

## Ensaio sobre a Estratégia como Prática em Perspectiva Alternativa à Funcionalista

### Essay on a Strategy as Practice Perspective on Alternative to Functionalism

Paulo Paganini <sup>1</sup>  
Mario Nei Pacagnan <sup>2</sup>  
Ivan de Souza Dutra <sup>3</sup>  
Elizabet Wood Moçato Oliveira <sup>4</sup>

#### Resumo

O campo dos estudos em estratégia tem evidenciado algumas mudanças na condução das investigações, buscando formas alternativas de compreender a realidade organizacional sem se pautar no paradigma hegemônico. Este feito acompanhou um movimento comum às ciências humanas, movimento este que questiona o paradigma moderno buscando o amadurecimento de elementos considerados alternativos na ciência tradicional. Visto isso, o presente ensaio objetivou conduzir uma discussão paradigmática da Estratégia como Prática, tratando-a como um enfoque alternativo aos estudos da estratégia por trazer elementos que destoam do paradigma vigente. Para conduzir o debate, é apresentado primeiramente o paradigma vigente e sua crise para compreender os fenômenos em suas novas demandas, realizando uma revisão dos aspectos centrais do paradigma funcionalista bem como suas lacunas deixadas durante o processo de investigação do fenômeno social. Em seguida, são apresentadas as novas demandas dos estudos em estratégia que passam a exigir um novo olhar do fenômeno organizacional. Desta discussão, conclui-se que o apoio de um paradigma alternativo propicia um rompimento com a forma como vem se desenvolvendo o campo da estratégia.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Mestrando do Programa em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Brasil. Contato: [paganini.paulo@gmail.com](mailto:paganini.paulo@gmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Mestre em Administração pela PUC-SP, Doutor em Administração pela FEA-USP, Pos-Doutorado pela PUC-PR, Brasil. Contato: [marionei@uel.br](mailto:marionei@uel.br)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Mestre em Administração pela PPA-UEL/UEM, Doutor em Administração pela FEA-USP, Brasil. Contato: [ivandutra@uel.br](mailto:ivandutra@uel.br)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Mestrando do Programa em Administração pela Universidade Estadual de Londrina-UEL, Brasil. Contato: [bete\\_mocato@hotmail.com](mailto:bete_mocato@hotmail.com)

**Palavras Chave:** Funcionalismo, Paradigma, Estratégia como Prática

**Abstract**

The field of studies in strategy has shown some changes in the conduct of investigations, seeking alternative ways of understanding organizational reality without guided the hegemonic paradigm. This achievement followed a movement common to the humanities, a movement that questions the modern paradigm seeking the maturation of elements considered alternative in traditional science. Seen it, this essay aims to lead a paradigmatic discussion in Strategy as Practice, treating it as an alternative approach to the study of strategy in which bring elements that clash with the current paradigm. To conduct the debate, first, is presented the current paradigm and its crisis to understand phenomena in their new demands, conducting a review of the central aspects of the functionalist paradigm and its gaps left during the investigation of the social phenomenon. Then we present the new demands of the studies in strategy that search a new look at the organizational phenomenon. From this discussion, it is concluded that the support of an alternative paradigm provides a break with how the field of strategy is developed .

**Keyword:** Functionalism, Paradigm, Strategy-as-Practice

## 1. Introdução sobre Pensamento Estratégico

A estratégia organizacional, entre 1960 e 1980, foi predominantemente observada por uma ótica funcionalista e determinista, visto a sua herança da tentativa de explicação como em sistemas biológicos e da proximidade com a Economia, com o seu aparato alicerçado em modelos prescritivos (VASCONCELOS, 2001). Também se notam, desde então, modelos baseados em estratégias emergentes, descritivas ou reativas, alguns deles com a predominância funcionalista e determinista.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a construção deste subcampo dos estudos organizacionais foi influenciada também pela Sociologia, originando vertentes alternativas ao pensamento determinista e prescritivista clássicos. Esse processo de construção do campo fez com surgissem diversas abordagens da temática, explicitadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) através de dez escolas do pensamento estratégico.

Além dessas, também emergiram outras formas de compreender o leque das contribuições teóricas em estratégia, como os estudos de Whittington (2002), do qual emergiram quatro percepções básicas sobre estratégia (abordagem clássica, evolucionária, sistêmica e processual), sobre as quais este ensaio busca se fundamentar. Dessa maneira, surgiram as primeiras questões que instigaram para esse ensaio: Diante da hegemonia de abordagens estratégicas de natureza funcionalista, que outras alternativas são significativas neste subcampo de estudos organizacionais? Face a essa predominância de décadas na área, emergiram alternativas também em outros paradigmas. Que relevância teriam abordagens alternativas, tais como a estratégia na prática e o papel do estrategista diante da dicotomia entre o voluntarismo e o coletivismo?

Em busca dessas respostas, verificou-se na literatura com Whittington (2002) que a primeira abordagem, a Clássica, ainda é a mais influente no meio organizacional, com enfoque em planejamento racionalizado e tratando o conceito de estratégia como um processo racional, passível de cálculo e análises deliberadas, conforme abordagens de Ansoff e Porter. Nessa abordagem, a estratégia desconsidera qualquer possibilidade de questões emergentes, estando fortemente alicerçada no planejamento como capaz de prever e controlar mudanças no ambiente interno e externo.

Essa hegemonia do pensamento estratégico sofreu vários questionamentos, entre os quais compreende-se a vertente da Ecologia Organizacional, desenvolvida no Brasil por Zaccarelli (1971; 1977) e Fischmann (1972), e conduzida ao escopo internacional por Hannan e Freeman (2007) (DUTRA; PEDROSO; CAPELARI, 2011). Essa corrente apontou para a incapacidade de se prever as condições ambientais a ponto de controlá-las individualmente, trazendo para os estudos organizacionais o escopo analítico transorganizacional, que levaram às questões de interdependência organizacionais e fenômenos sistêmicos interagentes.

Assim, a abordagem evolucionária, pautada na Ecologia das Organizações, enfatiza que a vivência-sobrevivência, traduzida pela longevidade das organizações, é conseguida por aquelas mais aptas a encontrarem seu espaço no nicho competitivo, dadas certas condições do ambiente como sistema. A perspectiva é macroambiental e a estratégia deve ser vista nesse contexto. De acordo com Whittington (2002), essa abordagem tem um caráter fortemente determinista e objetivista, em que cabe aos gerentes apenas posicionar suas organizações no ambiente, e nunca criá-lo ou alterá-lo a ponto de conseguir benefícios de um novo contexto.

Em outro aspecto, a obra de Zaccarelli et al. (2008) que utiliza a Ecologia Organizacional como abordagem essencial, traz uma visão revisitada e mais atual da estratégia e das interdependências entre as organizações de um mesmo conjunto de negócios. Esses autores discutem os Sistemas Sociais Complexos – a exemplo da explicação de Clusters e Redes de Negócios – reconhecendo-os a partir de fenômenos resultantes das interações. Isso trouxe ou recuperou para essa abordagem, a relevância da imprevisibilidade das relações

sociais, o que conseqüentemente dá significado de importância aos indivíduos, quando se considera a estratégia dentro do sistema pelas organizações que o compõem.

A abordagem processual se aproxima da visão da abordagem evolucionária por tratar o planejamento como desnecessário, considerando que este será esquecido no mesmo momento em que as circunstâncias em que foi elaborado mudarem. Dessa maneira, assume o surgimento da estratégia através de um processo de aprendizado prático, e por isso um erro na elaboração e aplicação de um planejamento estratégico não levaria a uma desvantagem competitiva capaz de desbancar a organização (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, 2008). Porém, essa escola também se apoia no determinismo, considerando que o processo de aprendizagem se dá pela movimentação do mercado, cabendo ao agente apenas direcionar o aprendizado adquirido e absorvê-lo (MINTZBERG, 2000). Foram seus insights que originaram as primeiras discussões da estratégia vista como uma prática social, vertente esta denominada na academia como Estratégia como Prática (SAP).

Por fim, Whittington (2002) destaca que a abordagem sistêmica trata os fins e meios da estratégia conectados com estruturas de poder e cultura existente no sistema social local. Se considerada em um *continuum* de voluntarismo/determinismo, essa abordagem é a menos determinista das quatro, porém ainda é apresentada como dependente de um sistema social específico aonde a estratégia se desenvolve.

Nas dez escolas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maioria trata a estratégia como sendo dependente do ambiente, não cabendo durante o processo analítico compreender a construção do contexto na qual está inserida. As escolas que se diferem das demais são a cognitiva e a empreendedora: a primeira coloca que a postura da organização no ambiente parte de uma concepção mental do estrategista, porém ainda tem um caráter de determinação do fenômeno estratégico por buscar sua compreensão através da relação de causalidade; e a escola empreendedora trata a estratégia como dependente do estrategista enquanto sujeito visionário e oportunista, apto a guiar a organização aos diversos nichos existentes no ambiente.

Assim, conseguimos observar que as escolas, por menos deterministas que sejam, sempre foram abordadas por uma ótica funcionalista buscando identificar regularidades nas quais a organização tem que se encaixar ou conseguir sistematizar.

Porém, em 1996, Richard Whittington (1996) publicou um material que apresentou a estratégia através de uma perspectiva prática que foca o estrategista e o processo de elaboração da estratégia, colocando em segundo plano a organização e a estratégia em si. Assim, essa nova maneira de compreender este campo utiliza *insights* da escola processual, diferenciando-se na ênfase que é dada para o ‘fazer estratégico’, o que caracteriza a S-as-P como pós-processual por priorizar a lógica imanente da prática ao invés de atores e agentes (Chia & MacKay, 2007).

Ao observar essa breve evolução histórica da estratégia por alguns autores significativos, neste ensaio procurou discutir se a centralização do homem no estudo da estratégia como agente voluntarista [sic] acompanhou o fenômeno de questionamento do objetivismo firmado na doutrina funcionalista apontados por Vergara e Caldas (2007), Cooper e Burrell (2007), entre outros.

## 2. A crise de um paradigma

O funcionalismo tem sido dominante na condução das pesquisas sociais e organizacionais na maioria das academias, se apresentando como sendo “firmemente enraizada na *sociologia da regulação* e aborda o sujeito principal de um ponto de vista objetivista.” (BURRELL; MORGAN, 2006, p. 25, tradução nossa). Esse paradigma se volta

para a tentativa de explicar o estado atual das coisas, ordem social, consenso, integração social, solidariedade, necessidade de satisfação e atualidade, buscando explicações racionais para os assuntos sociais, e “o que não é quantificável é cientificamente irrelevante.” (SANTOS, 2000, p. 63) Por estar enraizado no paradigma positivista ou ainda no neopositivista, o funcionalismo tende a assumir que o mundo social é composto de situações concretas, mensuráveis e estudadas através de abordagens derivadas das ciências naturais pautadas em relação de causa e efeito.

Na maioria das perspectivas centrais da teoria organizacional, estava e ainda está em grande parte as visões sistêmico-estrutural, da escolha estratégica, da seleção natural e da ação coletiva, alicerçadas ou na seleção ambiental por um ambiente já determinado ou na construção coletiva desse ambiente, cabendo ao indivíduo pouco caráter de agência social e poucas doses de voluntarismo (ASTLEY; VAN DE VEN, 2007). Em grande parte dos estudos organizacionais, o foco maior foi dado às propriedades estruturais, que considera o comportamento individual como gerado a partir de um processo reagente do indivíduo com relação às situações estruturais e seus movimentos.

O pensamento Durkheimiano foi incorporado e em boa parte distorcido pela sociologia norte-americana através de Talcott Parsons, Robert Merton, entre outros, que em parte contribuiu para a hegemonia funcionalista, pautado na exterioridade enquanto característica do fato social constituído por uma realidade objetiva. E como os Estados Unidos estão no cerne da disseminação cultural no mundo ocidental e depois da Segunda Grande Guerra emergiram como primeira potência econômica do planeta, com poderosas corporações de negócios, seja isso negativo ou positivo, difundiu essa hegemonia por todo o mundo ou grande parte dele (CARNOY, 1977; IANNI, 1976).

A ortodoxia do funcionalismo ainda se apresenta evidente nos estudos organizacionais, sendo atribuída, em boa parte, ao fato da representatividade do *mainstream* norte-americano no campo, que expandiu sua hegemonia até os dias de hoje. Porém é importante reconhecer um crescimento relativo de outras vertentes no âmbito dos estudos organizacionais como a interpretativista, notadamente a partir da década de 1980, além da crítica e da pós-moderna observadas a partir da década de 1990, vindas de um cenário peculiar que surgiu na Europa (CALDAS; FACHIN, 2005; COOPER; BURRELL, 2007).

Nesse contexto, o racionalismo esteve presente na episteme funcionalista enquanto ciência normal pelo conceito de Thomas Kuhn, com contestações muitas vezes tidas como impróprias pelos pensadores adeptos dessa vertente. Isso pode ser visto como reflexo da influência das ciências naturais que contribuiu para o racionalismo, e da revolução industrial que contribuiu para a adoção do instrumentalismo (ALVES FILHO, 2005; SANTOS, 2000). Porém, durante todo o debate paradigmático dentro das ciências sociais, “o *métier* sociológico mais parece uma Torre de Babel, tantas são as desavenças” (ALVES FILHO, 2005, p. 1) o que para o autor demonstra a existência de dissenso em termos de visão de mundo, de método, de episteme e de concepção do pesquisador sobre a natureza humana. Assim, o impasse da subjetividade versus objetividade, como também da mudança incremental versus radical assola a sociologia e as ciências sociais no campo das organizações e das abordagens administrativas como um todo em sua tentativa de produzir conhecimento científico, uma vez que os estudiosos muitas vezes não partem dos mesmos pressupostos (BAUM, 2011).

Criado esse impasse:

A comunidade sociológica parece perplexa frente a “*lição dos fatos*”, não sabendo como conciliar leis gerais, teorias e procedimentos metodológicos; o plano das análises macro com o das análises micro; o como explicar comportamentos inesperados, o ritmo alucinante das mudanças políticas e sociais, em suma, a realidade empírica. (ALVES FILHO, 2005, p. 6)

Assim, como outros paradigmas das ciências sociais, o funcionalismo experimenta seu declínio enquanto metodologia eficaz entre as décadas de 1960 a 1980, sendo apontado por Alexander (1998) *apud* Alves Filho (2005) como pós-funcionalista ao tratar da sociologia moderna e contemporânea norte-americana, onde foi dominante. Simultaneamente a esse declínio, a complexidade metodológica de Émile Durkheim tem sido colocada na berlinda, bombardeada por descrenças, bem como vem experimentando Max Weber conforme novas abordagens (ALVEZ FILHO, 2005).

O que chamamos crise geral da Sociologia atinge o seu ápice quando, nos anos 80, a crise do marxismo se tornou aguda. Ela levou de roldão, fazendo desabar, os demais paradigmas clássicos (Weber e Durkheim) e as grandes vertentes da teoria sociológica contemporânea deles derivados, como funcionalismo e o estruturalismo. (ALVES FILHO, 2005, p. 6)

Essa crise também pôde ser observada quando Albert Einstein contestou a simultaneidade de acontecimentos distantes, ao romper com o tempo e o espaço absolutos de Isaac Newton, e concluir que “dois acontecimentos simultâneos num sistema de referência não são simultâneos noutro sistema de referência.” (SANTOS, 2000, p. 69). Tal diagnóstico colocou em xeque a ciência positiva, conforme apontado por Santos (2000). Assim, surge a concepção de que conhecemos do real apenas aquilo que nele introduzimos, indo de encontro com a proposta da racionalidade positivista adotadas pelas ciências sociais advindas das ciências naturais. Daí surge o seguinte questionamento: se nem a própria Ciência Natural concorda no tocante às medições, esse acordo está ainda menos expresso na Ciência Social.

A crise do paradigma hegemônico está basicamente expressa da seguinte forma:

O rigor científico, porque fundado no rigor matemático, é um rigor que quantifica e que, ao quantificar, desqualifica, um rigor que, ao objetivar os fenômenos, os objectualiza e os degrada, que, ao caracterizar os fenômenos, os caricaturiza. É, em suma e finalmente, uma forma de rigor que, ao afirmar a personalidade do cientista, destrói a personalidade da natureza. Desta forma, o conhecimento ganha em rigor o que perde em riqueza e a retumbância dos êxitos da intervenção tecnológica esconde os limites da nossa compreensão do mundo e reprime a pergunta sobre o valor humano de um afã científico assim concebido. (SANTOS, 2000, p. 73)

A variedade teórica emergida por volta da década de 1960 possibilitou o questionamento dos modos predominantes dos conceitos quantitativos, empiricistas e positivistas da teoria social (KELLNER, 1990)

Ao mesmo tempo que Santos (2000) expõe lacunas do paradigma hegemônico, também apresenta deficiências do paradigma subjetivo. Neste sentido, cabe considerar que não há um paradigma melhor que outro, ou um posicionamento onto-epistemológico mais preciso que outro. O que há, em sua essência, são atribuições paradigmáticas distintas que iluminam o mesmo fenômeno a partir de posições opostas. Assim, cabe a reflexão de que todo paradigma possui sua limitação, e, como as barreiras do funcionalismo, o paradigma subjetivo também é passível de críticas, dentre as quais se destaca principalmente o relativismo. Duveen (2003) aponta a existência de uma corrente comportamentalista e, mais recente, de uma corrente cognitivista que também peca pelo reducionismo. Segundo Demo (2013), este paradigma alternativo ainda galga em um estágio de incipiência, em cima do qual é atribuído a falta de processos e resultados confiáveis para a produção de uma dose de intersubjetividade acadêmica. A contribuição de Demo contribui para a elucidação de que o paradigma subjetivo tem se formado como importante vertente do pensamento científico nas ciências humanas, cabendo se firmar em termos de cientificidade através de sua estruturação ‘interna’.

Assumida esta crise dos paradigmas, estudiosos passaram a buscar alternativas em estudos organizacionais que suprissem a necessidade de desvendar ou construir novas realidades utilizando metodologias diferentes ao estudo de causa e efeito funcionalista, conforme aborda Alexander (1988).

O interacionismo simbólico e a etnometodologia significaram um avanço da investigação do desvio, do comportamento coletivo e dos papéis sociais. Além disso, a polêmica metodológica ligada a estes estudos convenceu muitos sociólogos que as abordagens individualista e naturalista permitem um maior acesso à realidade. O estruturalismo também produziu convincentes formulações empíricas em áreas como estratificação, modernização e mudança social, bem como metodologias histórica e comparativa das tendências específicas. (ALEXANDER, 1988, p. 276, tradução nossa)

Reafirmando essa idéia, apontamos para o que Ianni (1991) abordou, dizendo que as interpretações das teorias clássicas são insuficientes e obsoletas, emergindo os pontos de apoio intermediários de Marshall, de *principia media* de Mannheim e de teorias de alcance médio de Merton.

Para este ensaio, o debate se divide em dois polos epistemológicos conflitantes, em que o modernismo exalta a capacidade essencial da humanidade de buscar sua perfeição pelo poder de seu pensamento racional; e o pós-modernismo, com seu questionamento crítico e muitas vezes total rejeição do racionalismo etnocêntrico propugnado pelo modernismo. (COOPER; BURREL, 2007, p. 313)

Desses pontos, surgem as primeiras tendências voltadas para o paradigma interpretativista como alternativa, alicerçadas no objetivismo exacerbado e limitante do funcionalismo (VERGARA; CALDAS, 2007). Caminhando no mesmo sentido das Ciências Sociais, os estudos organizacionais também vêm produzindo conhecimento baseados na vertente científica subjetiva, ainda que de forma prematura. O fortalecimento desta corrente nos estudos organizacionais está atrelado principalmente ao posicionamento metateórico subjetivista, respaldado nas escolas europeias (BAUM, 2011). Este rumo abre caminho para a aproximação dos estudos em estratégia com a perspectiva subjetivista, ou menos objetivista.

### 3. As novas demandas nos estudos em Estratégia

Acompanhando a crise paradigmática das ciências humanas, porém mais tardiamente, os estudos em estratégia também se encontram em crise por diversos motivos, entre os quais consta o apontamento de fracasso da prescrição e gestão estratégica diagnosticado no mundo corporativo (DANDIRA, 2012). Este fracasso adveio de um paradigma que propõe a capacidade de antecipação de uma realidade por não considerá-la como socialmente construída, mas sim como uma realidade dada apenas a ser desvendada. Então, emergiu a Estratégia como Prática (SAP) como uma abordagem alternativa que foca a estratégia como uma prática social, observando realmente como os praticantes da estratégia agem e interagem para formular essa estratégia e construir seu espaço social e sua realidade por vias plurais e não-gerenciáveis (WHITTINGTON, 1996). Oriunda dos *insights* das escolas sistêmica e processual, a SAP retorna para a abordagem em nível gerencial, porém interessada como se dá o processo de *estratetização* pelos estrategistas, ao tratar dos próprios praticantes e suas respectivas práticas (WHITTINGTON, 1996). “Assim, a perspectiva prática está preocupada com a atividade gerencial, como os gerentes “fazem estratégia”.” (WHITTINGTON, 1996, p.

732, tradução nossa), rompendo com a tentativa de prescrever como a estratégia deve ser gerenciada ou “feita”.

Para estudar a SAP não bastam os métodos funcionalistas tradicionais, sendo necessária a captação das ideias e apreensão de situações cotidianas e a observação das rotinas que envolvem estratégia. “Aqui habilidade artesanal é tão importante como facilidade técnica, o conhecimento essencial é tanto tácito como formal, local como geral; e persistência e detalhe podem ganhar mais esplendor e inspiração.” (WHITTINGTON, 1996, p. 732, tradução nossa). Esta abordagem da estratégia, discutida principalmente pelas escolas europeias, adota novas perspectivas paradigmáticas e metodológicas também por existir tradições distintas de pesquisa em estratégia entre as escolas americanas e europeias (LAMPEL, 2011).

Segundo Pacagnan (2011) e Rhoden (2008), a Estratégia como Prática estuda atividades que geralmente são tidas como “invisíveis” sob a luz das teorias estratégicas tradicionais e que, quando desconsideradas, pode causar impactos não mensuráveis ou não consideráveis. Com isso, as suposições positivistas da estratégia e as ciências tradicionais entram em crise no campo dos estudos em estratégia por não considerarem tais relações sociais (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2004).

Mintzberg (2000) coloca que somente os planos e posicionamentos estratégicos são insuficientes para a consecução de uma estratégia eficiente, uma vez que todo o processo não depende simplesmente da organização, mas também de pessoas, o que a torna um processo social. Esta consideração permite a aproximação da estratégia com as vias interpretativas da ciência humana, tratando ora da subjetividade dos envolvidos no processo estratégico e ora da construção social do objeto e do campo. Por isso, Whittington (2004) propõe uma mudança de foco das pesquisas em estratégia na tentativa de compreender como os praticantes fazem o processo de estratégia, denominado *strategizing*, que é o processo constante de se fazer a estratégia em uma organização. “Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos (CANHADA; RESE, 2009, p. 283 apud WHITTINGTON, 1996).” O método de investigação não fica mais preso em relações causais existentes na totalidade, mas parte para uma dimensão intermediária conforme indicou Ianni (1991) como tendência para suprir a lacuna metodológica do funcionalismo tradicional. Esta dimensão intermediária contempla a estrutura social, o campo de atores, os sujeitos e suas inter-relações e a relação reflexiva de sujeito-estrutura e sujeito-campo, perpassando tanto os aspectos objetivos do fenômeno quanto os subjetivos.

Segundo Whittington (1996), há também mudança na agenda da pesquisa em estratégia, devendo ser considerado desde a biografia do estrategista até suas ações diárias dentro da organização. Porém, o interesse da pesquisa em estratégia sai da instrumentalidade que desemboca no desempenho organizacional e abrange mais que isso englobando relações sociais do estrategista, sua história, o contexto no qual esteve e está inserido, e atores sociais que influenciaram em suas concepções de mundo.

A fim de mostrar a busca por esta abordagem alternativa, cabe destacar alguns estudos realizados no Brasil, como a pesquisa realizada por Soares (2008), que aborda a expatriação de executivos; o estudo de Dieder (2008), que busca compreender o processo de aprendizagem organizacional em nível de gerência; a busca de Rese (2009), em compreender o conteúdo estratégico em duas instituições de ensino superior; o estudo de Ometto (2010), que busca compreender o processo de estrategização que possibilitou a adaptabilidade da prática de certificação socialmente responsável (FSC); ou o estudo de Palmer e O’Kane (2007), que trabalham com as estratégias de varejo de corporações multinacionais e sua emersão a partir da governança corporativa. Este breve panorama, sem objetivo de delinear precisamente o campo, mostra que a abordagem da SAP está sendo usada como mecanismo



analítico em diversas frentes de estudos organizacionais. Além destes estudos, realizando uma pesquisa breve nas principais bases de dados da área de Administração, foi possível identificar mais de quarenta estudos teórico-empíricos nacionais e internacionais que se apoiam na perspectiva da S-as-P para estudar diversos setores, desde Educação até Arranjos Produtivos Locais (APL) e organizações sem fins lucrativos. Isto mostra que é possível o desenvolvimento de estudos a partir de uma abordagem alternativa, e deixa a teoria da SAP exposta para testar sua capacidade e abrangência analíticas.

Devido à crise do paradigma funcionalista, o foco da pesquisa na ciência social se altera, conforme apontado como tendência por Alves Filho (2005) e Santos (2000), abrangendo também os estudos em estratégia

desenvolvido primeiramente por Whittington (2004) como uma retirada dos estudos de estratégia dessa hegemonia funcionalista e colocá-los sob perspectivas alternativas como a interpretativista.

E, como abordado por Alexander (1988), Whittington (2004, p. 45) coloca que:

após o modernismo, não é mais necessário que o pesquisador se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas de uma grande quantidade de dados; ele pode agora desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com seu objeto de estudo.

Assim, pode ser visto numa perspectiva que o rompimento da agenda de pesquisa em estratégia trazido por Whittington (1996) pode estar associado com as contribuições principalmente de Alexander (1988), Cooper e Burrell (2007), Ianni (1991), Alves Filho (2005). Esses autores induzem para a compreensão de que a estratégia como prática social se afasta do “racionalismo etnocêntrico” rumo ao novo norte pós-modernista. Este afastamento desloca o nível de análise “(...) considerando a estratégia como um amplo campo da atividade social, cujas práticas são importantes a sociedade como um todo (...)” (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

## Considerações Finais

Com o surgimento de novas formas de se obter conhecimento científico, nas últimas décadas o paradigma funcionalista vem compartilhando seu espaço de paradigma hegemônico. Com a ‘virada’ paradigmática nas ciências sociais, emergiram propostas de estudo dos fenômenos sociais a partir dos olhares construtivista, fenomenológico e interacionista. Não diferente, o cenário dos estudos organizacionais de Estratégia também vem sofrendo mudança, atribuindo suas inovações epistemológicas e ontológicas à influência tardia do *turn* das ciências sociais.

Essa abordagem relativamente nova tem propiciado contribuições ímpares para o desenvolvimento dos estudos em Estratégia, oferecendo uma visão alternativa que contempla elementos antes observados superficialmente ou ignorados por completo. Neste caminho, a visão da Estratégia como algo socialmente construído possibilita compreender este fenômeno organizacional independentemente dos atributos de porte, recursos e posicionamento no mercado das organizações investigadas. Assim, tal visão alternativa rompe com a atribuição de sucesso organizacional a modelos previamente definidos e passa a subsidiar a elucidação de práticas estratégicas antes não vistas ou não compreendidas pela ciência comum.

**Referências:**

ALEXANDER, Jeffrey C. El nuevo movimiento teórico. **Estudios Sociológicos**, Cidade do México, v. 6, n. 17, 1988, p. 259-307.

ALVES FILHO, Aluzio. A crise geral dos paradigmas dissensuais da Sociologia. **Achegas.net**, Rio de Janeiro, v. 23, 2005.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEM, Andrew H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O.. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas. 2007. p. 81-116

BAUM, Joel A. C. European and North American Approaches to Organizations and Strategy Research: An Atlantic Divide? Not. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1663-1679, nov. 2011.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Limited, 2006.

CALDAS, Miguel P; FACHIN, Roberto. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr/jun. 2005.

CANHADA, Diego. I. D; RESE, Natália. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set/dez. 2009.

CARNOY, Martin. La educación como imperialismo cultural. México: Siglo Veintiuno, 1977.

Chia, Robert, & MacKay, Brad. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60 (1), p. 217-242.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O.. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas. 2007. p. 312-334.

DANDIRA, Martin. Strategy in crisis: knowledge vacuum in practitioners. **Business Strategy Series**, v. 13, n. 3, p.128 – 135.

DEMO, P.. **Forças e fraquezas do positivismo**. Disponível em: <<https://docs.google.com/document/pub?id=1eew1D-Lz18JrIGLMkk5qIN4b87EzlwUFF--E0Gsc3uE>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

DUVEEN, Gerard. Introdução: o poder das ideias. In MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John H. Ecologia de População das Organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O.. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas. 2007.

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

IANNI, Octavio. **Imperialismo e Cultura**. Petrópolis: Vozes, 1976.

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

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

LAMPEL, Joseph. Torn Between Admiration and Distrust: European Strategy Research and the American Challenge. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1655-1662, nov. 2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PACAGNAN, Mario N. Estratégia como Prática: um olhar alternativo a partir da perspectiva pós-moderna. In: V Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: 3Es, 2011, p. 1-12.

RHODEN, Valdete N. Strategy as Practice e os lapsos conceituais. In: CONVIBRA, 2008.

SANTOS, Boaventura S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VERGARA, Sylvia C.; CALDAS, Miguel P.. Paradigma Interpretacionista: Em busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O.. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas. 2007. p. 223-234.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, out. 1996, p. 731-735.

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, out. 2004, p. 44-53.