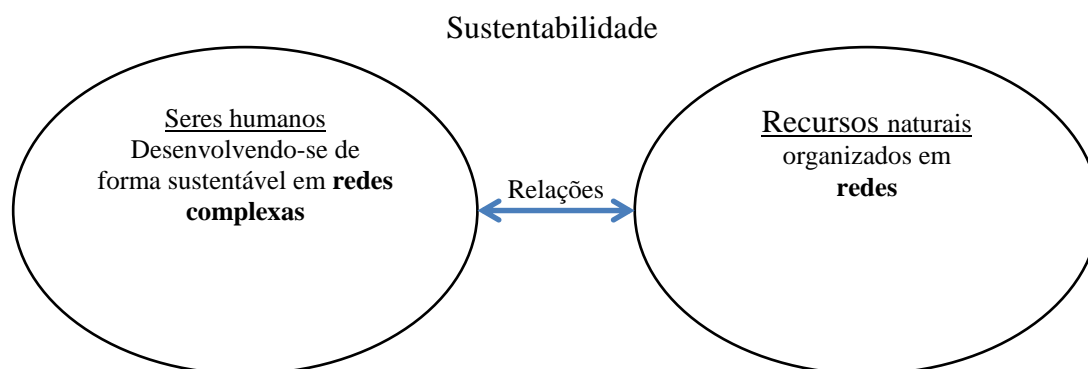
A discussão sobre as redes de relacionamentos agora é ampliada por Capra (2005, p.27) ao concluir que os ecossistemas são compreendidos como redes de organismos, os organismos como redes de células, órgãos e sistemas de órgãos e as células como redes de moléculas. Onde quer que haja vida, há redes autogeradoras que transformam ou substituem seus componentes.

No caso da vida no domínio social as redes vivas são redes de comunicações e no processo de autogeração cada comunicação cria pensamentos e significados que dão origem a outras comunicações. A medida que estas comunicações processam-se numa rede social produzem um sistema comum de crenças, doutrinas e valores num contexto comum de significado chamado de cultura, que é continuamente sustentado por novas comunicações, o que leva os indivíduos a adquirirem sua identidade de membros da rede social, numa tecnologia radicalmente nova. (CAPRA, 2005)

Apresentam-se desta forma, subsídios para revisão do panorama anteriormente apresentado sobre a sustentabilidade, onde agora é possível perceber também a complexidade que existe na esfera dos recursos naturais, sendo eles também organizados em redes, conforme demonstrado da

Figura 4.

**Figura 4** – Representação do entendimento sobre sustentabilidade com desenvolvimento sustentável na perspectiva de redes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Apresenta-se assim um arcabouço conceitual que integra as três dimensões da vida - biológica, cognitiva e social (CAPRA, 2005, p.267) - e demonstra que a vida, em todos os seus níveis, é interligada por redes complexas e sistêmicas. Desta forma estende-se como viável a abordagem dos sistemas para os domínios social, cultural e natural.

Neste sentido a comunidade sustentável pode ser definida como aquela capaz de satisfazer as necessidades e aspirações da coletividade, com formas de vida, estruturas físicas, negócios, economia e tecnologias que não reduzem a herança para as próximas gerações. “Em específico, há seis princípios da ecologia que dizem respeito diretamente à sustentação da vida: redes, ciclos, energia solar, alianças (parcerias), diversidade e equilíbrio dinâmico. (CAPRA, 2005, p. 238). Esses princípios são apresentados no Quadro 6 a seguir.

**Quadro 6 – Análise dos princípios do ecossistema.**

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>ECOSSISTEMA</b>
Redes	Complexa e ampla rede de relações e conexões – a teia da vida; sistemas abertos interdependentes – quanto maior autonomia, maior dependência ou riqueza de relações e assim maior rede de comunicações; importância maior às interações entre as partes, do que as partes do todo.
Ciclo	Reciclagem de matéria e transferência de energia.
Energia Solar	Transformação em energia química que movimenta os ciclos ecológicos.
Alianças	Cooperação difundida entre os membros que sustenta trocas cíclicas de matéria e energia nos ecossistemas.
Diversidade	Variedade de espécies e organismos em interdependência e informação; quanto maior diversidade, maior resiliência do ecossistema pela superposição de funções ecológicas entre as espécies, o que propicia no caso de rompimento de um elo da rede substituições parciais.
Equilíbrio Dinâmico	Adequado posicionamento dos elementos do ecossistema, de acordo com as necessidades, deslocamento e flexibilidade de usos.

**Fonte:** Capra F.; As conexões ocultas (2005).

Não se pode aprender algo sobre valores e fraquezas humanas a partir de ecossistemas. Mas o que se pode e deve aprender destes é como viver de maneira sustentável.

Esta nova concepção pressupõe, no caminho para a sustentabilidade, a aplicação do conhecimento ecológico para o replanejamento fundamental de tecnologias e instituições sociais, através de dois passos fundamentais:

a) a eco-alfabetização, que consiste na compreensão dos princípios de organização que os ecossistemas desenvolveram para sustentar a vida;

b) o projeto ecológico (ecodesign) que consiste na aplicação de nossos conhecimentos ecológicos a uma reformulação fundamental de nossas tecnologias e instituições sociais. (CAPRA, 2005)

Em outras palavras, trata-se de revisar o enunciado “o que podemos extrair da natureza” e substituí-lo de forma efetiva, para “o que podemos aprender com ela”, o que contribui para a revisão do entendimento conceitual de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Não partiria do desejo de controlar a natureza, mas de aprender com ela, de tê-la como mentora e não como mera fonte de matéria-prima. Em vez de tratar a teia da vida como uma mercadoria, respeitá-la-íamos como o próprio contexto em que se desenrola a nossa existência. (CAPRA, 2005, p. 212)

Neste contexto, partindo das perspectivas do TBL de Elkington, acrescentamos ao entendimento sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, as considerações a respeito das perspectivas de redes e a visão sistêmica de Capra e Sachs, adotando como direcionamento conceitual provisório para esse estudo, a ideia de que desenvolvimento sustentável consiste na manutenção de um desenvolvimento econômico inerente à estrutura social (na qual os seres humanos estão organizados de forma que sejam priorizadas relações sociais saudáveis), bem como a manutenção dos recursos naturais (considerando os aspectos sistêmicos da forma como recursos naturais se constituem e necessitam ser mantidos).

Tendo abordado a sustentabilidade, ainda que não na sua plenitude, haja vista a complexidade do assunto, iniciam-se agora, na próxima seção do trabalho, as discussões sobre estratégia.

## 2.2 ESTRATÉGIA E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O termo estratégia tem origem militar e milenar. Segundo Camargos e Dias (2003), o emprego do termo remota a 3000 anos com a afirmação do general chinês Sun Tzu “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Já a origem do vocábulo segundo Steiner e Miner (1981) está na Grécia Antiga, como "arte do general", ou "chefe do exército", significando a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho. Estes fatores nos levam a concordar com Ghemawat (2000), quando este afirma que a origem do termo está associada à ação de comando ou condução dos exércitos em tempo de guerra.

O conceito de estratégia, no entanto, foi sendo transformando no decorrer da história, o que pode ser observado, segundo MINTZBERG e QUINN (1991), desde a época de Péricles (450 a.C.), com o estudo de habilidades tais como liderança, oratória e poder. Corroborando com esta concepção CLAUSEWITZ ao apresentar uma definição sistemática, densa e complexa do fenômeno guerreiro e seu contingenciamento político: “[...] o objetivo político permanece a primeira consideração. A política, então permeará todas as operações militares e, tanto quanto suas naturezas violentas o admitirem, ela terá uma contínua influência sobre elas.” (1984, p.87)

GRAVE e MENDES (2001) estenderam este conceito a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

Clausewitz buscou captar a essência da guerra que é a luta, ou o embate físico entre duas partes, uma tentando submeter a outra e deixá-la incapaz de resistir e criou assim, um conceito aparentemente simples, mas em cujos desdobramentos reside a gênese da ciência do bélico.

A guerra é um verdadeiro camaleão, que adapta suas características ligeiramente a cada caso particular [...] O primeiro destes três aspectos diz respeito principalmente ao povo; o segundo ao comandante e à sua força; o terceiro ao governo. [...] Nossa tarefa é, portanto, desenvolver uma teoria que dê conta [da influência] destas três tendências, como um pêndulo suspenso entre três magnetos (CLAUSEWITZ, 1984, p. 89).

Assim, ao transpormos a estratégia para o campo da administração, percebe-se que, embora ao longo do tempo, a estratégia tenha incorporado uma perspectiva mais diplomática, manteve-se o foco na competitividade. Desta forma, na estratégia empresarial ou na estratégia de negócios percebe-se uma efetiva relação com a abordagem militar: propósito de aumentar a quota de mercado (conquistar território), que só se consegue aumentando o mercado ou ganhando a concorrência, sendo o objetivo final aumentar o lucro (riqueza).

A guerra nada mais é que um duelo em escala maior. Inúmeros duelos vêm a formar a guerra, mas um quadro dela como um todo pode ser formado por um par de duelistas. Cada um tenta através da força física compelir o outro a fazer sua vontade.” (CLAUSEWITZ, 1984, p.75)

O conceito clausewitziano - dialético - de guerra pressupõe a existência de vontades opostas e, nesse caso, a vontade da defesa é manter o status quo, enquanto o ataque busca alterá-lo. Isso significa para DINIZ e PROENÇA (2004) que, se enfrentamentos terminam sem uma modificação substancial da situação, então a defesa obteve maior sucesso.

Neste sentido, a paz atende, na verdade, a determinados interesses e uma paz perpétua pode indicar uma eterna submissão aos interesses de outra parte. Por este motivo, a consideração que deve ser feita é se existem ou não coisas pelas quais vale a pena lutar e, se existirem, em que condições valerá a pena lutar. Em última análise, “[...] afirmar que a paz é sempre preferível significa afirmar que o status quo é sempre mais justo.” (DINIZ e PROENÇA JR., 2004, p. 35).

Neste percurso, Maximiano (2004, p. 178-179) considera que algumas organizações se arriscam e enfrentam agressivamente os concorrentes, outras são cautelosas e evitam o confronto, outras procuram ter forte identidade própria e distinguir-se da multidão; outras preferem o anonimato e trabalham com produtos absolutamente iguais aos dos concorrentes. Atendendo estas peculiaridades, o autor categoriza as principais estratégias das organizações conforme se pode observar no Quadro 7.

**Quadro 7** – As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores

AUTOR	ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
ANSOFF	Penetração no Mercado	Exploração de produtos tradicionais
	Desenvolvimento de Mercado	Produtos tradicionais em novos mercados
	Desenvolvimento de produto	Produtos novos em mercados tradicionais
	Diversificação	Novos produtos em novos mercados
PORTER	Diferenciação	Identidade forte do produto
	Liderança do custo	Baixo custo e baixo preço do produto
	Foco	Atuação em nichos de mercado
MILES E SNOW	Defesa	Permanência no mesmo mercado
	Prospecção	Busca de novas oportunidades
	Análise	Atuação em dois tipos de mercado
	Reação	Incapacidade de fazer ajustes
CERTO	Estabilidade	Permanência no mesmo mercado
	Crescimento	Busca de novas oportunidades
	Redução de despesas	Eliminação de desperdícios

.Fonte: Maximiano (2004).

A partir deste contexto, moldada como uma forte crítica ao modelo Porteriano (1986) - um dos modelos mais conhecidos na área administrativa - ganha destaque a tipologia de diferenciação desenvolvida por Mintzberg (1988), que apresenta como teor:

a) A ampliação do leque de possibilidades a partir das três estratégias de Porter (1986) - (diferenciação, custo e focalização) para seis estratégias fundamentadas no conceito de diferenciação de Mintzberg (2000) - (por imagem, qualidade, design, suporte, preço e não-diferenciação).

b) A adoção de duas ou mais estratégias por parte da empresa, conforme Mintzberg (2000), sem que isto corresponda a mediocridade ou baixo desempenho financeiro, apregoada por Porter (1986).

Nesta perspectiva, segue-se como uma orientação de evolução, a tipologia das dez escolas de pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por considerá-la mais próxima das demandas do nosso tempo. Tratam-se de escolas prescritivas – com ênfase no como deve ser a gestão estratégica (via fórmulas gerais prescritas de forma mais genérica, mecânica e estável) e escolas descritivas – com ênfase no como são efetivamente formuladas e implementadas as estratégias e sua fenomenologia (via abordagens mais orgânicas, contemporâneas e instáveis).

As escolas prescritivas são caracterizadas como: as escolas de design, de planejamento e de posicionamento; e as escolas descritivas como: as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração (sendo que esta última combina as outras, de forma integrativa).

A escola de design é considerada como um processo de concepção, no qual ocorre um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Neste sentido acredita-se que a ação flui da razão e que estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado (cujo modelo de formação deve ser mantido). A responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal, no caso o estrategista, em um processo deliberado de pensamento consciente, resultante de um processo de design individual. Há pouco espaço para que a "formulação" continue durante e depois da "implementação".

A escola de planejamento considera a estratégia como um processo formal, com passos distintos, incluindo a técnica de planejamento estratégico. Constitui-se assim de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas. A responsabilidade do processo é do executivo principal, embora na

prática, a responsabilidade pela execução seja dos planejadores. As estratégias são explicitadas como prontas, exigindo atenção detalhada durante a execução do planejamento. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas inicialmente através das declarações de visão, missão e valores para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais diversificados.

A escola de posicionamento considera que a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa, de forma a avaliar possíveis "ameaças e oportunidades" do ambiente e "forças e fraquezas" da organização, conforme modelo genérico de estratégia. Trata-se de uma escola que não se afasta radicalmente das premissas da escola de planejamento e design, mas que, no entanto, mudou o papel do planejador para aquele que seleciona posições genéricas com base em cálculos analíticos e passa os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções. Neste sentido a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A escola empreendedora baseia o processo de estratégia nos mistérios da intuição, compreendendo-a através de visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas, o que a resume a um processo visionário do líder. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição. Nesta perspectiva a visão estratégica é maleável e tende a ser deliberada com ampla liberdade de manobra. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora, o que a faz assumir forma de nicho, com busca ativa de novas oportunidades e conseqüentemente saltos mesmo que em face à incerteza.

A escola cognitiva estuda a estratégia como um processo mental analisando como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia. As estratégias emergem assim como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, o que se caracteriza pelo processo no qual a cognição é usada para construir estratégias por intermédio de interpretações.

A escola de aprendizado entende a estratégia como um processo emergente e considera que estratégias surgem dos padrões comportamentais praticados pela organização,

considerando as estratégias como aprendizado da organização, que emerge por intermédio do fluxo das ações organizacionais. A escola do aprendizado prega que é através da experimentação prática que se aprende e se descobre os pontos fortes e fracos do processo. Desta forma apresenta o que a empresa faz, ao invés de informar o que deveria fazer, sob condições complexas e dinâmicas. A maior vantagem está na capacidade de lidar com o inesperado e (situações de rápida mudança), conferindo flexibilidade à organização.

A escola de poder focaliza a formação da estratégia como um processo de negociação, que é dividido em micro poder (persuasão, barganha e confronto direto) e macro poder (manobras estratégicas, redes, alianças, terceirizações). Nesta perspectiva a formação da estratégia é moldada por poder e política. Visualiza-se a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse. Revela-se útil ao promover mudanças estratégicas para combater agentes que querem manter o status quo.

A escola cultural, em posição antagônica a escola de poder, entende a estratégia como um processo social baseado em cultura, ou seja, em interesses comuns e integração dentro da organização, o que envolve hábitos e manifestações tangíveis relacionadas à história, aos símbolos e até mesmo aos edifícios e produtos da empresa. Considera como maiores recursos de uma organização as pessoas, seus conhecimentos e experiências. Nesta perspectiva a cultura serve como filtro que influencia a análise e tomada de decisão, dificilmente propondo soluções arrojadas. A formação da estratégia constitui-se assim em um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns. Trata-se de um recurso-chave difícil de ser copiado, considerando-se que não é possível reproduzir seus efeitos.

A escola ambiental coloca a estratégia como um processo reativo, considerando a organização um ente passivo, que consome seu tempo reagindo ao ambiente - que estabelece a ordem a ser seguida - em função de estabilidade ou instabilidade, de acordo com pressões de cunho político e ideológico. Desta forma, o próprio ambiente externo assume o comando e dita as regras, podendo ser estável, complexo, favorável ou hostil, apresentando mercados que podem variar de integrados a diversificados. As organizações formam nichos, que ou reagem ou são eliminadas do jogo. A liderança é passiva e serve de ponte entre a organização e o ambiente (agente central). As organizações não se confrontam diretamente, haja vista que o ambiente estabelece os critérios de permanência no mercado.

A escola da configuração entende estratégia como um processo de transformação, no qual as organizações são percebidas como agrupamentos coerentes de características e comportamentos, que saltam de uma configuração para outra, configurando-se como ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa. As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto. A estratégia resultante depende do momento e da situação vigente, sendo que sua função principal consiste em gerir a configuração e a transformação sem destruir a organização. Neste processo, são comuns saltos quânticos periódicos de um estado para outro, com conseqüente adaptação à uma nova estratégia.

Após refletir sobre a evolução da gestão estratégica, constata-se que as escolas de pensamento só podem ser categorizadas para fins de estudo, pois na realidade micro e macro, conexões e relações perpassam-se continuamente, sendo que a última, a escola de configuração, combina as outras nove escolas de pensamento, correlacionando vários atributos, que produzem interações entre si e se complementam (MILLER; FRIESEN, 1984; MILLER, 1987). Estes atributos e seus padrões, frequentemente interdependentes, devem ser observados holisticamente, partindo do princípio de que as partes de uma entidade social tomam significado quando avaliadas no todo e não isoladamente. (MEYER; TSUI; HINNINGS, 1993).

Em relação às dez escolas do pensamento estratégico, Oliveira Junior, Pacagnan e Oliveira afirmam que “todas tratam a estratégia como uma relação de dependência com o ambiente, não cabendo durante o processo construir o contexto na qual está inserida.” (2012, p. 6), afirmando ainda que, apesar de não ser unanimidade, existe uma predominância nas escolas de tenderem para uma abordagem pela ótica funcionalista intimamente ligada ao positivismo.

Observam-se porém, já há algum tempo, discussões acerca da crise do funcionalismo/positivismo sendo que Merton (1951, 1967) já discutia a crise das teorias clássicas e mais recentemente, Touraine (1984) dá continuidade às discussões dos modelos clássicos mostrando que as ideias de crise estão relacionadas ao caráter insatisfatório de alguns conceitos como “funcionalismo”, “modernização”, “sociedade” e outros.

De acordo com o que foi discutido acerca da configuração das escolas de estratégias com bastante influência do funcionalismo/positivismo e das discussões acerca das crises paradigmáticas que envolvem o funcionalismo, apresenta-se na seção seguinte, considerações em relação às limitações do paradigma positivista/funcionalista.

### 2.2.1 A Ruptura: Limitações do Paradigma Positivista/Funcionalista

Seguindo a discussão de Oliveira Junior, Pacagnan e Oliveira (2012) tem-se observado a necessidade de um novo olhar para os fenômenos organizacionais, sobretudo aqueles de ordem qualitativa, onde se encontra uma demanda por novos princípios sociológicos.

Essa nova demanda e esse novo olhar estão relacionados a um movimento paradigmático não exclusivo dos estudos organizacionais, mas sim inerentes à crise dos paradigmas na sociologia, conforme discutido por Ianni (1991). A compreensão desse movimento se dá primeiramente pelo entendimento das bases constituintes do paradigma positivista/funcionalista e suas incompletudes. Este paradigma faz parte das teorias clássicas que segundo Merton apud Ianni (1991), é alvo de discussões acerca de suas insuficiências ou obsolescências.

É importante entender que no Brasil o atraso na adoção das perspectivas neo-institucionalistas dentro do funcionalismo, aumenta a sensação de limitação deste paradigma para as abordagens de cunho mais qualitativo, conforme abordado por Caldas e Fachin (2005). Os autores inclusive lembram que no panorama internacional “o funcionalismo procurava, em elementos mais subjetivistas da teoria sociológica, caminhos para a sua extensão territorial” (p. 74), algo já previsto por Borrell e Morgan (1979).

A partir de Caldas e Fachin (2005), o funcionalismo tem uma trajetória internacional definida pela ortodoxia estruturalista-sistêmica com a predominância do contingencialismo até o final dos anos de 1970, quando surgem novos debates em torno do neo-institucionalismo, a ecologia populacional, as teorias da agência e de custos de transição e o neo-contingencialismo, enquanto que no Brasil, a ortodoxia estruturalista-sistêmica com a predominância do contingencialismo estende-se durante os anos de 1980 e 1990 com exceção às influências de Machado-da-Silva no início da década de 1990.

Observa-se também, o surgimento de alternativas à hegemonia funcionalista/positivista como, por exemplo, o interpretativismo, discutido por Vergara e Caldas (2005) e a teoria crítica e o pós-modernismo discutido por Vieira e Caldas (2006):

- o paradigma interpretativista, como uma opção à hegemonia funcionalista (que domina as pesquisas na área de administração), ao criticar seu objetivismo exagerado e suas respectivas limitações e considerar as organizações como resultantes de processos que

ocorrem a partir das interações entre as pessoas para interpretar ou dar sentido as coisas, ou seja, numa perspectiva de construção subjetiva (VERGARA; CALDAS, 2005).

- o paradigma crítico cunhado como “modernista”, pautado em teóricos que refutavam o Iluminismo, ao afirmar ser uma crença infundada de que a humanidade, por meio da razão e do “progresso”, poderia aperfeiçoar a si mesma e defendiam que “é impossível mostrar as coisas como elas realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 60).

- o paradigma pós-modernista enquanto movimento teórico multidisciplinar que compreende desde a filosofia à estética, envolvendo as artes, a sociologia, chegando ao campo dos estudos organizacionais, recobrando os fenômenos, a partir do movimento da lógica cultural (VIEIRA; CALDAS, 2006).

Adota-se neste trabalho, o pós-modernismo enquanto perda de fronteiras, com mudanças dos sistemas produtivos e culturais/tecnológicos. Corrobora com esta concepção Eagleton quando este afirma que:

Pós-modernidade é uma linha de pensamento que questiona as noções clássicas de verdade, razão, identidade e objetividade: a idéia de progresso ou emancipação universal, os sistemas únicos, as grandes narrativas ou os fundamentos definitivos de explicação. Contrariando essas normas do Iluminismo, vê o mundo como contingente, gratuito, diverso, instável, imprevisível, um conjunto de culturas ou interpretações desunificadas gerando um certo grau de ceticismo em relação à objetividade da verdade, da história e das normas, em relação às idiossincrasias e à coerência de identidades. (1998, p.7).

Demonstra-se na Figura 5, o posicionamento de cada um destes eventos apresentados anteriormente ao longo dos anos de 1970, 1980 e 1990.

Mesmo com limitações no âmbito brasileiro, é possível observar que vem ocorrendo um movimento paradigmático iniciado no último quarto do século passado, movimento este que amplia as possibilidades teóricas dos estudos organizacionais.

**Figura 5** – Eventos relacionados ao movimento paradigmático dos anos 1970, 1980 e 1990.

até os anos de 1970	anos de 1980	anos de 1990
<b>Funcionalismo - Panorama Internacional</b>		
Ortodoxia estruturalista-sistêmica com a predominância do contingencialismo	Novos debates em torno do neo-institucionalismo, a ecologia populacional, as teorias da agência e de custos de transição e o neo-contingencialismo	
<b>Funcionalismo - Panorama Brasileiro</b>		
Ortodoxia estruturalista-sistêmica com a predominância do contingencialismo		
<b>Alternativas ao Funcionalismo</b>		
		Influências de Machado-da-Silva aos novos debates dentro do funcionalismo no Brasil
	Abordagens Interpretativistas	
		Referenciais Críticos e Pós-Modernos

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Caldas e Fachin (2005), Vergara e Caldas (2005) e Vieira e Caldas

No centro deste movimento, Ianni (1991) ressalta as características dos modelos a serem superados, resgatando Touraine (1984) ao lembrar que um dos aspectos mais importantes da sociologia clássica é que, ao criar grandes conjuntos históricos portadores de sentidos em si mesmos, reduz-se a análise da ação social à pesquisa da posição do autor no sistema, apontando para as novas perspectivas sintetizadas em artigos e livros por diversos autores.

Cabe lembrar que as posições entre estes autores se dividem entre os radicalmente em favor de novos paradigmas e os que propõem renovações ou desenvolvimento dos clássicos, de forma a incorporar contribuições contemporâneas.

Sendo assim, está pavimentado o caminho para a explicação da emergência de novas abordagens teóricas, entre estas, a estratégia como prática, que será tratada na próxima seção deste trabalho.

### 2.2.2. Emergência da estratégia como prática

Dentro do contexto apresentado anteriormente sobre a crise dos paradigmas, o movimento de adaptação do positivismo/funcionalismo e em relação às novas alternativas paradigmáticas, tem-se observado nos estudos organizacionais no campo da estratégia, uma evolução, sobretudo em função da dinâmica ambiental na qual as organizações se encontram inseridas.

Como exemplo da busca por caminhos diferenciados, tem-se observado a inclusão do tema sustentabilidade nas declarações de missão, visão e valores das organizações, conforme demonstrado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Missão, visão e valores das empresas.**

<b>Empresa / Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
<b>PETROBRAS</b> Atuar de forma segura e rentável, com <b>responsabilidade social e ambiental</b> , nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.	Descritos no Plano Estratégico, os valores são a forma como pautamos nossas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da Petrobras.
<b>COPAGAZ</b> Engarrafar e distribuir GLP, para atender às necessidades de energia de um número crescente de pessoas e empresas, com qualidade e a preço justo. <b>Respeitar o meio ambiente</b> , ser leal com seus parceiros, gerar satisfação para os empregados, defender a rentabilidade e o crescimento esperado pelos acionistas e apoiar sua rede de distribuição de tal forma que, aos usuários finais de GLP seja garantido o fornecimento com conforto, praticidade, segurança e rapidez.	Ser reconhecida como uma empresa preocupada com as necessidades de seus clientes e a excelência de atendimento, como referência em eficiência administrativa, conduta ética e <b>responsabilidade social</b> , como investimento compensador e como o melhor local para seus empregados se desenvolverem profissionalmente.	Satisfação e segurança do consumidor. Ética e respeito na relação com concorrentes e parceiros. Valorização dos empregados: reconhecimento, oportunidades e desenvolvimento profissional. Cumprimento da legislação vigente. <b>Responsabilidade social e ambiental; respeito às comunidades circunvizinhas, desenvolvimento de projetos socioculturais, respeito ao meio ambiente.</b>
<b>SADIA</b> Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas.	Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao <b>crescimento sustentável da cadeia de valor.</b>	Não consta no site.

**Fonte:** Adaptado a partir dos sites de internet das empresas. (**grifos nossos**)

Nessa perspectiva de diferenciação e inovação, os estudos em estratégia têm se mostrado especialmente atrativos na medida em que novas propostas de entendimento são formuladas, em especial, com ênfase tanto no processo de concepção, execução e implementação da estratégia, quanto no que diz respeito às habilidades do estrategista, às

tecnologias incorporadas e implicações para a sociedade como um todo. Por outro lado, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a característica mais marcante, e de certa forma preocupante, quanto aos estudos e pesquisas sobre estratégia, tem sido o fato de que em grande parte a constatação quanto ao fracasso do Planejamento Estratégico e da Estratégia em si, decorrem da persistência em querer olhar o processo em partes e não no todo. Nessa premissa, os consultores defendem que “modelos pré-formatados e universais” são suficientes para solucionar a “questão estratégica”.

Entretanto o que se tem constatado é que na perspectiva do estrategista em ação, a realidade-prática e cotidiana tem sido das mais complexas e dinâmicas possíveis, onde os modelos nem sempre se mostram adequados e eficazes. Essa dicotomia ganhou fôlego, sobretudo dentro das escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento nas quais o paradigma dominante e prescritivo, forçou a incorporação dos pressupostos e modelos de cunho quantitativista como metodologia de recorte da realidade da estratégia, inibindo assim, a consolidação em termos mais qualitativos e aprofundados sobre o tema (Mintzberg, 2000). Na visão de Faria (2003), destacando Rynes et al (2001), a hegemonia de certos conceitos ou escolas é uma das principais causas da crise de relevância enfrentada pela área de administração junto aos praticantes, sendo que os conceitos de competição da vantagem competitiva tem sido um problema para o campo da administração estratégica.

Conforme discutido por Pacagnan (2011), estamos diante de uma encruzilhada, de um lado, temos a necessidade de materializar modelos e submetê-los de forma universalizada à realidade, porém do outro, as limitações particulares da realidade cotidiana que por si próprias configuram-se num desafio. Em ambos os casos é essencial o papel do “estrategista” como alguém possuidor de uma articulação particular, que busca a captura dessa dimensão “micro” a fim de entendimento mais amplo quanto à questão da condução da estratégia. Diante desta lacuna, emergiu recentemente um novo paradigma (pós-moderno) para os estudos em estratégia, que se apoia em pressupostos mais sociológicos, trata-se da Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*).

Diante desse contexto, segue na próxima seção, uma discussão sobre uma nova agenda para a pesquisa em estratégia.

### 2.2.2.1 Uma nova agenda para a pesquisa em estratégia partir da ação social e prática

De acordo com Pacagnan, Gimenez e Rubo (2012), essa nova orientação na agenda de estudos e pesquisas no campo da estratégia, tem sido motivada pela instauração do paradigma pós-moderno ou “após o modernismo”, (Whittington, 2004). Inicialmente, a visão à partir do paradigma modernista, acabou por restringir e limitar um olhar mais amplo e aprofundado da prática social da estratégia nas organizações.

Segundo Albino et al (2010), o campo de estudos da Estratégia, diferentemente da Economia e da Sociologia, foi afetado de certa forma pela dominância da perspectiva neoclássica, que ao postular o mercado como um sistema de auto-regulação, “dispensa” de certa forma olhares mais apurados quanto ao papel da estratégia nas empresas.

Fazendo um contraponto a essa dominação, Pacagnan (2011) discute a inauguração e inclusão do movimento pós-moderno na agenda da pesquisa em estratégia e como constitui-se dessa forma uma proposta de formulação mais inclusiva, pragmática e plural, dirigindo seus esforços na tentativa de desvendar preocupações ligadas ao exercício prático da estratégia, reafirmando assim o valor essencial de vínculo das habilidades específicas e narrativas mais esclarecedoras quanto ao desempenho das organizações. Contudo, outro debate se fortalece quanto à análise da dominância dos pressupostos positivistas-funcionais, nos quais os modelos quantitativos em contraposição aos qualitativos, são tidos como os mais apreciados para a avaliação da efetividade estratégica nas organizações.

Pacagnan et al (2012), ressalta que, a estratégia sendo considerada em si, como uma prática tipicamente social, demanda abordagens menos quantitativas e mais flexíveis na condução de suas avaliações. Seguindo essa trilha pós-moderna, a predileção e adequação metodológica, adotada para a condução dos estudos em estratégia, tem caminhado fortemente sob a perspectiva da natureza qualitativa.

Nesse sentido, tem sido comum o estudo da estratégia a partir da incorporação de alternativas independentes, ou mesmo combinadas, por meio do: grupo de foco, das entrevistas em profundidade, da pesquisa etnográfica, da fenomenologia e da *Ground Theory* (teoria que emerge dos dados).

Pacagnan, Gimenez e Rubo (2012) avançam nesta discussão em busca da reflexão sobre a complexidade do campo de estudos sobre estratégia e suas nuances, quando consideram a inserção das organizações em seus ambientes competitivos. Baseada no

pressuposto discutido anteriormente, essa nova abordagem que se configura em termos de proposta de recorte em estudos contemporâneos sobre estratégia, tem sido mais recentemente chamada de “Estratégia como prática”. O termo “Estratégia como Prática” - do inglês: *SAP- (Strategy-as-Practice)* tem como grande objetivo, antes de mais nada, buscar recolocar a estratégia sob análise, porém, mais distante da perspectiva inicial moderna (HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI, 2003).

De acordo com Jarzabkowski e Wilson (2004), perceber a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962) se provou infrutífero para aqueles a favor de modelo de formulação e escolha de estratégia fundamentada em base econômica e posicionamento político. Na verdade essa abordagem é vista como sendo limitada em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em delinear e descrever processos de estratégia, tais como sua implementação e o seu surgimento. Essa premissa processual de certa forma tem levado pesquisadores e estudiosos, além de consultores e especialistas, a darem o passo seguinte em direção às inquietudes que envolvem o desafio da estratégia como prática.

Na visão de Jarzabkowski e Wilson (2004), o passo preliminar se constitui em sistematizar o campo de teorização social contemporânea, que tem como pressuposto entender como atores estratégicos capazes e instruídos, constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas, também consideradas como um grupo de recursos para as atividades neste contexto.

Posteriormente, o atendimento aos anseios da comunidade acadêmica e corporativa passa a orientar os estudos e pesquisas de forma que reflitam melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes da estratégia. Sob a perspectiva sociológica as decisões tomadas pelos estrategistas acabam por interferir diretamente no equilíbrio da sociedade como um todo, tem-se como ênfase, delimitar o exercício da função a partir da perspectiva de que os “atores-estrategistas” demandam continuamente, conhecimento, tecnologia e informação para o exercício prático da estratégia. Nessa direção aspectos como poder e política são invariavelmente relevantes para reflexão.

Convém destacar ainda, que além dessa perspectiva sociológica, a educação e o aprimoramento das “práticas” de estratégia podem ser potencializadas à partir do emprego da tecnologia (WITTINGTON, 2004).

Originalmente, a grande massa de estudos e pesquisas que tratam do debate quanto a nova vertente de orientação pós-moderna nos estudos em estratégia de cunho

sociológico, impregnado pelo olhar da “estratégia como prática”, tem sido conduzida por vários autores, mas sobretudo de escolas europeias que buscam assim, alargar os horizontes de possibilidades (WHITTINGTON, 2002, 2003, 2006; PETTIGREW, 1992, 1997, 2001; JARZABKOSKI, 2000, 2002, 2003, 2004, 2005).

Nos estudos em destaque, a prioridade aparente está em dirigir o olhar sobre o estrategista, em sua performance e no modo como desempenha seu papel. Assim, aceitar a estratégia como prática social envolve ampliar ainda mais a visão sobre a performance do campo da estratégia. Alinhada a essa perspectiva, a pesquisa em estratégia estará simplesmente se associando a um movimento comum às ciências sociais para a recuperação da prática (TSOUKAS e CUMMINGS, 1997; TOULMIN, 2001).

Cabe destacar que a medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui-se também em uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004, apud JOHNSON, et al., 2003).

Contudo, o termo “prática” não é novo em estudos sobre estratégia sob a orientação da perspectiva processual. Na década de 1960, o interesse pelas ferramentas de planejamento estratégico de cunho processual-prático alcança espaço por meio de pioneiros como Ackoff, Ansoff, Drucker e Steiner. Em outra vertente de certa forma complementar, o esforço é desencadeado por Chandler (1962) em “*Strategy and Structure*”. Segundo Whittington (2006), a concepção prática da estratégia surge de teorias sociais contemporâneas (a partir da década de 1980), a partir dos postulados de autores como Bourdieu, Certeau, Foucault e Giddens. A confluência da teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu, tornam-se assim seminais para a justa acomodação epistemo-ontológica entre a dimensão do discurso predecessor da ação, ou da estrutura, sobre a conduta humana (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

No intuito de ampliar a discussão das relações da estrutura sobre a conduta humana, segue na próxima seção, uma discussão mais detalhada sobre pressupostos sociológicos e filosóficos da estratégia como prática.

### 2.2.3 Giddens e a Teoria da Estruturação

De acordo com Whittington (2006) a concepção da “Estratégia como Prática” surge em consonância com um movimento maior das teorias sociais contemporâneas

(*practice turn*), a partir da influência de autores como Bourdieu, Foucault e Giddens. Autores como Meirelles e Gonçalves (2005) consideram a teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu perspectivas de síntese no debate objetividade-subjetividade.

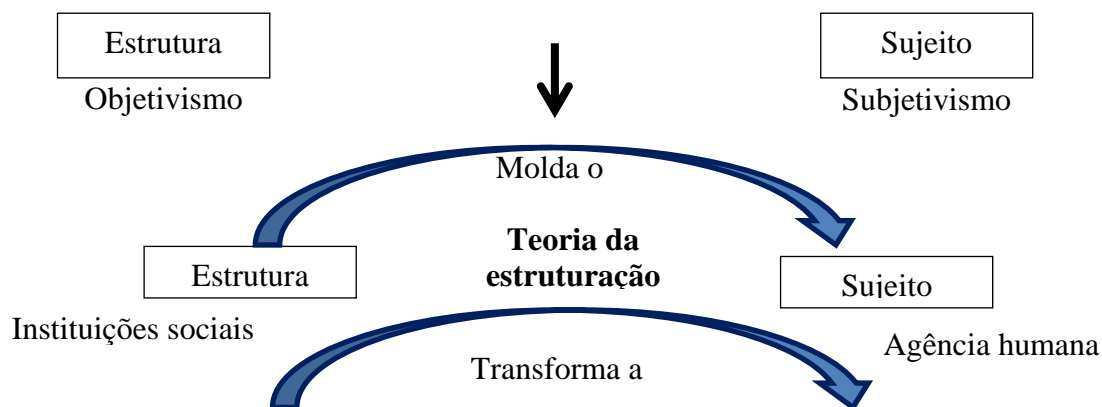
A teoria da estruturação foi desenvolvida especificamente numa série de livros de Giddens, “Novas Regras do Método Sociológico” (1976), “Problemas Centrais da Teoria Social” (1979) e “A constituição da sociedade: Esboço da Teoria da Estruturação” (1984) que traduziram um esforço para superar os dualismos tradicionais da teoria social:

- de um lado, o objetivismo, postulado pelo funcionalismo e pelo estruturalismo, propondo, à semelhança das ciências naturais, leis que regem os fenômenos sociais, determinando a ação dos indivíduos, onde a estrutura prevalece sobre o sujeito;

- por outro lado, o subjetivismo, revelado pelas teorias interpretativistas, para as quais, são os indivíduos e o sentido que estes atribuem às suas ações que interessam, de forma que o sujeito prevalece sobre a estrutura.

Na Figura 6, a linha intermediária entre estrutura e sujeito, representa a tentativa de superação do dualismo até então existente.

**Figura 6** – Teoria da estruturação como linha intermediária entre objetivismo e subjetivismo.



**Fonte:** Adaptado a partir de Giddens 2009.

O pensamento de Giddens, em específico a teoria da estruturação, também está de certa forma em consonância com o movimento de alternativas à hegemonia funcionalista/positivista já mencionado anteriormente neste trabalho, cuja pauta ocupa-se basicamente do conjunto de três questões e as respectivas ligações entre elas:

1ª) Ênfase dada ao caráter ativo e reflexivo da conduta humana;

2ª) Atribuição de papel fundamental à linguagem e às faculdades cognitivas na explicação da vida social;

3ª) Reconhecimento que o declínio das filosofias empiristas da ciência natural tem implicações profundas também para as ciências sociais.

A partir destas três questões, a teoria da estruturação, como o próprio nome diz, consiste de uma síntese teórica entre estrutura e ação, o que implica que as esferas subjetiva (sujeito) e objetiva (estrutura) sejam complementares entre si, de forma que o domínio básico das ciências sociais, não seja nem a experiência do indivíduo ator, nem qualquer forma de totalidade social, mas práticas sociais ordenadas através do tempo e do espaço. (GUIDDENS, 1984, p. 2)

A noção de estruturação representa a contínua reprodução/reconstrução da estrutura social por atores reflexivos em contextos de tipificação de práticas, (GIDDENS, 1979, p. 64) o que significa que qualquer consideração das atividades humanas, que desconsidere sua conexão com o sistema social, resulta tão insuficiente quanto a referência ao sistema social que não contemple as ações de seus respectivos atores.

A teoria da estruturação está pautada em alguns elementos básicos sendo os principais: as ideias de agência, dualidade de estrutura, poder e formas de instituição.

Em relação à agência, ela é definida como a capacidade do ator de realizar ações e não com a intenção (GIDDENS, 1979, p. 54), a partir do conceito de reciprocidade, que consiste na dependência mútua entre estrutura e agência, (substituição da divisão dualista pela dualidade da estrutura), numa compreensão do passado, intimamente acoplada com o presente. Em outras palavras uma percepção de que as propriedades estruturais de um sistema somente são reproduzidas, na medida em que seus membros continuam a recorrer-lhes durante sua ação.

Estes pressupostos sociológicos reforçam a tendência de olhar para além da gestão de topo, incluindo gerentes de nível médio em seu papel crucial de moldar estratégias não só através da sua improvisação criativa, mas também através de suas tentativas deliberadas e potencialmente hábeis de influenciar.

Regras e recursos são as propriedades estruturais de sistemas sociais, nos quais podem ser caracterizadas três formas de interação: comunicação, o exercício do poder e sanção. Estas três formas de interação são analiticamente associadas à três correspondentes dimensões estruturais dos sistemas sociais – significação (sistemas de regras semânticas), dominação (recursos) e legitimação (regras morais).

Neste processo as pessoas normalmente têm altos níveis de "consciência prática". Consciência prática excede consciência discursiva, a capacidade de articular os motivos para a atividade, à medida que as pessoas fazem a diferença para o mundo através de suas escolhas, recusas ou falhas.

O que os agentes sabem acerca do que fazem e de por que o fazem – sua cognoscitividade como agentes – está largamente contido na consciência prática. Esta consiste em todas as coisas que os atores conhecem tacitamente sobre como “continuar” nos contextos da vida social sem serem capazes de lhes dar uma expressão discursiva direta (GIDDENS, 1984, p. 25).

Concorda-se assim com Campbell-Hunt (2007) e Whittington (2006) quando estes afirmam que a estratégia emergente tem assumido aspectos de Giddens e teoria da estruturação até porque a distinção entre práxis e práticas, e sua interligação ao longo do tempo, deriva originalmente de um contexto Giddensiano (Whittington 2002, 2006; Jarzabkowski et al 2007).

Este contexto é bastante claro na distinção entre consciência prática, consciência discursiva e inconsciente. Sendo que, a consciência que permeia a prática do indivíduo é diferente daquela que está no seu discurso e ao mesmo tempo diferente daquela que está no seu inconsciente.

Neste sentido dois pressupostos ontológicos fundamentais podem ser considerados os princípios centrais da práxis social da teoria da estruturação: a capacidade transformadora humana (representada pelo poder) e a reflexividade (capacidade de modificar-se a si mesmo), via processo de rotinização.

[...] A rotinização é vital para os mecanismos psicológicos por meio dos quais um senso de confiança ou segurança ontológica é sustentado nas atividades cotidianas da vida social. Contida primordialmente na consciência prática, a rotina introduz uma cunha entre o conteúdo potencialmente explosivo do inconsciente e a monitoração reflexiva da ação que os agentes exigem. (GIDDENS, 1984, p. 25).

A partir desta citação elabora-se a Fonte: elaborado pelo autor

, a fim de ilustrar a cunha utilizada por Giddens para exemplificar a rotinização como base de sustento para o senso de confiança que também pode ser entendido como segurança ontológica.

**Figura 7** - Rotinização em forma de cunha.



**Fonte:** elaborado pelo autor

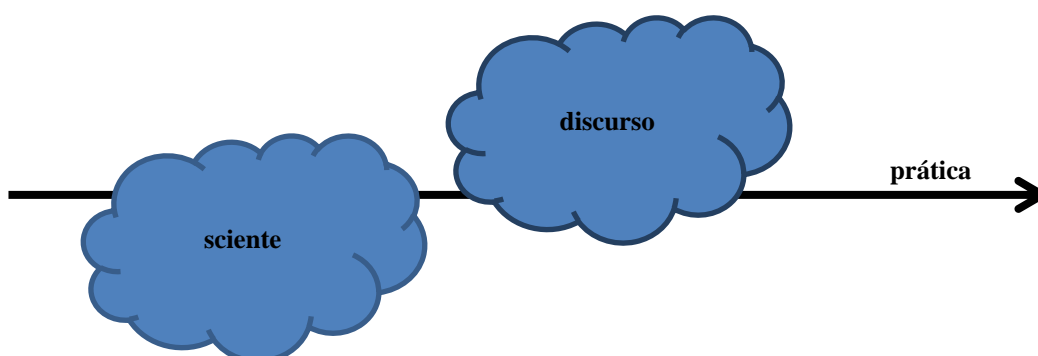
Entende-se portanto que a rotinização é necessária para a formação de um senso de confiança pois ela representa um ponto intermediário entre o inconsciente e a reflexão. A rotinização ainda carrega consigo a consciência prática anteriormente citada, sendo essa, a consciência do que na prática esta sendo feito.

Este ponto merece atenção especial, pois o próprio Giddens salienta que “o significado de consciência prática é um dos temas principais” (2009, p. XXV) ao se referir ao livro “A Constituição da Sociedade”, no qual se aborda a teoria da estruturação.

É importante entender que a consciência prática é aquela que está presente no que, de fato, o indivíduo faz em uma perspectiva de continuidade, ao deparar-se com problemas do dia-a-dia, tomar decisões e atitudes para que as coisas continuem acontecendo e nesse processo, “os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem...” (Marx apud Giddens, 2009, p. XXIII). Esta continuidade, na qual se faz as coisas acontecerem, está representado na Fonte: Adaptado a partir de Giddens 2009.

, pela reta resultante de influências da reflexão presente no discurso e de impulsividades do inconsciente:

**Figura 8** – Prática como resultante das influências do discurso e do inconsciente.



**Fonte:** Adaptado a partir de Giddens 2009.

Na Fonte: Adaptado a partir de Giddens 2009.

, a reta que representa a prática, o que as pessoas de fato fazem, é uma resultante de influências das impulsividades do inconsciente, somado às reflexões da consciência discursiva do indivíduo. Sendo assim, a prática está pautada em uma consciência diferente da consciência discursiva e impera, neste caso, a consciência prática, que de forma recursiva contribui para a constituição da estrutura da sociedade.

Entende-se aqui como forma recursiva, a ideia contida na teoria da estruturação de que a estrutura influencia o indivíduo, que por sua vez influencia a estrutura.

Diante desse contexto delineado pela consciência prática oriunda da junção entre o inconsciente e a consciência contida no discurso do indivíduo, fica indicada a necessidade de estudos para aprofundar a compreensão da pessoa humana como sujeito da prática e portador da consciência prática, o que para Giddens é tratado como agente.

Atrelados à figura do agente, estão assuntos relevantes como, por exemplo, as dificuldades de acesso a cognoscitividade das pessoas, bem como as questões relacionadas aos seus inconscientes, assuntos estes que devem ser tratados com atenção, a fim de contribuir para a resolução de problemas de pesquisas empíricas.

No que diz respeito ao inconsciente, Giddens (2009) chega a fazer algumas considerações entre a teoria da estruturação e a psicanálise de Freud esclarecendo que “o

conceito de ‘pré-consciente’ talvez seja a noção mais próxima da consciência prática no repertório pré-conceptual da psicanálise, mas, em seu uso geral, significa claramente algo diferente.” (p. 8).

Neste contexto que envolve o agente, é importante esclarecer também que o efeito produzido pelo agente é denominado de agência, efeito esse que não necessariamente refere-se à intenção do agente. Sendo assim, agência é o efeito causado pelo agente, efeito este que está mais relacionado à sua capacidade do que à sua intenção.

Para exemplificar essa diferença entre intenção e capacidade, basta retomar pontos discutidos anteriormente como consciência discursiva e perspectiva de continuidade, pois na consciência discursiva, é possível encontrar as intenções dos indivíduos, que ao partir para as atitudes de continuar fazendo as coisas (perspectiva de continuidade), vão adaptando as ações ligadas à capacidade dos agentes, mas já não de forma totalmente conectada às intenções inicialmente contidas na consciência discursiva. Sendo assim, agência refere-se ao que de fato foi feito, de forma intencional ou não intencional.

No âmbito da intencionalidade e não intencionalidade, relacionando as atividades intencionais com consequências impremeditadas, Giddens (2009) recorre a Merton para discutir “a importância de conectar consequências impremeditadas da ação com práticas institucionalizadas” (p. 15), indicando que estas relações podem ocorrer de três formas diferentes conforme demonstrado na

Fonte: Adaptado a partir de Giddens 2009.

,

**Figura 10** e Figura 11.

**Figura 9** - Acumulação sequencial de eventos.

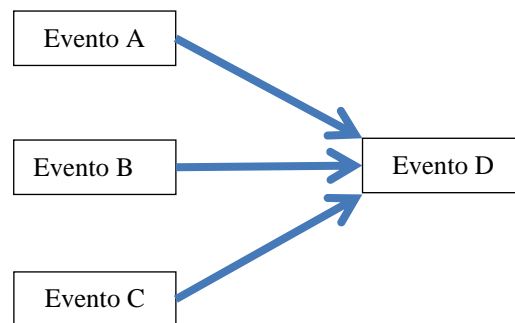


Fonte: Adaptado a partir de Giddens 2009.

No caso da acumulação sequencial de eventos, o que ocorre é que as consequências impremeditadas do Evento A passam a compor a reflexão intencional do evento B, as consequências impremeditadas do evento B para o evento C e do evento C para o evento D.

Dessa forma, o interesse do pesquisador se dá em compreender o que teria acontecido com os eventos B, C e D, caso o evento A não tivesse ocorrido

**Figura 10** - Resultante única de diferentes eventos.



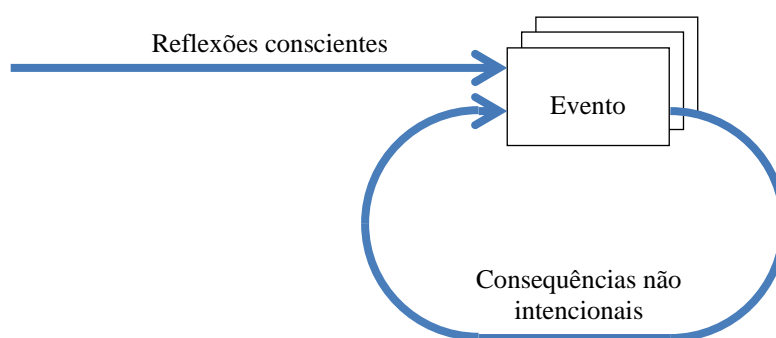
**Fonte:** Adaptado a partir de Giddens (2009).

O evento final, no caso da

**Figura 10**, também pode ser um evento resultante da forma que diferentes eventos com reflexões intencionais resultam em consequências impremeditadas que alimentam um único evento comum.

Neste caso o interesse dos pesquisadores está em explicar como diferentes eventos premeditados, com diferentes consequências imprevistas resultam em um mesmo fenômeno, fenômeno esse também a ser explicado.

**Figura 11** - Ciclo de feedback não reflexivo.



**Fonte:** Adaptado a partir de Giddens (2009).

Em se tratando do ciclo de feedback não reflexivo, demonstrado na Figura 11, as consequências não intencionais juntam-se às reflexões conscientes de forma cíclica para a produção de novos eventos do mesmo tipo.

O interesse do pesquisador neste caso será sobre o mecanismo de reprodução das práticas institucionalizadas, cujos questionamentos norteadores das pesquisas surgirão em torno da dúvida principal de “como acontece, então, que ciclos de consequências não intencionais realmente se promovem para a reprodução social por longos períodos de tempo?” (Giddens, 2009, p.16).

Apresentado, portanto, um dos elementos fundamentais da teoria da estruturação - a agência - parte-se para a discussão a cerca da dualidade da estrutura, sendo para tanto, necessário a compreensão dos conceitos de “estrutura”, “sociedades”, “sistemas sociais” e “dualidade de estrutura” que consistem no “cerne da teoria da estruturação” (Giddens, 2009, p. 19).

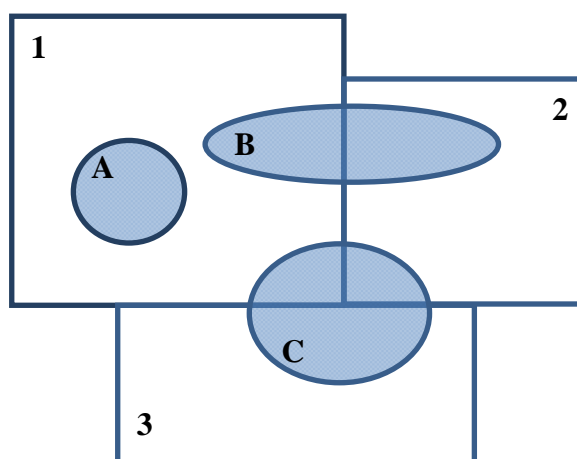
Ao tratar da estrutura, Giddens deixa claro o aspecto da “coerção” contido nesta discussão e enfatiza que ele não entende coerção em nenhum dos extremos, seja pela sociologia estrutural ou pelo individualismo metodológico, mas sim uma coerção ligada a “princípios estruturais”.

Neste sentido, Giddens considera como estrutura “o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social” (2009, p. XXXV).

Em relação à diferenciação entre sociedade e sistemas sociais, demonstra-se na Figura 12, a ilustração dos quadros 1, 2 e 3, enquanto representação de sociedades com fronteiras físicas definidas, e os sistemas sociais A, B e C, como sendo mais complexos podendo, por exemplo, no caso do sistema A, estar todo contido na sociedade 1, enquanto o sistema B pode abranger parte da sociedade 1 e parte da sociedade 2, e o sistema C por sua vez, pode abranger parte da sociedade 1, parte da sociedade 2 e parte da sociedade 3.

Um exemplo dessas relações poderiam ser as sociedades 1, 2 e 3, aqui representadas por quadros - os países - e os sistemas sociais A, B e C, aqui representados por elipses - as religiões.

**Figura 12** – Sistemas sociais em relação às sociedades.



Fonte: Adaptado a partir de Giddens (2009).

Segundo Giddens, uma atenção especial deve ser dada para não incorrer-se em um dos três erros comuns ao analisar os sistemas sociais: primeiro, interpretá-los com estreita relação conceptual aos sistemas biológicos; segundo, pressupor que as características estruturais que governam a sua estabilidade são internas e; terceiro, tender a generalizar as formas de totalidades sociais como se fossem nações-Estados.

Finalmente, a dualidade da estrutura, que consiste no cerne da teoria da estruturação, pode ser definida como a dupla posição ocupada pela estrutura, ora como meio, ora como fim, pois “as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam.” (GIDDENS, 2009, p. 30).

As estruturas sociais são elementos de constituição da racionalidade e das condições necessárias e determinantes para que os agentes possam exercer a agência – entendendo como agência, a atividade que o sujeito realiza - sendo que, de forma recursiva, o exercício da agência serve como subsídio para reconstrução das estruturas sociais.

Apresentado, portanto a teoria da estruturação de Giddens, que serve de alicerce sociológico para a estratégia como prática, parte-se para a revisão de alguns modelos conceituais.

#### 2.2.4 Estratégia como Prática: Uma Revisão de Modelos Conceituais

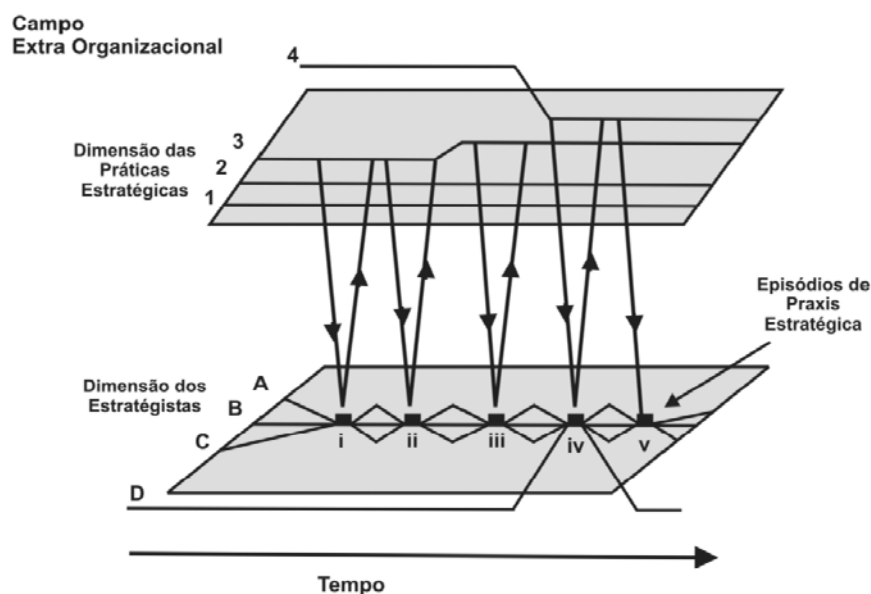
Nessa etapa do trabalho, resgata-se a discussão levantada por Pacagnan (2011) em relação aos três modelos selecionados para apreciação quanto às possibilidades de enquadramento ou recorte da “Estratégia como Prática”. O primeiro e o segundo modelo foram sistematizados inicialmente por Albino et al (2010); Meirelles e Gonçalves (2005) a partir dos pressupostos de Whittington (2007). O terceiro modelo esquemático foi proposto originalmente por Maciel (2007) a partir da perspectiva da Visão Baseada em Atividades (VBA).

Cabe destacar que os modelos são proposições, sendo que o objetivo neste momento é sinalizar a existência dos mesmos e uma breve explicação de suas estruturas.

O primeiro modelo, designado de “*ontological gap*”, proposto por Whittington (2006), se constitui em uma alternativa para os estudos da estratégia, uma vez que demonstra onde os agentes, organizações e indivíduos atuam com capacidades diferenciadas no processo. A Fonte: Albino et al (2010), elaborado à partir de Johnson, Melin e Whittington (2004)

situa o espaço e os elementos centrais da ação prática.

**Figura 13** – “*Ontological gap*” – modelo de abordagem prática de Whittington



**Fonte:** Albino et al (2010), elaborado à partir de Johnson, Melin e Whittington (2004)

De acordo com Wittington (2006), ao contrário de se pensar a organização como algo atomizado e imerso num ambiente técnico e institucional, cada empresa e suas atividades devem ser compreendidas como “a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos”. Na opinião do autor, o estudo mais detido desse entrelaçamento entre os atores, seus papéis e tarefas, é a base das escolhas estratégicas, e a decorrência disso se materializa nas escolhas de recursos simbólicos que os agentes são capazes de mobilizar para fins de alcançar os objetivos. Nessa orientação a análise social supera a análise da indústria proposta pelo paradigma moderno.

O modelo de Wittington, está estruturado em três dimensões-chave inter-relacionadas: práticas, como itens de tecnologia, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para o pensamento e a ação que os estrategistas adotam para “fazer a estratégia” que serão legitimadas pelas normas e sancionadas com base em experiências anteriores; práxis, ou seja, o trabalho de fato de se “fazer a estratégia”, seja abstrato e difuso, uma vez que incorpora não somente a alta administração, em seus afazeres, mas acaba por trazer uma sequência de episódios e acontecimentos (board meetings), projetos, trabalhos de consultoria e conversas estratégicas; os praticantes (estrategistas), que sendo funcionários ou não da cúpula diretiva, acabam por “fazer a estratégia” (WITTINGTON, 2006). De certa forma o modelo torna positiva a interação entre os preceitos legalizadores e normativos da organização, pois são rituais sociais, mas não descarta a pluralidade de encontro das práticas advindas da práxis intra e extra-organizacionais.

Na Fonte: Albino et al (2010), elaborado à partir de Johnson, Melin e Whittington (2004)

, os vários atores (A,B e C), da alta cúpula, assessores e gerentes de nível médio, encontram-se imersos na organização (paralelograma inferior), onde as rotinas estão legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Quanto ao ator D, este não pertence ao quadro de colaboradores da organização. Entretanto, participa de atividades estratégicas variadas e, igualmente, interpreta episódios e atividades estratégicas (IV). Igualmente aos demais, acaba por sintetizar práticas estratégicas legitimadas no contexto extra ou intra-organizacional (paralelograma superior) e produzem (1,2 e 3) ou modificam a práxis por meio da introdução eventual de uma nova prática (4), identificada no ambiente extra-organizacional.

O modelo contempla e propõe assim a experiência dos atores e agentes, sejam internos ou externos à organização de uma forma inter-relacionada e potencialmente positiva em termos de criação de novas rotinas e decisões que afetarão a práxis.

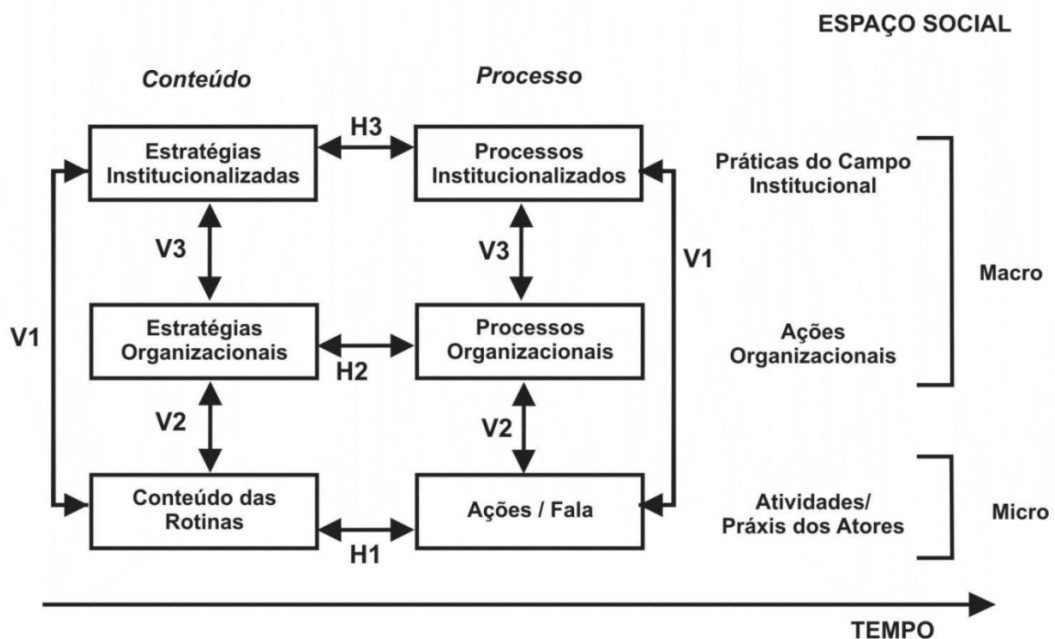
Em uma dimensão complementar o tema *Strategy-As-Practice* ainda pode ser alcançado por meio de algumas alternativas de recorte, numa perspectiva interativa lidando com a reprodução relativa dos atores de modelos prévios para o pensar e agir, reproduzindo assim a prática existente.

Na

**Figura 14** é apresentado o modelo de Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica, segundo Albino et al (2010), elaborado com base em Johnson, Melin e

Whittington (2003). Essa dimensão complementar é apresentada, para fazer frente à visão Macro e Micro.

**Figura 14** – Conteúdo – Processo e Espaço Social da Prática Estratégica



**Fonte:** Albino et al (2010) elaborado à partir de Johnson, Melin e Whittington (2003)

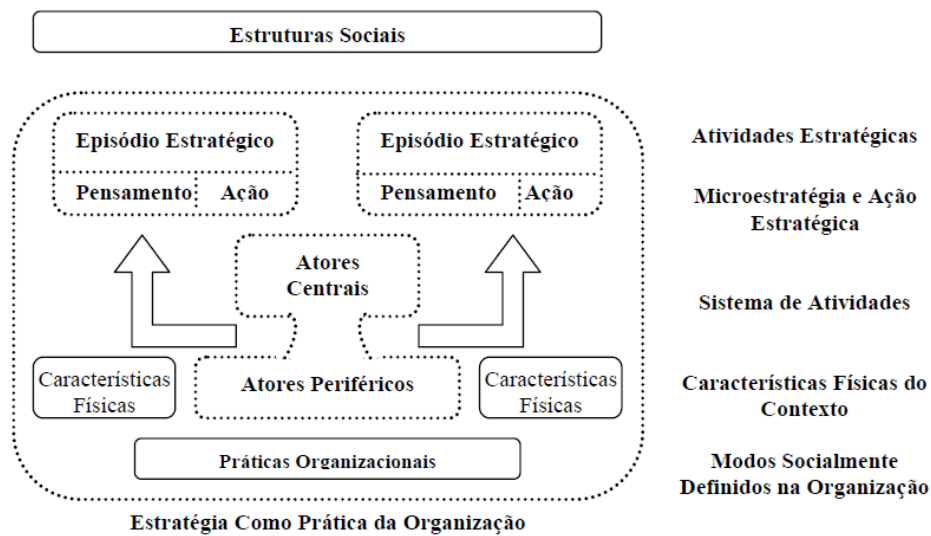
Essa outra perspectiva de recorte trata de pensar o agir do estrategista numa perspectiva futura, com todas as suas implicações. Por fim a visão relacional constitui um modo de fazer pesquisa em estratégia que permite escape do reducionismo. Nesse caso, os estudos micro adicionam elementos interessantes e que vão de encontro às premissas de pesquisa da estratégia como prática. Igualmente, a perspectiva situacional, se acomoda na

visão mais macro (OLIVER, 1991; DACIN et al, 2002). Como visto, o modelo aponta pelo link vertical V1, os conteúdos de rotinas, estratégias organizacionais e as institucionalizadas e que demanda dos atores certo comportamentos e atitudes. Geralmente um padrão de normas e condutas é visto a partir de regras necessárias a fim de disciplinar e levar aprendizado à estrutura funcional das organizações, fazendo com que os indivíduos façam adequações em seus comportamentos e atitudes (GIDDENS, 2003).

Um último modelo esquemático (Figura 15) sustentado na Visão Baseada em Atividade (VBA) e apresentado por Maciel (2007) a partir dos pressupostos defendidos por Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski (2003), defende a ideia de que a estrategização (strategizing) seja um conjunto de práticas, atividades, ações e interpretações de valor que são desempenhadas pelos gerentes e outros atores envolvidos no processo estratégico, e por esse motivo não separa ação do pensamento. A ideia de pensar a estratégia a partir de um conjunto de atividades práticas conduz a avaliação da organização como sendo algo mais amplo, permeado por elementos e atores definidos como: atores principais, atores periféricos, atributos e particularidades físicas do contexto, práticas organizacionais, ações de contexto estratégico (pensamento + ação) e as relações desses atores com entidades sociais externas mais amplas e complexas. Cabe destacar que o episódico estratégico que envolve as rotinas, debates e reflexões comuns à organização discute suas questões estratégicas.

O resultado da interatividade desses autores e a maneira como é conduzido o processo em nível micro (tático operacional) e macro (filosofia representada no nível estratégico) é que definirá o padrão da práxis da estratégia e suas variações de contexto, uma vez que a diversidade de atores que interagem no processo, bem como a visão de mundo de cada um dos mesmos, acabam afetando as discussões e ações decorrentes, torna-se rico, nesse sentido, o processo de estrategização de onde surgem as definições da missão, visão e valores da organização. A continuidade das ações sociais relativas à práxis da estrategização torna-se inercial, rotinizada e recursiva, graças, sobretudo à, interação recíproca entre agente e estrutura (dualidade de estrutura), que por sua vez é permeada por ações diárias de práticas e iniciativas reforçadoras de uma forma geral entre as partes e atores do sistema (JARZABKOWSKI, 2004).

**Figura 15** – Visão Baseada em Atividades (VBA)



**Fonte:** Maciel (2007) – elaborado à partir de Jonhson, Melin e Whittington (2003).

Cabe destacar ainda, que a condução do processo em si, a interpretação dos fatos do contexto social e direcionamento acordado de forma tácita ou explícita pelo grupo de atores, obviamente passa pela perspectiva da intencionalidade e do cuidado quanto às possíveis sanções. As práticas estratégicas são cíclicas podendo ocorrer em âmbito micro ou macro eventualmente e, dependendo da configuração externa de mercado, mas exatamente neste ponto se separa o olhar das avaliações comuns, consideradas recorrentes em análise estratégica e a proposição estabelecida neste trabalho em torno da Estratégia como Prática, que em último caso, propõe o olhar orientado para as atividades micro de ações e práxis.

Considerando que a estratégia é uma forma padronizada de agir e de conduzir um negócio, orientada a determinado objetivo e resultado, cabe aos atores focais (de cúpula), executivos ou gerentes do alto escalão manter as regras do negócio e a institucionalização das práticas internas.

Na visão de Maciel (2007), muito embora as atividades estratégicas essenciais sejam definidas na cúpula, sendo os gerentes atores fundamentais e que influenciam fortemente as decisões subsequentes da estratégia, não se trata de um determinismo gerencial, mas sim do formalismo para que haja uma postura do gerente de cúpula nessa medida. Na sequência, a persistência da submissão prática daquilo que foi decidido, passa a ser uma etapa recorrente em todo o processo, algo como se fosse uma legitimação daquilo que foi decidido. Geralmente os encontros e reuniões servem para legitimar e endossar as decisões tomadas no âmbito coletivo do processo, mas servem ainda para refinar os objetivos, sobretudo se atores externos têm dúvidas ou necessitam de

esclarecimentos. Os modelos estudados embora tenham natureza diferente em escopo e estrutura, possuem particularidades entre si e, certamente, podem auxiliar no entendimento e na explicação de determinados comportamentos que levam as organizações e seus estrategistas a adotarem comportamentos particulares em relação ao tema “Estratégia como Prática”.

A proposta preliminar deste capítulo foi a de ampliar o debate e reflexão em torno da perspectiva recente da pesquisa em estratégia denominada de Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*). Por se tratar de área recente e ainda carente de estudos ainda mais profundos e de aplicações, foram apresentadas algumas perspectivas teóricas preliminares e não definitivas, sobretudo à partir da visão sociológica preconizada pelos pesquisadores europeus recentes que se dedicam ao estudo do tema. De acordo com o que foi verificado ao longo do capítulo, uma nova perspectiva se abre para a discussão da estratégia como prática, especialmente dada a característica particular da estratégia de se configurar como fenômeno social, essencialmente. A estrategização como visto ao longo do texto é uma práxis e assim, permeia a estrutura da organização, incorporando rotinas, processos, evidências físicas e demais atributos coletivos da organização da estratégia em uma firma.

Apresentado a discussão teórica, inicia-se no capítulo a seguir, a análise das possíveis relações entre a estratégia como prática e a sustentabilidade.

### **3 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A SUSTENTABILIDADE**

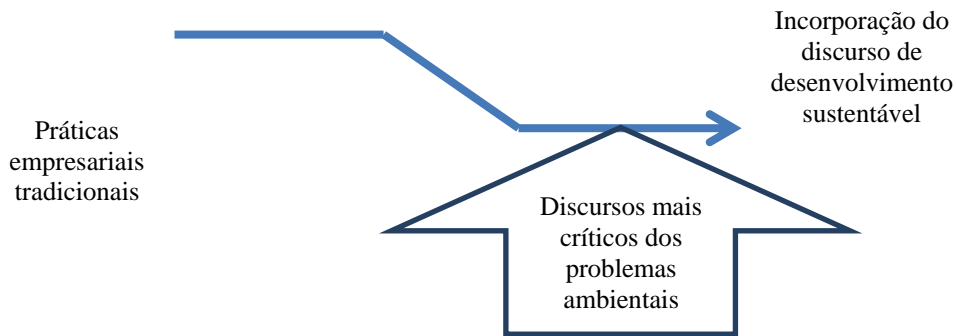
Com sustentação no embasamento teórico apresentado nos capítulos anteriores deste trabalho, inicia-se a análise sobre possíveis aproximações e vínculos entre estratégia como prática e sustentabilidade.

Resgata-se a discussão de Kallio e Nordberg (2006) sobre a maturidade dos estudos em gestão empresarial e em sustentabilidade, onde se percebe evoluções diferenciadas entre as áreas de sustentabilidade e estratégia. De um lado a estratégia configurada como uma área de estudo consolidada ao longo dos anos e propondo um avanço (neste trabalho abordado como estratégia como prática) e do outro lado, a sustentabilidade envolta nas indefinições e complexidades ainda inerentes ao tema.

Apesar desta fase, ainda bastante contraditória em que os estudos e práticas de sustentabilidade se encontram, as discussões sobre o tema, inicialmente dominadas pelos críticos mais radicais relacionados aos problemas ambientais, acabaram contribuindo para que as práticas empresariais tradicionais passassem por mudanças.

Na Figura 16, está demonstrado que os discursos mais críticos dos problemas ambientais, provocaram mudanças na trajetória natural das práticas empresariais tradicionais, elevando-as para um patamar onde é incorporado o discurso do desenvolvimento sustentável.

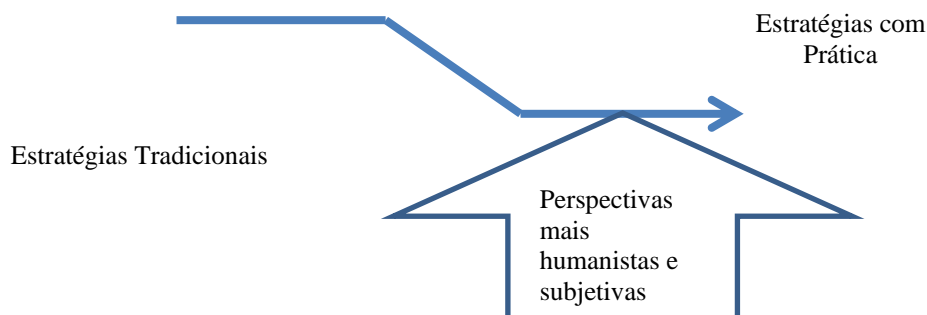
**Figura 16** - Incorporação do discurso de desenvolvimento sustentável nas práticas empresariais tradicionais.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Pelo lado da estratégia empresarial, conforme demonstrado na Figura 17, esta também passa por um processo de mudança, neste caso incorporando às práticas estratégicas tradicionais, a perspectiva da estratégia como prática que, ao buscar suporte na teoria da estruturação de Giddens, incorpora pressupostos mais humanistas e subjetivos.

**Figura 17** - Influência das perspectivas mais humanistas e subjetivas sobre as práticas estratégicas tradicionais.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como já mencionado em capítulos anteriores deste trabalho, a SAP apoia-se em pressupostos mais sociológicos – humanistas e subjetivos - a fim de auxiliar no

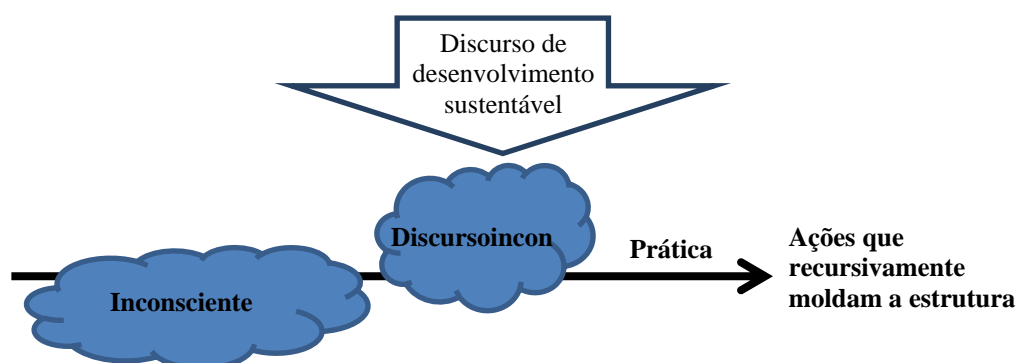
entendimento da encruzilhada caracterizada pela materialização de modelos em contraposição às particularidades da realidade cotidiana. Ao apoiar-se nestes pressupostos mais sociológicos, a SAP mostra relações com a sustentabilidade, haja vista conclusões de Baroni (1992), também apresentadas anteriormente, de que lados opostos na dinâmica econômica e social agora se aproximam por objetivos comuns dentro da sustentabilidade.

Sendo assim, a relação aqui encontrada entre sustentabilidade e estratégia como prática, é o fato de que a sustentabilidade exige das empresas uma perspectiva mais reflexiva quanto aos seus objetivos, antes exclusivamente pautados nas questões econômicas e da mesma forma, do lado das estratégias empresariais, a estratégia como prática, ao incorporar pressupostos mais humanistas e subjetivos, possibilita ambientes mais propícios para este desafio de menor exclusividade nas questões econômicas.

Se em um primeiro momento as empresas aderiram ao movimento da sustentabilidade apenas via discurso de desenvolvimento sustentável, ao adotar o discurso, ele passa a fazer parte da monitoração reflexiva da ação dos agentes e de certa forma a compor a estrutura que neste momento acaba sendo coercitiva ao sujeito.

A partir do momento em que o sujeito passa a exercer as suas práticas, resultantes das influências do seu inconsciente e da sua racionalidade discursiva, ao incorporar um pouco da sustentabilidade que estava incutida na estrutura, via discurso de sustentabilidade por parte da empresa, ele (o sujeito), passa a ter ações impremeditadas (racionalidade prática), já influenciadas por questões de sustentabilidade. A partir deste momento, a sustentabilidade que antes chegava de forma coercitiva ao sujeito, via estrutura, agora retorna através da subjetividade do sujeito para recompor a estrutura, conforme demonstrado na Figura 18.

**Figura 18** - Influência do discurso de desenvolvimento sustentável sobre a racionalidade do discurso.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Acaba-se de resgatar neste momento a dualidade da estrutura, o cerne da teoria da estruturação. A estratégia como prática, ao buscar suporte sociológico em Giddens e na teoria da estruturação, abre caminhos para que o plano estratégico da empresa possa sensibilizar-se com esse movimento de dualidade da estrutura e com a capacidade do sujeito de redesenhar o tempo todo, pela sua subjetividade, o plano estratégico da empresa.

Portanto, no planejamento estratégico, as definições de missão, visão e valores da empresa, ao serem definidas em uma perspectiva de sustentabilidade, podem favorecer a incorporação e conseqüentemente a externalização desses valores à sociedade, o que, no nível mais macro, acaba contribuindo para o desenho de estruturas sociais mais amplas.

Pode-se observar no Quadro 8, apresentado anteriormente no capítulo de discussão teórica, exemplos de missão, visão e valores de algumas empresas que já incorporam parâmetros de sustentabilidade.

Ao incorporar a sustentabilidade na missão, visão e valores da empresa, via planejamento estratégico, assume-se compromissos éticos e morais com a sociedade, compromissos esses que também, via dualidade da estrutura, contribuem para incorporação cada vez maior de práticas sustentáveis.

A incorporação de valores relacionados à sustentabilidade nos planos estratégicos das empresas poderia ser efetivada na perspectiva tradicional de estratégia, porém como a sustentabilidade refere-se a um assunto amplo, carregado de divergências e complexidades, a estratégia como prática parece ser mais adequada, pois se trata de uma “abordagem inovadora para a estratégia através de uma perspectiva prática que foca o estrategista e o processo de elaboração da estratégia” (Oliveira Junior; Pacagnan e Marchiori, 2013, p. 4), o que favorece a compreensão dos fatores conscientes e inconscientes dos estrategistas, que contribuem para a construção da postura estratégica da empresa, ao se materializar por meio das suas declarações de missão, visão e valores.

Corroboram indiretamente com essa indicação de que a estratégia como prática vem se mostrando favorável para a busca de um plano estratégico mais ligado à sustentabilidade, autores como Jarzabkowski e Wilson (2004) que, ao avançar significativamente nos estudos relacionados à SAP, referem-se a infrutiferidade dos objetivos de longo prazo e como atores estratégicos capazes e instruídos, constituem e reconstituem um

sistema de práticas estratégicas, apontando para uma configuração que pode favorecer o encontro de caminhos em ambientes confusos e contraditórios. Em relação às contradições, na sustentabilidade, Baroni (1992) levanta esta questão, tanto na definição do termo, como na sua interpretação.

Uma questão complementar que permite reflexões sobre a relação da SAP com a sustentabilidade, surge da discussão levantada por Albino et al (2010), ao pensar em alternativas que superem a predominância do mercado como um sistema de auto regulação e, conseqüentemente, alternativas de pesquisas cada vez mais qualitativas na área de estratégia.

Em relação às metodologias utilizadas para pesquisa em estratégia como prática, ainda há muito que se pesquisar. Porém, conforme discutido em capítulos anteriores deste trabalho, a SAP é uma perspectiva dentro da área de estratégia, que acompanha o movimento das ciências sociais para a superação da ortodoxia estruturalista-sistêmica. Além disso, está embasada sociologicamente na teoria da estruturação de Giddens, que busca uma linha intermediária entre o objetivismo da estrutura e o subjetivismo do sujeito. Sendo assim, é natural que nas pesquisas em estratégia como prática, as pesquisas qualitativas sejam mais interessantes e com isso mais próximas das questões mais complexas que envolvem a sustentabilidade.

Um exemplo de que pesquisas qualitativas são exigidas no âmbito da sustentabilidade, aparecem quando WHEELER e ELKINGTON (2001) e WHEELER et al (2005) levantam pontos do tipo, relações de confiança, transparência nas informações e comunicação efetiva com “*stakeholders*”. Para a compreensão destas questões aqui levantadas são necessárias pesquisas qualitativas.

Apresentadas as principais relações possíveis entre a estratégia como prática e a sustentabilidade, com base no referencial teórico levantado, parte-se para as considerações finais do trabalho.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dois assuntos emergentes causam impactos diretos nas práticas empresariais, um deles é a sustentabilidade e o outro é uma nova perspectiva para a estratégia denominada de estratégia como prática. Este trabalho buscou possíveis aproximações entre estes dois assuntos.

Ao resgatar os aspectos teóricos e terminológicos da sustentabilidade, foi possível identificar indícios de menção a questões relacionadas ao tema desse o século XVI, mais especificamente por volta do ano 1560, época na qual existia preocupação com o uso racional da floresta, assim como observar que, somente em meados do século XX, foi que o assunto tomou mais corpo, tendo no comando das discussões, os ambientalistas críticos mais radicais, com discursos catastróficos, que provocaram certa aversão por parte das empresas.

Na sequência, com o advento das ideias de sustentabilidade, compatível com o desenvolvimento econômico, surge em 1987, o termo desenvolvimento sustentável, a partir do relatório chamado de “nosso futuro comum” (relatório de Brundtland), fato esse que agradou o meio empresarial, por significar a possibilidade das empresas responderem, em parte, aos anseios dos ambientalistas, sem sacrificar os seus objetivos econômicos e desenvolvimentistas.

Apesar de existirem divergências tanto das definições como das interpretações da sustentabilidade, o termo desenvolvimento sustentável tornou-se consistente a partir da concepção do “*triple bottom line*”, ou “tripé de três dimensões” - a econômica, a social e a ambiental.

Agregando ao entendimento da sustentabilidade nas respectivas dimensões supracitadas, este trabalho traz às discussões, contribuições das perspectivas de redes de Capra (2005) e considerações sistêmicas de Sachs (2007), adotando o direcionamento conceitual de que desenvolvimento sustentável consiste na manutenção de um desenvolvimento econômico inerente à estrutura social, na qual os seres humanos estão organizados de forma que sejam priorizadas relações sociais saudáveis, bem como a manutenção de recursos naturais, considerando os aspectos sistêmicos da forma como recursos naturais se constituem e necessitam ser mantidos.

Quanto ao outro assunto emergente - a estratégia como prática - para contextualizá-lo, resgatou-se primeiramente a origem do termo estratégia e sua ligação com as guerras e instintos de sobrevivências, para em seguida abordar-se o desenvolvimento da estratégia em uma linha de gestão mais ligada ao funcionalismo e ao positivismo, bem como alguns autores, como Mintzberg, que já acenam para a necessidade de novas perspectivas para a área de estratégia.

Paralelo ao processo de ruptura com o paradigma funcionalista/positivista, destaca-se uma nova perspectiva para a área de estratégia, denominada estratégia como prática, perspectiva esta que apresenta entre seus pressupostos o embasamento sociológico da teoria da estruturação de Giddens.

Neste sentido, ao embasar-se na teoria da estruturação, a estratégia como prática ganha conotação intermediária entre o objetivismo da estrutura e o subjetivismo do sujeito, posição esta assumida por Giddens em sua teoria.

Além desta posição intermediária, questões importantes como a atuação dos agentes, a rotinização das tarefas, a racionalidade das ações práticas premeditadas e as impremeditadas ganham atenção especial, sendo que antes eram deixadas em segundo plano.

A dualidade da estrutura, ponto central da teoria de Giddens, que consiste na capacidade da estrutura de influenciar o sujeito e ser, pelas ações do sujeito reconstruída, passa a ser também ponto central do planejamento estratégico da empresa ao pensar em estratégia como prática.

Em relação às aproximações entre a estratégia como prática e a sustentabilidade, primeiramente observa-se que as empresas passaram por um processo de incorporação de questões que não se restringem exclusivamente a seus objetivos econômicos, mais envolvem questões mais subjetivas, relacionadas a assuntos ambientais e sociais.

Paralelo a esse movimento de adaptação das empresas e, em parte, até em consequência dele, a área de estratégia vem passando por incorporação de pressupostos teóricos sociológicos que também permitem questões mais subjetivas.

Este movimento paralelo, tanto das práticas empresariais, como das estratégias das empresas, configura-se como uma aproximação entre a estratégia como prática e sustentabilidade.

Outra aproximação significativa entre a estratégia como prática e a sustentabilidade, é a possibilidade de materialização inicial da sustentabilidade via declaração de missão, visão e valores das empresas que, considerando a dualidade da estrutura abordada por Giddens, pode permitir a reconstrução desses valores bem como o compromisso ético e moral da organização junto à sociedade.

Ainda há de se destacar que as metodologias apontadas para pesquisas em sustentabilidade se aproximam daquelas relacionadas à estratégia como prática, haja vista as proximidades de ambas com questões interpretativas e hermenêuticas.

Por fim, além da importância da materialização da sustentabilidade, citada neste trabalho sob a forma de declarações de missão, visão e valores da empresa, a teoria da estruturação de Giddens, no arcabouço teórico da estratégia como prática, faz-se fator relevante para a aproximação com os pressupostos da sustentabilidade.

Este fator ocorre à medida que a teoria da estruturação, na sua trilha intermediária entre objetivismo e subjetivismo, possibilita às empresas caminhos de ruptura com os paradigmas funcionalistas/positivistas tradicionais, pelo viés da estratégia como prática.

Pelo fato deste trabalho tratar de dois assuntos emergentes - a sustentabilidade e a estratégia como prática - ambos em processo de desenvolvimento teórico e construção de metodologias de pesquisa, este trabalho fica limitado às contradições inerentes aos respectivos temas.

Indica-se como sugestão de futuras pesquisas, aprofundamento das abordagens de sustentabilidade a partir de Giddens, o autor da teoria da estruturação,

direcionamento este que pode favorecer futuros estudos de aproximação com a estratégia como prática.

Devido ao fato da estratégia como prática estar pautada também em pressupostos sociológicos e filosóficos de Bourdieu e Foucault, sugere-se ainda aprofundamento das concepções destes autores, buscando relações com a sustentabilidade, como foi feito neste trabalho em relação à Giddens.

## 5 REFERÊNCIAS

ALBINO, J.C.; GONÇALVES, C. A; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. Estratégia como Prática. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.9 n.1-2 jun.2010.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BACHA, M. L.; SANTOS, J.; SCHAUN, A. Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010. Resende.

BARKEMEYER, D. Senior Technical Representative, HESCO Bastion USA. **Personal communication with CGGC Research Staff**. December 19, 2011.

BARONI, M. Ambiguidades e Deficiências no Conceito de Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 32(2): 14-24, abr/jun. 1992. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901992000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901992000200003.pdf)> Acesso em: 23 fev 2012.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petropolis: Vozes, 2012. 200 p.

BOURDIEU , P., **The logic of practice**. Cambridge : Polity Press, 1990.

BOURDIEU , P.; WACQUANT , L. **An invitation to reflexive sociology**. Cambridge : Polity Press, 1992.

BOURDIEU P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática: precedido de três estudos de etnologia kabila**. Oeiras: Celta, 2002 [1972].

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2010. 224 p.

BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Tradução de Mariza Corrêa. Campinas: Papirus, 1996.

BROWN, D.; DILLIARD, J.; MARSHALL, R. S. **Triple bottom line: a business metaphor for a social construct**. 2006. Disponível em: <<http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/documents/06-2.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Hants: Ashgate, 1979.

CALDAS, M.; FACHIN, R. C. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.02, 2005.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, pp. 27-39, 2003.

CAMPBELL-HUNT C., **Complexity in Practice**, Human Relations , 60 , 5: 793 –823, 2007.

CAPRA, F. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. Tradução Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.

CLAUSEWITZ, C. V. **On war**. Translated and edited by Michael Howard and Peter Paret. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 1984.

CHANDLER, Alfred A., Jr., **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**. The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

DINIZ, E.; PROENÇA JR., D. **O fenômeno guerra**. Rio de Janeiro, 2004.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EAGLETON, T. **As ilusões do pós-modernismo**. Tradução Elisabeth Barbosa. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 1998

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Makron Books Ltda. São Paulo, 2001.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba: UFPR, 2003.

FOUCAULT, M. **Os anormais: Curso no Collège de France (1974 – 1975)**. 2001. São Paulo, Martins Fontes.

FOUCAULT, Michel. **O uso dos prazeres e as técnicas de si**. IN.:MOTTA, Manoel B. da (org.) *Ditos e Escritos V: ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2011. 295 p.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIDDENS A. **New Rules of Sociological Method** . London: Hutchinson, 1976.

GIDDENS A. **Central Problems of Social Theory.** MacMillan: London, 1979.

GIDDENS A. **The Constitution of Society.** Oxford : Polity Press, 1984.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** 3. ed. São Paulo:WMF Martins Fontes, 2009. 458 p.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar.** In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010.

GORE Jr., A. A. **Uma verdade inconveniente - o que você precisa saber (e fazer) sobre o aquecimento global.** Tradução de Isa Mara Lando. Barueri-SP: Manole, 2006. 328p

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, 25º **Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001.

HENDRY, J. Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.7, p. 955-977. 2000.

IANNI, O. **Estado e planejamento econômico no Brasil.** 5 ed., 1991, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective** , Human Relations , 60 , 1: 5 –27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. **Putting strategy into practice: top management teams in action in three UK universities.** 2000 PhD Thesis - University of Warwick.

JARZABKOWSKI, P.; Wilson, D.C. Top Teams and Strategy in a UK University. **Journal of Management Studies**, v 39, n.3, p. 357-383, 2002.

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.; Wilson D.C. **Pensando e Agindo Estrategicamente**: Novos Desafios para a análise Estratégica. São Paulo: RAE out/dez. 2004

JOHNSON, D.S.; MORTAZAVI, A.; MYERS, R.M.; WOLD, B. **Genome-wide mapping of in vivo protein-DNA interactions**. *Science* 316:1497–1502, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p.3-22, 2003.

KALLIO, T. J.; NORDBERG, P. The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. **Organization & Environment**, 19(4): 439-457, 2006.

LENZI, C. L. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Bauru, SP: EDUSC, 2005.

MACIEL, R. H.; CAVALCANTE, R.; MATOS, T. G. R.; RODRIGUES, S. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**; Recife, 19 (2): 117-128, 2007.

MATUCHESKI, F. L. **Os papéis dos professores dentro dos paradigmas educacionais**. Monografia. Curitiba: PUCPR, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo, Atlas, 2004.

MEIRELLES, A. M. e GONÇALVES, C. A. (2005), «Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia». In 2.º ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, **Anais**, ANPAD, Rio de Janeiro.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.

MERTON, Robert K. **Eléments de théorie et de méthode sociologique**. 1 ed. 1953. Paris, Plon, 1965.

MERTON, R. **On sociological theories of the middle-range**, chapter 2 in R Merton, *On Theoretical Sociology: Five essays old and new*. New York: Free Press, 1967.

MILLER, D. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 686-701, 1987.

MILLER, D.; FRIESEN, P. **Organizations: a quantum view**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Five Ps for strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p.12.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MOURA, L. G. V. **Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P.; PACAGNAN, M. N.; OLIVEIRA, E. W. M. **A emergência dos estudos da estratégia como prática a partir das limitações do paradigma funcionalista/positivista**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/1124.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, 1991.

OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P.; PACAGNAN, M. N.; MARCHIORI, M. **Contribuições da Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) para Investigação da Estratégia como Prática**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/3Es426.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/3Es426.pdf)>. Acesso em 15 jun 2013.

PACAGNAN, M.N.; ROCHA NETO, R.; MALOSÁ, R. R.; WOITAS, N. **A Estratégia Como Prática Revisitada por meio de modelos aplicados**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/1042.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

PACAGNAN, M.N; **Estratégia Como Prática: Um Olhar Alternativo à Partir da Perspectiva Pós-Moderna**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12861](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=12861)>. Acesso em: 14 dez. 2011.

PACAGNAN, M. N.; GINENEZ, F. A. P.; RUBO M. **Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias.** Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/revista2012/Artigos/09-Gestao%20Estrategica%20Organizacional.pdf>.> Acesso em 20 out, 2012.

PETTIGREW, A. M. Management research after modernism. **British Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 61-70, 2001.

PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 163-182, 1992.

PETTIGREW, A. M. **The double hurdles of management research.** In: T.Clark (ed.). *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of Derek S. Pugh.* London: Dartmouth Press, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva -Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Editora Campus, Lda., trad. 1986.

RYNES S. L.; BARTUNEK J. M.; DAFT R. L. Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics. **Academy of Management Journal** 44(2): 340–355, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia - teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas.** 2004. 272 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e Estratégia Administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SUZUKI, J. T. F.; STEINLE, M. C. B.; BATTINI, O. **TCC: Elaboração e Redação.** 1. ed. Londrina-PR: Redacional, 2009. v. 1.

TOURAINÉ, A. **O Retorno do Actor – Ensaio de Sociologia.** Lisboa: Instituto Piaget, 1984.

TOULMIN, S. **Os usos do argumento.** Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

TSOUKAS, H.; CUMMINGS, S. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, 1997

VELLANI, C. L.; RIBEIRÃO, M. S. A Sustentabilidade e a Contabilidade. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9, 2006, São Paulo. **Anais do IX SIMPOI**. São Paulo: FGV/EAESP, 2006.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE Revista de Administração e Empresas**, vol. 45, n° 4, p. 66-72, Out./Dez. 2005.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria Crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE – Revista de Administração de empresas**, v. 46, n. 1, p. 59 – 70, jan./mar. 2006.

VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, Issue 4, 334–339, abr. 2007.

WHEELER, D.; MEDALYE, J.; ADAMS, M. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT - Sloan Management Review**, v.7, n.41. 2005.

WHEELER, D.; ELKINGTON, J. The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. **Business Strategy and the Environment**, v.10, n.1, jan/feb. 2001.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye, **Organization Studies**: 1575 –1586, 2007.

WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field, **Academy of Management Best Paper Proceedings** , Denver, 2002.

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

WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p.436-460, 2003

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. **Organization Studies**, 2006. vol. 27, n. 5, p. 613-634.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o Modernismo: recuperando a Prática. **RAE**-Volume 44 n 4, out/dez 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy, **European Management Review** , 1/1, p. 14 –20, 2004.