



**EAESP**

**GV PESQUISA**

# **PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS ALTERNATIVAS ÀS TEORIAS DE POSICIONAMENTO**

Relatório 01/2005

**EDUARDO LOEBEL**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

## **RESUMO**

Este estudo exploratório tem como objetivo analisar artigos sobre estratégia organizacional que adotam perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento. Aproximadamente 5500 artigos representaram o ponto de partida do presente estudo. Desse total foram selecionados 630 artigos que formaram o banco de dados textual e foram classificados em categorias analíticas. Estudamos a categoria “política” composta por 37 artigos. Como resultado obtivemos um quadro não exaustivo sobre artigos em estratégia que são ao mesmo tempo “alternativos” e versam sobre questões políticas relacionadas aos negócios.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Teorias de posicionamento; estratégia organizacional; perspectivas alternativas.

## **ABSTRACT**

The objective of this exploratory study is to analyze organizational strategy articles that adopt alternative strategy perspectives to the positioning theory. At the beginning of this study, almost 5500 articles represented the starting point. From this total, 630 articles were selected to form the textual data base and were classified into analytical categories. We decided to analyze the 37 articles classified as “political”. As result we present a non-exhaustive picture of strategy articles that are both alternative and related to business political issues.

## **KEY WORDS**

Positioning theories, organizational strategy, alternative perspectives.

## SUMÁRIO

I.	Apresentação .....	05
1.	Formulação do problema de pesquisa .....	06
2.	Justificativas e objetivos.....	06
3.	Conceitos-chave .....	07
4.	Estratégia metodológica.....	12
5.	Artigos selecionados.....	16
6.	Artigos avaliados .....	18
II.	CrITÉrios de avaliação .....	20
1.	NÍvel de análise .....	20
2.	Perspectivas analíticas .....	24
3.	Dimensões estruturais.....	30
4.	Construção do roteiro de avaliação .....	32
III.	Tratamento estatístico.....	34
1.	O método de análise de <i>cluster</i> .....	34
2.	Preparação das variáveis.....	35
3.	Definição das medidas de distância .....	36
4.	Formação dos agrupamentos.....	36
5.	Softwares utilizados.....	38

---

IV. Análises e interpretações dos artigos selecionados.....	39
1. A questão da política em estratégia.....	40
2. Apresentação das dimensões analíticas .....	45
3. Apresentação dos <i>clusters</i> .....	47
4. Apresentação dos grupos temáticos .....	51
5. Análise e interpretação dos artigos .....	56
V. Considerações finais.....	68
VI. Bibliografia .....	70

Apêndice 1 – Roteiro para seleção de artigos.

Apêndice 2 – Detalhamento do banco de dados textual.

Apêndice 3 – Roteiro de avaliação dos artigos selecionados.

Apêndice 4 – Tabulação das avaliações dos artigos selecionados.

Apêndice 5 – Análise de agrupamento: estágios de agrupamento e dendrograma.

# **PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS ALTERNATIVAS ÀS TEORIAS DE POSICIONAMENTO.**

*Eduardo Loebel*

## **I. APRESENTAÇÃO**

Nesta pesquisa analisamos uma parte da produção acadêmica sobre estratégia organizacional desenvolvida por autores que adotaram perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento. O total de artigos no início do trabalho foi de cerca de 5500 artigos, dos quais 5234 artigos internacionais e os demais oriundos de revistas nacionais e anais dos congressos da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. Desse total foram selecionados 630 artigos organizados num banco de dados textual e classificados em cinco categorias: “política”, “cultura”, “cognitivo”, “aprendizagem” e “outros” (vide o quadro descritivo no Apêndice 2). Considerando a disponibilidade de recursos e a necessidade de validação das proposições teóricas e metodológicas colocadas em prática, optamos por analisar os artigos da categoria “política”.

Esse relatório de pesquisa é composto de seis capítulos e cinco apêndices. No primeiro capítulo descrevemos a pesquisa. No segundo capítulo são apresentados os desenvolvimentos que resultaram na elaboração do roteiro de avaliação. No terceiro capítulo descrevemos o tratamento estatístico empregado na análise dos artigos selecionados. No quarto capítulo descrevemos as análises dos artigos selecionados bem como as interpretações possíveis. O quinto e sexto capítulos são constituídos pelas considerações finais e bibliografia respectivamente. O primeiro apêndice é o roteiro para seleção de artigos. O segundo apresenta uma descrição do banco de dados textual. O terceiro é o roteiro de avaliação utilizado para avaliar os artigos selecionados. O quarto apêndice apresenta dados e gráficos empregados na

avaliação dos artigos selecionados. Finalmente, quinto apêndice se refere a análise de agrupamento: estágios de agrupamento e dendrograma.

## 1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As teorias de posicionamento em estratégia (Porter, 1980; 1985) têm sido considerada *mainstream* no seu campo de estudo desde a década de 80. A escola de posicionamento leva mais longe as predisposições das escolas do *design* (Selznick, 1957; Chandler, 1962; Christensen et al, 1982) e de planejamento (Ansoff, 1965). As teorias de posicionamento foram alvo de críticas (Mintzberg et al, 2000). Esse trabalho de pesquisa não tem como finalidade de avolumar o número de críticas dirigidas às teorias de posicionamento. Tem como finalidade identificar e fazer uma análise sistemática de perspectivas alternativas. Entendemos que um artigo possui perspectiva estratégica alternativa às teorias de posicionamento se o tema for estratégia organizacional e o seu conteúdo atender aos critérios de seleção descritos.

## 2. JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS

A realização dessa pesquisa justificou-se por três motivos principais.

Primeiro: há grande interesse pelos temas estratégia e administração estratégica por parte de alunos de administração de empresas, profissionais, acadêmicos e públicos em geral, porém há também uma grande concentração da produção acadêmica e gerencial nas abordagens convencionais de administração estratégica e escassa produção sobre perspectivas alternativas. Entendemos que a presente pesquisa se justifica pela possibilidade de publicação científica sobre perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento no Brasil;

Segundo: pela possibilidade de aprofundamento dos conteúdos e aperfeiçoamento dos processos didático-pedagógicos de disciplinas relacionadas ao assunto,

principalmente da disciplina Perspectivas Estratégicas Alternativas às Teorias de Posicionamento nos cursos de graduação da EAESP/FGV;

Terceiro: pela possibilidade de realização de pesquisa empírica futuras, no formato de estudos de casos em profundidade, com o objetivo de estudar situações organizacionais em contexto brasileiro que possam ser mais bem compreendidas com o emprego perspectivas alternativas, visando tanto à publicação científica como o enriquecimento do processo de ensino/aprendizado.

O objetivo geral é investigar e analisar artigos que possuem perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento em estratégia organizacional.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Construir critérios pelos quais pode-se classificar e avaliar artigos como “alternativos” no campo da estratégia e organização;
2. Identificar artigos que apresentem perspectiva estratégica alternativa à teoria de posicionamento;
3. Realizar avaliação e análise dos artigos de acordo com os critérios definidos;
4. Realizar o tratamento dos resultados e elaborar um quadro sobre o assunto que traga contribuições para o processo de ensino e aprendizado na EAESP/FGV bem como para futuras pesquisas.

### 3. CONCEITOS-CHAVE

Considera-se que foram quatro os pilares conceituais que oferecem sustentação teórica à pesquisa. Em primeiro lugar, as premissas das teorias de posicionamento em estratégia organizacional. Em segundo lugar, a compreensão sobre a histórica intersecção entre os estudos organizacionais e estratégia. É nessa intersecção que

encontramos as manifestações das tensões entre dimensões econômicas e sociais no âmbito das organizações. Em terceiro lugar, os parâmetros empregados para a seleção dos artigos.

#### **a. As premissas da teoria do posicionamento em Estratégia.**

De acordo com Mintzberg et al (2000, p. 70), as premissas da escola de posicionamento são as seguintes:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (contexto) é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato a estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

#### **b. A intersecção entre estudos organizacionais e estratégia**

A história da estratégia e dos estudos organizacionais produziu uma rica intersecção de temas debatidos tanto na academia quanto pelos gestores praticantes. A obra de Whipp (1996) constitui-se num importante ponto de partida para a discussão dessa intersecção. O texto fornece uma discussão sobre a escala lingüística, as principais chaves conceituais para desenhar a topografia acadêmica dentro do assunto, os contornos teóricos e apresenta os principais debates em vigor no âmbito acadêmico e gerencial. Seus objetivos são: o confronto da construção dos termos “estratégia” e “estratégico”, a investigação das suposições epistemológicas que informam o crescimento do interesse pelo assunto entre acadêmicos e praticantes, a possibilidade de romper o silêncio público que tem ocultado algumas questões-

chave que procura encaminhar, a exposição dos problemas enfrentados por acadêmicos e a sugestão de direções de pesquisa futura.

De acordo com Whipp (1996), a grande maioria dos trabalhos produzidos por autores de estratégia enquadra-se no paradigma da economia neoclássica. Há poucos autores que buscam desenvolver perspectivas alternativas (Bourgeois, 1984; Shrivastava, 1986; Weick, 1987;).

O autor defende a idéia de que a estratégia de empregar relações de mercado e de concorrência é caracterizada por compromissos sociais, contradições e conseqüências não intencionais. Além disso, o autor aponta a existência de silêncios ou omissões em relação a certas questões que procura desvendar. De acordo com o autor, os silêncios ou as ausências são de três tipos: as questões de níveis de análise, o problema da mudança e do tempo e a natureza não reflexiva da maioria dos autores da estratégia.

A leitura desse texto seminal nos permite deduzir que há grandes lacunas e oportunidades de desenvolvimentos que não poderão ser realizadas senão a partir de iniciativas multidisciplinares, envolvendo os campos de estratégia, organização, sociologia e economia. Como pressuposto metodológico considera-se que as tensões entre as dimensões econômicas e sociais que caracterizam a produção científica nos campos de estratégia e organização são elementos a serem incorporados no contexto de um projeto de pesquisa que se disponha a estudar tais lacunas e enveredar pelas oportunidades de desenvolvimentos apontadas pelo autor. Para descobrir o caráter amplo e potencial da palavra “estratégia” e do adjetivo “estratégico”, é necessário ir além do uso popular da palavra e dos modelos racionais de estratégia, baseado na economia neoclássica que dominam o mercado. É necessário explorar como o assunto vem sendo estudado e pesquisado. Nesse sentido, a contribuição de pesquisadores de outras áreas - tais como sociologia, economia, organização - torna-se significativa.

### **c. Parâmetros empregados para a classificação e análise dos artigos.**

Para classificar os artigos como alternativos à teoria de posicionamento buscamos identificar parâmetros definidores dessa fronteiras: nível de análise, visão dialética de organização e dimensões estruturais.

Sobre os níveis de análise Whipp (1996) enfatiza que a aceitação geral do modo de Porter (1985) analisar o ramo ou a popularidade da intenção estratégica (Prahalad e Hamel, 1985), moldada pelo contexto industrial, é facilmente visível. Todavia, poucos especialistas em organização ou estratégia procuram vincular e investigar sistematicamente os elos múltiplos que conectam o comportamento da empresa e a operação dos mercados e das indústrias. Por meio desse parâmetro propomos destacar artigos que correspondam positivamente às questões-chave relacionadas.

A visão dialética de organização, segundo Benson (1977), consiste numa perspectiva que possibilita enxergar as organizações como processos sociais de produção, reprodução e destruição de formas organizacionais. Essa visão desafia as formas convencionais e prevalentes no campo organizacional. A visão dialética consiste numa perspectiva alternativa da vida social que pode ser extraída da análise marxista da estrutura econômica e suas ramificações. Embora se considera que a análise de Marx da economia capitalista consiste numa aplicação dessa perspectiva, a visão dialética das organizações proposta por Benson (1977) não se prende às categorias específicas e argumentos dessa análise. Busca uma análise organizacional baseada em quatro princípios: construção social, totalidade, contradição e práxis. Apoiamo-nos nesses princípios para desenvolver as questões-chave desse critério visando incluí-lo nessa análise para identificar artigos alternativos.

As dimensões estruturais são questões relacionadas aos pressupostos em relação às pessoas e suas motivações, as dimensões organizacionais diretamente ou indiretamente consideradas no trabalho, as possibilidades emancipatórias que enfatizam, nutrem e promovem o potencial da consciência humana para refletir de maneira crítica sobre as práticas, facilitando, assim, a extensão dos níveis de autonomia e responsabilidade das pessoas (reflexividade).

Buscamos construir esses parâmetros com base em literatura pertinente às áreas de organizações e estratégia, principalmente as obras de Barney & Hesterly (1996), Benson (1977), Chanlat (1992; 1999), Enriquez (2000a; 2000b), Mintzberg et al (2000), Motta (1981; 1992), Shrivastava (1986), Vasconcelos & Cyrino (2000), Whipp (1996).

Os artigos foram selecionados a partir dos seguintes parâmetros:

Quadro I.1 – Critérios de seleção de artigos

CRITÉRIOS	QUESTÕES-CHAVE
Nível de análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O artigo trata suas unidades de análise como inseridas em um contexto sócio-histórico específico, como entidades relativas?</li> <li>▪ O artigo não adota de forma isolada o ramo de negócio (<i>industry</i>) ou mercado como unidade de análise?</li> <li>▪ O artigo ressalta as forças sociais, culturais ou políticas nas atividades da unidade de análise?</li> <li>▪ A análise não é desenvolvida exclusivamente a partir do pressuposto de que as firmas podem ser analisadas como entidades econômicas independentes?</li> </ul>
Visão dialética de organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As pessoas estão continuamente construindo o mundo social e os arranjos sociais são criados das atividades materiais que confrontam as pessoas na vida cotidiana?</li> <li>▪ Os fenômenos organizacionais não são estudados de forma isolada, atentando-se para as suas múltiplas interconexões?</li> <li>▪ Reconhece-se que a ordem social produzida no processo de construção social contém contradições, rupturas, inconsistências e incompatibilidades no fabrico da vida social?</li> <li>▪ No desenvolvimento, fica claro que se busca uma compreensão de inter-relações entre teoria e realidade por meio da análise do contexto social?</li> </ul>
Dimensões estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O artigo tem como pressuposto que as pessoas são multidimensionais em sua natureza e motivações, não são determinados unicamente pelos ganhos financeiros?</li> <li>▪ O artigo não desenvolve análise baseando-se principalmente na idéia de processos deliberados em detrimento de outras dimensões organizacionais?</li> <li>▪ O artigo apresenta evidências de reflexividade, ou seja, auto-avaliação crítica e questionamentos por parte das pessoas ou grupos envolvidos?</li> <li>▪ Sobre os assuntos mudança e tempo, o artigo não adota exclusivamente a noção de que as mudanças são processos prescritos, criados distantes da realidade e tempo é algo matematicamente mensurado, linear.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses parâmetros deram origem a um roteiro para seleção de artigos (vide Apêndice 1). Esse roteiro foi empregado na fase de seleção dos artigos e criação do banco de dados textual.

Constatamos que na fase de seleção dos artigos não é suficiente apenas considerar os *abstracts* dos artigos para a seleção. Alguns artigos puderam ser classificados, outros não, com base nesse procedimento. Propõem-se, portanto, que após uma seleção preliminar pela palavra-chave “estratégia” todos os artigos sejam lidos e avaliados utilizando-se o roteiro acima citado. O preenchimento completo do roteiro proporciona uma pontuação máxima de 84 pontos (doze afirmativas com escala de sete pontos). Consideramos como selecionado os artigos com pontuação igual ou superior a 50, ou seja, 60% da pontuação máxima.

#### 4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Tomamos como base os estudos que realizaram classificação ou pesquisaram a literatura em administração e/ou estudos organizacionais (Bertero e Keinert, 1994; Bertero, Caldas e Wood, 1999; Davel e Alcadipani, 2002; Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000; Machado, Amboni e Cunha, 1988; Machado, Amboni, e Cunha, 1989; Machado, Cunha e Amboni, 1990).

Esta pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa e interpretativa, precisamente uma análise documental (Bardin, 1977; Godoy, 1995a, 1995b, 1995c; Mucchielli, 1998). A unidade de análise considerada serão artigos acadêmicos publicados.

Foram pesquisadas as edições disponíveis (Biblioteca Karl A. Boedecker e bibliotecas virtuais JSTOR, PROQUEST, Portal da CAPES, ABI/INFORM, EBSCO) das seguintes publicações<sup>1</sup>:

1. Administrative Science Quarterly, Ithaca (93);
2. Anais do 3Es, Brasil (2);
3. Anais do ENANPAD, Brasil (21);
4. Anais do ENEO, Brasil (3);
5. California Management Review, Berkeley (133);
6. Harvard Business Review, Boston (176);
7. Journal of Management Studies, Oxford (137);
8. Long Range Planning, Exeter (141);
9. Management Science, Linthicum (282);
10. MIT Sloan Management Review, Cambridge (95);
11. Organization Science, Linthicum (71);
12. Organization Studies, Berlin (79);
13. Organization, London (26);
14. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro (19);
15. Revista de Administração de Empresas, São Paulo (94);
16. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro (139);
17. Revista de Administração, São Paulo (94);
18. Strategic Management Journal, Chichester (198).

---

<sup>1</sup> O número entre parênteses corresponde ao número estimado de edições (*issues*) pesquisadas (no total, aproximadamente 2000 edições foram pesquisadas).

19. The Academy of Management Journal, Briarcliff Manor (115);

20. The Academy of Management Review, Briarcliff Manor (94);

Vale ressaltar que todas as áreas temáticas serão analisadas, pois a pesquisa exploratória indicou que os artigos alvo da análise podem encontrar-se localizadas em diferentes áreas temáticas dos periódicos. Estes periódicos foram escolhidos por serem conceituados nas áreas de organização e estratégia. No que tange aos Anais do Enanpad, a escolha se deu devido ao fato de que este fórum é o mais expressivo e respeitado encontro de pesquisadores em administração no Brasil.

Quanto ao período de análise, propomos examinar a produção acadêmica pertinente levando em consideração o período de renascimento de campos que influenciaram no desenvolvimento de perspectivas alternativas, como por exemplo, a Sociologia Econômica que teve um florescimento a partir do início dos anos 80 (Smelser & Swedberg, 1994, pp. 17-19) e os Estudos Críticos em Administração, cuja emergência ocorreu nos anos 90 (Davel & Alcadipani, 2002). Assim, a delimitação temporal proposta é de 1980 até 2003.

De acordo com Bardin (1977), uma análise documental envolve três fases fundamentais:

- Pré-análise;
- Exploração do material; e
- Tratamento dos resultados.

A **fase de pré-análise** tem como objetivo a organização da pesquisa. Ela é constituída por três atividades interdependentes: a escolha dos artigos a serem analisados; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração dos indicadores que fundamentarão as interpretações finais. Entende-se que a produção da proposta de pesquisa é resultado parcial da fase de pré-análise. Entende-se também que faz parte dessa fase o contato preliminar com alguns dos artigos selecionados, a título de um procedimento exploratório.

A **fase de exploração** de material consiste em administrar a sistemática das decisões tomadas na fase anterior sendo que o decorrer do programa, nessa fase, completa-se mecanicamente. Essa fase mais longa consiste essencialmente das atividades de levantamento bibliográfico, análise dos artigos, codificação, categorização e formação de um banco de dados sobre os artigos.

A **fase de tratamento dos resultados** consiste em transformar os resultados brutos de forma a torná-los significativos e válidos. O uso de estatística possibilita desenvolver quadros, diagramas, figuras e modelos que condensam e colocam em evidência as informações fornecidas pela fase de exploração de material. Tendo-se resultados significativos e fiéis, pode-se propor inferências e interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito à outras descobertas inesperadas. Por outro lado, os resultados obtidos, as confrontações sistemáticas com o material e o tipo de inferências alcançadas podem servir de base para novas análises, explorando-se as vantagens do método exploratório sistemático, apreendendo novas ligações entre as variáveis e construindo novas hipóteses. Em Bardin (1977, p. 102) encontra-se uma figura que representa o encadeamento cronológico das fases e atividades do projeto de pesquisa. Para concluir a fase de tratamento dos resultados, ocorre a redação do relatório final de pesquisa (Martins, 1994; Lima, 1997).

Seguindo a estratégia metodológica descrita acima, a pesquisa foi executada em quatro etapas:

- Etapa 1. Seleção dos artigos e criação do banco de dados textual;
- Etapa 2. Criação de um roteiro de avaliação;
- Etapa 3. Avaliação dos artigos selecionados;
- Etapa 4. Análises e interpretações dos artigos selecionados.

## 5. ARTIGOS SELECIONADOS

Este tópico tem como objetivo demonstrar o resultado do processo de seleção de artigos realizado na etapa 1.

Conforme destacado anteriormente, a etapa 1 ocupou-se de fazer uma seleção dentre aproximadamente 5500 artigos de 20 publicações e congressos que representou o ponto de partida do trabalho realizado. Duas tabelas foram desenvolvidas para representar o resultado dessa etapa:

- A primeira tabela mostra o número de artigos selecionados distribuídos por publicação e por período de publicação. São apresentadas a quantidade total de artigos selecionados das referidas revistas acadêmicas e congressos. Também, os totais de artigos por publicação são distribuídos por períodos de cinco anos entre 1980 e 2003.
- A segunda tabela mostra os artigos selecionados e a distribuição por categorias. Cinco categorias foram utilizadas: “aprendizado”, “cognitiva”, “cultura”, “política” e “outros”. A categoria “outros” corresponde aos artigos que não puderam ser classificados nas outras categorias acima citadas, não indica que forma uma categoria em si, mas um conjunto de artigos do banco de dados textual que ainda deve ser estudado em detalhes.

Desse total foram selecionados 630 por meio do preenchimento do roteiro para seleção de artigos (Apêndice 1).

Conforme definido na estratégia metodológica da pesquisa, consideramos como selecionado o artigo com pontuação igual ou superior a 50, ou seja, 60% da pontuação máxima possível do roteiro para seleção de artigos.

O Quadro I.2 mostra o número de artigos selecionados nessa etapa.

Quadro I.2 – Artigos selecionados e distribuição no tempo

<b>PUBLICAÇÃO</b>	<b>Selecionados</b>	<b>80-84</b>	<b>85-89</b>	<b>90-94</b>	<b>95-99</b>	<b>00-03</b>
3Es 2003	23					23
Administrative Science Quarterly	13	2	3	2	3	3
California Management Review	68	15	22	7	17	7
ENANPAD	28				9	19
ENEO	1					1
Harvard Business Review	13		1	4	5	3
Journal of Management Studies	74		13	31	8	22
Long Range Planning	252	26	56	79	74	17
Management Science	39	7	12	9	9	2
MIT Sloan Management Review	7	1			3	3
Organizações & Sociedade	6				2	4
Organization	6				2	4
Organization Science	7			2	4	1
Organization Studies	6		1	3	2	
Revista da Administração – RA	19		3	4	5	7
Revista de Administração Contemporânea – RAC	6				3	3
Revista de Administração de Empresas – RAE	17				5	12
Revista de Administração Pública – RAP	3		1			2
Strategic Management Journal	31	2		1	13	15
The Academy of Management Journal	3	2				1
The Academy of Management Review	8	3	2		2	1
Total geral	630	58	114	142	166	150

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma parte dos artigos selecionados foi distribuída em categorias. Tais categorias foram assim denominadas: “aprendizado”, “cognitivo”, “cultura” e “política”.

A categorização teve como critério a afinidade temática de artigos com os capítulos 6, 7, 8 e 9 de Mintzberg et al (2000) respectivamente e o objetivo foi possibilitar a avaliação, análise e interpretação de conjuntos de artigos.

O Quadro I.3 apresenta a distribuição dos artigos selecionados em categorias.

Quadro I.3 – Artigos selecionados e distribuição em categorias

PUBLICAÇÃO	Selecionados	CATEGORIAS				
		Aprendizado	Cognitivo	Cultura	Política	Outros
3Es 2003	23	6	9	2	2	4
Administrative Science Quarterly	13	2	1		4	6
California Management Review	68	3	2	3	1	59
ENANPAD	28	6	5	3	1	13
ENEO	1			1		
Harvard Business Review	13	5	1			7
Journal of Management Studies	74	5	14	3	5	47
Long Range Planning	252	23	20	6	9	194
Management Science	39	1	9	1		28
MIT Sloan Management Review	7				4	3
Organizações & Sociedade	6				1	5
Organization	6		2			4
Organization Science	7				3	4
Organization Studies	6			3	1	2
Revista da Administração – RA	19					19
Revista de Administração Contemporânea – RAC	6	2	1			3
Revista de Administração de Empresas – RAE	17	6	1	1	1	8
Revista de Administração Pública – RAP	3	1	1			1
Strategic Management Journal	31	1	7	3	3	17
The Academy of Management Journal	3		1		1	1
The Academy of Management Review	8	2	1		1	4
Total geral	630	63	75	26	37	429

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. ARTIGOS AVALIADOS

A Etapa 3 focalizou-se nos artigos categorizados como “política”. Trata-se de 37 artigos publicados em 14 revistas acadêmicas ou congressos. Esses artigos foram avaliados com base nos critérios definidos (vide capítulo II) por dois avaliadores (um dos avaliadores é o autor desse texto). As avaliações individuais foram consolidadas por consenso e geraram a tabulação do Apêndice 4. O Quadro I.4 apresenta o conjunto de artigos avaliados. O número designado aos artigos tem o objetivo de facilitar a referência nas análises realizadas.

## Quadro I.4 – Artigos avaliados

Artigo	Referência
1	Stevenson e Greenberg (2000)
2	Dobbin e Dowd (1997)
3	Gargiulo (1993)
4	Hambrick (1981)
5	Vasconcelos (2003)
6	Oliveira (2003)
7	Keim (1981)
8	Levy e Egan (2003)
9	Maitlis e Lawrence (2003)
10	McWilliams et al (2002)
11	Boddy et al (2000)
12	Aharoni (1993)
13	Medcof (1997)
14	Lorange (1996)
15	O'Neal e Thomas (1996)
16	Stiles (1995)
17	Stafford (1994)
18	Goold et al (1993)
19	Peattie (1993)
20	Pattakos (1989)
21	Carroll (1983)
22	Wilk e Fensterseifer (2003)
23	Hardy (1990)
24	Kogut et al (2002)
25	Hardy e Phillips (1998)
26	Meyerson e Scully (1995)
27	Aplin e Hegarty (1980)
28	Smircich e Stubbart (1985)
29	Jobber e Lucas (2000)
30	Hillman e Hitt (1999)
31	Arcelus e Schaefer (1982)
32	Hutt et al (2000)
33	Drozdow e Carroll (1997)
34	Baron (1995)
35	Keim et al (1984)
36	Anand et al (2002)
37	Dias e Loiola (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## II. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação dos artigos selecionados ocorreu com base no roteiro de avaliação apresentado no Apêndice 3. Tal roteiro de avaliação foi construído levando-se em consideração as idéias apresentadas nesse capítulo sobre os seguintes tópicos: (1) nível de análise, (2) perspectivas analíticas e (3) dimensões estruturais. Assim, esse capítulo tem como objetivo apresentar um conjunto de conceitos e idéias que foram utilizados como pressupostos para a construção do roteiro de avaliação. O capítulo encontra-se organizado em quatro tópicos. Os três primeiros correspondem respectivamente às três partes do referido roteiro. O último tópico apresenta uma tabela de palavras-chave empregado na construção do roteiro de avaliação.

### 1. NÍVEL DE ANÁLISE

Este tópico discute a questão do nível de análise em pesquisa no campo da estratégia empresarial. De acordo com Whipp (1996, p.269), o problema do nível de análise em estudos estratégicos é irônico, pois uma grande ênfase é dada à análise nos nível de mercados e ramos de atividade (*industry*), conforme preconizam os especialistas em estratégia (Barney, 1986). Tal viés provoca silêncios e lacunas na produção acadêmica e na prática empresarial, pois “necessidades deixam de ser atendidas e oportunidades são perdidas” (Whipp, 1996, p.271). Nas Ciências Sociais e nos estudos organizacionais há um debate sobre nível de análise (Knorr-Cetina, 1981; Peng & Luo, 2000; Hox, 2002) do qual é possível destacar elementos para construir critérios de análise de produção acadêmica em estratégia.

Conforme Knorr-Cetina (1981), desde da década de 60 tem-se testemunhado, no âmbito das Ciências Sociais, o surgimento de teorias e metodologias que se caracterizam por estudar os micro-processos da vida social. Abordagens na Sociologia, como o interacionismo simbólico (Blumer, 1969), sociologia cognitiva (Cicourel, 1973), etnometodologia (Garfinkel, 1967), fenomenologia social (Berger

& Luckman, 1967), e na Antropologia como a etnogenia (Harré & Secord, 1972), codificação da etnografia da fala (Hymes, 1974) e etnociência (Sturtevant, 1964) são exemplos do que Karin D. Knorr-Cetina (1981, p. 1) denominou como micro-sociologias. Tais abordagens diferem consideravelmente entre si no que tangem às suas origens teóricas e aos seus interesses substantivos. No entanto, um resultado dessa busca variada foi desafiar as teorias e métodos sociológicos, em particular a orientação macro-sociológica. O marxismo, o funcionalismo estrutural e a teoria dos sistemas são exemplos de abordagens teóricas e metodológicas consideradas macro-sociológicas (vide Etzioni & Porter, 1970).

Para Cicourel (1981, p. 52), as diferenças entre as sociologias micro e macro dependem dos caminhos arbitrários que os pesquisadores escolhem para teorizar sobre os fenômenos que estudam e da forma como optam utilizar os métodos de pesquisa para gerar tipos particulares de dados.

Para Collins (1981), somente o tempo, o espaço e as combinações numéricas de situações micro são variáveis puramente macro. Todos os demais conceitos e variáveis são características de situações micro, isto é, podem ser traduzidos para as experiências das pessoas em situações específicas, episódias, micro. Estende-se nas micro-histórias, começam a ser referenciadas como visão macro, ou construídas em combinações mais complexas, tais como os disfarces convencionais expressos como variáveis macro. Randall Collins concebe uma micro-sociologia radical engajada numa reconstrução empírica também radical da teoria social e da metodologia nessa direção. Para o autor, o macro consiste na agregação das situações micro no tempo e no espaço, mas funciona como parte da realidade social somente se estiver suportado sobre as motivações das interações micro cotidianas. De forma semelhante a Harré (1981), o autor enxerga qualquer outra visão de macro estrutura como retórica.

Duster (1981) apresenta um modelo metodológico consistente com as proposições de Cicourel (1981), ou seja, a construção de um banco de dados sistemático através de diferentes contextos da ação social. Troy Duster concebe tais contextos como ordenados hierarquicamente numa escala de abstrações. Isso implica, por exemplo,

que o contexto legal ou de regulamentações fiscais devem ser estudados como nível adicional de pesquisa empírica de forma a complementar os estudos dos programas comunitários dedicados ao *enactement* das leis e das regulamentações. O modelo de Duster chama a atenção para as transformações da realidade social que ocorre entre os níveis (contextos) e propõe considerá-las para a determinação de dados que atravessam diferentes níveis (“transniveles”). Um dos pressupostos básicos desse modelo consiste no fato de as características dos diferentes grupos sociais desempenham um papel crucial no entendimento das diferentes formas de lidar com questões que, de outra maneira, pareceriam ser “iguais para todos” se considerado um nível de análise mais abstrato. Admitindo diferentes níveis de abstração da realidade social e da pesquisa, o autor desafia o pressuposto da natureza microscópica essencial de todos os eventos preconizado por Collins (1981).

Duster (1981, p. 133-4) sustenta que na sociologia contemporânea defende-se as tentativas de integrar o estudo das cenas locais com as análises provenientes de entendimentos mais amplos das forças culturais, sociais, políticas e econômicas. Tal defesa possui força se estiver acompanhada por uma articulação sobre como tal integração pode ser obtida. Para tanto, o autor aponta três níveis de entrada ao mundo empírico e uma quarta estratégia para a contextualização substantiva. Os três níveis de entrada são: (1) observação direta do comportamento no local constituindo na base micro para o estudo; (2) observação e análise das unidades burocráticas, administrativas ou organizacionais e (3) as tendências macro, taxas, leis, diretrizes de desenvolvimento. O conteúdo preciso da observação é determinado por considerações práticas como acesso, orientação teórica dos pesquisadores, e a problemática substantiva da pesquisa. A quarta estratégia, segundo o autor, consiste na tentativa de prover um contexto amplo para a questão investigada. O contexto longitudinal é possível por meio da análise dos registros históricos e a utilização de histórias orais. O contexto horizontal pode ser proporcionado por análise demográfica. Assim como na opção pelo nível organizacional, o problema empírico e a orientação conceitual determina quais os tipos de dados demográficos ou históricos que proporcionam o contexto relevante.

O Quadro II.1 apresenta uma comparação entre os níveis de análise micro e macro .

Quadro II.1 - Comparação entre os níveis de análise Micro e macro

	Nível de análise micro	Nível de análise macro
Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Interacionismo simbólico</li> <li>⇒ Sociologia cognitiva</li> <li>⇒ Etnometodologia</li> <li>⇒ Fenomenologia social</li> <li>⇒ Etnogenia na sociologia</li> <li>⇒ Etnografia do discurso</li> <li>⇒ Etnociência na antropologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Funcionalismo estrutural</li> <li>⇒ Marxismo</li> <li>⇒ Teoria dos sistemas sociais</li> </ul>
Objeto de estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Interação face – a – face</li> <li>⇒ Cotidiano das pessoas</li> <li>⇒ Definições do Eu e da situação</li> <li>⇒ Segmentos de discurso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sociedade</li> <li>⇒ Instituições sociais</li> <li>⇒ Mudança sociocultural</li> <li>⇒ Organizações complexas</li> <li>⇒ Movimentos</li> <li>⇒ Tendências históricas</li> </ul>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ordem cognitiva</li> <li>⇒ Situacionismo metodológico</li> <li>⇒ Individualismo e coletivismo metodológico</li> <li>⇒ Observação participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ordem normativa</li> </ul>
Unidade de análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ação, ator (não apenas no indivíduo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Estrutura, padrão de relacionamento entre atores (não apenas na coletividade)</li> </ul>
Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Produção local das estruturas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Contexto socio-organizacional mais amplo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

### a. A visão dialética

A dialética tem suas bases em Hegel (2003), em sua visão de um mundo pluralista. Na concepção dialética, o mundo está em contínuo estado de mudança e não existem arranjos permanentes, são padrões temporários e arbitrários e que devem ser considerados como uma entre muitas possibilidades de arranjos possíveis.

Recentemente, Benson (1977) utilizou as bases do materialismo dialético de Marx para desenvolver uma concepção de análise dialética que considera as organizações como fenômenos concretos e multi-nivelados, cercados por contradições que continuamente enfraquecem suas características explícitas. Tal análise procura observar a transformação desses arranjos em novas combinações envolvendo a busca por “princípios fundamentais que respondem pelo aparecimento e dissolução de ordens sociais específicas” (Benson, 1977, p. 4). De acordo com o autor, a análise dialética deve ser conduzida observando-se quatro princípios básicos: construção e produção social; totalidade; contradição e práxis.

Construção e produção social: O compromisso ontológico básico enfatiza a produção social: “pessoas produzem o mundo social e são, por sua vez, produzidas por ele” (Benson 1983, p. 332). A transformação do mundo social se dá a partir das interações entre as pessoas, construindo-se padrões sociais e eventualmente, arranjos institucionais, que são continuamente modificados ou substituídos. Esses arranjos sociais têm origem nas atividades cotidianas e a “produção da estrutura social é guiada e restringida pelo contexto” (Benson, 1977, p. 4).

Totalidade: os fenômenos sociais devem ser estudados de forma relacional, observando-se a “inter-relação complexa e mútua pelos quais os componentes são construídos”. Qualquer estrutura é vista como parte integrante de um todo maior, concreto e nunca um evento isolado ou abstrato. No entanto, apesar de olhar para o todo, ressalta a autonomia de suas partes.

Contradição: no processo de construção social encontram-se contradições, rupturas e inconsistências na vida social. Segundo Benson (1977, p. 6)...

“...as contradições sociais têm importantes efeitos sobre a produção. (1) Elas podem ocasionar deslocamentos e crises que ativam a procura por arranjos sociais alternativos; (2) elas podem se combinar de modo a facilitar ou de modo a dificultar mobilização social; (3) elas podem definir os limites da mudança dentro de um período particular ou dentro de um sistema determinado. A consciência destes limites pode permitir a última negação dos limites; mas no ínterim as contradições podem estar influenciando bastante”.

Práxis: No compromisso axiológico da análise dialética, a preocupação é com a produção de mudança social em direção à práxis (Benson, 1983, p. 335). Consiste na “reconstrução livre e criativa de arranjos sociais em base de uma análise debatida tanto dos limites como das possibilidades das formas sociais presentes” (Benson, 1977, p. 6). Ainda segundo Benson (1977, p. 6),

“O compromisso da práxis é duplo, descritivo - isto é, daquelas pessoas que sob algumas circunstâncias podem se tornar agentes ativos reconstruindo suas próprias relações sociais e em última instância elas mesmas com base em análise racional - e ético - isto é, que as Ciências Sociais deveriam contribuir para o processo de reconstrução, para a liberação de potencial humano pela produção de formações sociais novas”.

Efetuamos uma revisão bibliográfica em revistas acadêmicas internacionais dos últimos 25 anos a partir da base de dados EBSCO, incluindo referências encontradas nos principais artigos. Em todos os artigos selecionados identificou-se o uso da dialética como ferramenta da análise. No total foram identificados cerca de 80 artigos classificados e agrupados por tema nos Quadros: II.2a e II.2b conforme seu nível de análise (micro ou macro), método utilizado, conceitos chaves e principais autores.

Quadro II.2a: Análise dos artigos sobre visão dialética nas organizações

<b>TEMAS</b>	<i>Nível de análise</i>	<i>Método</i>	<i>Conceitos chaves</i>	<i>Referências</i>
<b>Comportamento organizacional</b>	Micro	Qualitativa e em profundidade Estudo de caso etnográfico Observação Análise de discurso Análise textual Estudo de caso Desenvolvimento teórico Pesquisa causal	⇒ Comunicação; ⇒ Contradição, conflito e mudança; ⇒ Resolução de problemas e tomada de decisão ⇒ Cultura e poder ⇒ Estrutura organizacional; relações intraorganizacionais	Creed (2003), Seo & Creed (2002), Berry (2001), Creed & Scully (2000), Das & Bing-Sheng (2000), Ashcraft (1999), Eastman & Bailey (1998), Hatch (1997), Rouleau & Seguin (1995), Phillips & Brown (1993), Willmott (1993), Angus (1993), Hennestad (1990), Alvesson (1990), Mills (1988), Knights & Willmott (1987), Astley (1985), Ford (1985), Astley & Sachdeva (1984), Ford & Hegarty (1984), Dunkerley et al (1981), Ranson & Hinings (1980), Bobbitt Jr. & Ford (1980), Dachler & Wilpert (1978) McNeil (1978).
	Macro	Desenvolvimento teórico Qualitativa: <i>Story telling</i> Análise histórica	⇒ História contada; ⇒ Paradigmas e aprendizado; ⇒ Práticas organizacionais;	
<b>Pesquisa e conhecimento</b>	Micro	Estudo de caso – estudo idiográfico	⇒ Paradigmas e teorias; ⇒ Estudos idiográficos	Lewis & Grimes (1999), Gioia & Pitre (1990), Tsoukas (1989), Morgan (1981).
	Macro	Metatriangulação Desenvolvimento teórico	⇒ Multiparadigmas, metatriangulação.	
<b>Marketing</b>	Macro	Análise histórica Estudo de caso	⇒ Mercados emergentes; ⇒ Comércio internacional	Farjoun (2002), Pauwels & Matthyssens (1999),
<b>Mudança organizacional</b>	Micro	Análise histórica / pesquisa ação Análise textual	⇒ Práxis ⇒ Ideologia e análise textual;	Bradbury & Mainemelis (2001), Hernes (2000), O'Connor (1995), Van De Ven & Poole (1995), Watson (1982), Miller & Friesen (1980).
	Macro	Experimento Desenvolvimento teórico	⇒ Transição organizacional ⇒ Estrutura organizacional	
<b>Planejamento e estratégia</b>	Micro		⇒ Estratégia, decisão, planejamento;	Withane (1988), Bresser & Harl (1986), Bresser & Bishop (1983), Mitroff et al (1982), McCaffrey (1982), Mitroff & Mason (1981), Badran & Hinings (1981).
	Macro	Análise histórica Desenvolvimento teórico Estudo de caso Pesquisa descritiva	⇒ Estratégia coletiva, controle ⇒ Relações interorganizacionais	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro II.2b: Análise dos artigos sobre visão dialética nas organizações (continuação)

<b>TEMAS</b>	<i>Nível de análise</i>	<i>Método</i>	<i>Conceitos chaves</i>	<i>Referências</i>
<b>Sociologia organizacional e teoria crítica</b>	Micro	Análise etnográfica Estudo de caso Survey Ideografia Estudo teórico	⇒ Ação e relação inter-pessoal; ⇒ Dominação, alienação, prática social ⇒ Configuração estrutural ⇒ Ideologia, valores e contradição. ⇒ Racionalidade, burocracia, controle ⇒ Perspectiva ecológica e populacional	Feldman (2000), Warhurst (1998), Thietart & Forgues (1997), Alvarado (1996), Leflaive (1996), Fombrun (1989), Gresov et all (1989), Filby & Willmott (1988), Shrivastava et all (1987), Grimes & Cornwall (1987), Steffy & Grimes (1986), Lyng & Kurtz (1985), Storey (1985), Bryman (1984), Reed (1984), Rosen (1984), Alvesson (1984), McKelvey & Aldrich (1983), Morgan (1980), Frost (1980), Colignon & Cray (1980), Brown & Schneck (1979).
	Macro	Desenvolvimento teórico Estudo de caso Pesquisa documental	⇒ Ética ⇒ Relações entre organizações críticas e sociedade	
<b>Tecnologia, inovação e desempenho empresarial</b>	Micro	Estudo de caso Desenvolvimento teórico	⇒ Tecnologia e sistema de informação ⇒ Inovação tecnológica ⇒ Estruturalismo radical	Sabherwal e Newman (2003), Drummond (2003), Slappendel (1996), Drazin (1990), Weill & Olson (1989), Robertson & Wind (1983), Fry (1982); Leatt & Schneck (1982), Ford & Schellenberg (1982), Strasser et all (1981), Blau & McKinley (1979).
	Macro	Desenvolvimento teórico Análise histórica Análise de conteúdo	⇒ Relacionamento estrutura e tecnologia ⇒ Complexidade; ⇒ Padrões de performance	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## b. A visão sistêmica

Para Morgan (1990), a visão sistêmica tem proporcionado o fundamento para a grande parte da teoria moderna e pesquisa em organizações. Tendo como pressuposto que as organizações são partes de um sistema social mais amplo, que serve aos interesses dos seus membros, esse paradigma tem sido muito bem sucedido em proporcionar a base para uma teoria das organizações e da administração que contribui para o progresso e o desenvolvimento da organização formal e da sociedade organizacional. Embora se reconheça que esse tipo de pesquisa organizacional pode, na prática, desenvolver um conjunto de valores individuais ou sociais em detrimento de outros, ou um conjunto de interesses em detrimento de outros, isso é visto como uma questão de seu uso e não de pertinência à sua natureza fundamental. A visão sistêmica é vista, em princípio, como sendo útil para gerentes, trabalhadores, governos, redes organizacionais ou outro ator que se coloque na perspectiva do mercado, de acordo com a orientação de quem a utiliza. A perspectiva tem gerado teorias, técnicas e pesquisas que pretendem contribuir para o conhecimento sobre a natureza empírica das organizações e encoraja as pessoas a enxergar o papel dos valores como sendo uma variável separada do processo de pesquisa. Podem-se identificar muitas contribuições atribuídas à visão sistêmica:

- Criar e elaborar uma linguagem para a gestão das organizações;
- Proporcionar um “espelho” através do qual eles podem se ver e se avaliar;
- Gerar idéias para a resolução de problemas e práticas projetadas para aperfeiçoar a capacidade de adaptação das organizações como um processo contínuo;
- Desenvolver conhecimentos generalizáveis, válidos e confiáveis;
- Criar um mundo caracterizado pela certeza.

O Quadro II.3 apresenta uma comparação entre as duas visões.

Quadro II.3 - Comparação entre visão dialética e visão sistêmica

	Visão dialética	Visão sistêmica
Visão da realidade	As realidades são compreendidas por meio da noção de práxis, ou seja, a reconstrução livre e criativa de arranjos sociais baseadas em análises dos limites e das possibilidades das atuais formas sociais e econômicas e considerando a integração entre teoria e prática.	A realidade é partes de um sistema social mais amplo e o principal movimento que realizam é o movimento de adaptação e adequação aos padrões impostos pelo sistema mais amplo.
A ordem social	A ordem social e econômica encerra contradições, rupturas, inconsistências, e incompatibilidades. O futuro não é continuação do presente, mas tem muitas possibilidades e a determinação final depende da práxis.	A ordem social e econômica encerra harmonia e certeza. Preocupa-se com a geração de conhecimento para a resolução de problemas, melhoria de práticas e aperfeiçoamento da capacidade de adaptação das organizações como um processo contínuo.
Conhecimento	Os fenômenos são estudados tendo-se como pressuposto que a construção do mundo social é feita pelas pessoas influenciadas pelas estruturas da vida social. O conhecimento e os arranjos previamente construídos podem ser gradualmente modificados ou substituídos pelas contínuas interações.	Os fenômenos são estudados tendo-se como pressuposto a existência de conhecimentos generalizáveis, ainda que não sejam totalizantes (por exemplo, teoria de médio alcance). Inclui proposições de produzir algum tipo de conhecimento generalizável. Tais conhecimentos são encarados como válidos e confiáveis.
Método	Os fenômenos são estudados de forma relacional, com atenção para múltipla interconexões. As estruturas são vistas como parte de um todo maior e concreto ao invés de algo isolado e abstrato. A totalidade é construída e explicitada.	Os fenômenos são estudados tendo-se como pressuposto que a visão de mundo sobre eles impõem-se como visão “de fora para dentro” em relação aos fenômenos estudados.
Método de análise	Propõe um método de análise que se caracteriza por ser crítico e reflexivo, que é empregado na construção dos argumentos, sendo este considerado ou não pelo autor como forma de análise complementar, quer seja para ampliar as possibilidades analíticas ou para expor contradições, denunciar dominações, etc.	Propõe um método de análise inspirado no positivismo e no funcionalismo sendo que tal método de análise é considerado como o principal meio para apreender, descrever, interpretar, prever, etc. a realidade estudada.
Tradição teórica	A fundamentação teórica inclui alguma teoria crítica ou reflexiva produzida por autores reconhecidos por participarem desse tipo de desenvolvimento teórico, como por exemplo, a análise dialética de J. Kenneth Benson.	A fundamentação teórica é feita predominantemente utilizando teorias e autores que trabalham naquilo que Burrell & Morgan (1979) descreveram como paradigma funcionalista.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. DIMENSÕES ESTRUTURAIS

A comparação entre sociologia econômica e economia *mainstream* realizada por Smelser e Swedberg (1994) foi fundamental para a construção dos critérios de avaliação dos artigos, em particular dos critérios referentes à perspectiva da sociologia econômica (item 3.1 do roteiro de avaliação) e à perspectiva do *mainstream* econômico (item 3.2 do roteiro de avaliação). Nesse tópico temos como objetivo retomar as idéias dos autores sobre a comparação entre esses dois campos de pesquisa a fim de demonstrar os pressupostos e a trajetória de construção dos referidos critérios.

Segundo os autores, a comparação entre a sociologia econômica e o *mainstream* econômico é uma forma de elucidar as características da perspectiva sociológica na economia. Trata-se de um exercício útil se a seguinte precaução for mantida em mente: ambos os campos de pesquisa são muito mais complexos do que qualquer breve comparação possa sugerir, logo qualquer afirmativa geral produz, quase que imediatamente, uma exceção ou qualificação. Tendo considerado tal pressuposto, ainda existem várias áreas nas quais a comparação entre o *mainstream* econômico e a sociologia econômica podem clarear a compreensão da natureza específica da perspectiva sociológica.

Supusemos que tal comparação seja um ponto de partida sólido para a construção dos critérios de avaliação referentes às dimensões estruturais visto que desejamos, por meio desses critérios, avaliar a posição dos artigos em relação aos atores, ação, restrições, relação entre economia e sociedade, método de análise e fundamentação teórica.

Os autores realizam a comparação destacando as diferenças entre os dois campos de pesquisa elaborando-as com base em seis eixos considerados fundamentais: (1) o conceito de ator; (2) o conceito de ação econômica; (3) os limites da ação econômica; (4) visão da economia em relação à sociedade; (5) o objetivo da análise e os métodos utilizados; (6) a tradição intelectual.

O Quadro II.4 oferece um sumário das principais diferenças teóricas entre as duas linhas de pesquisa

Quadro II.4: Comparação entre Sociologia econômica e Economia *mainstream*

	Sociologia econômica	Economia <i>mainstream</i>
Conceito do ator	⇒ O ator é influenciado por outros atores e é parte de grupos e da sociedade	⇒ O ator não é influenciado pelos outros (individualismo metodológico)
Ação econômica	⇒ Muitos tipos diferentes de ação econômica são usados: incluindo racionais. ⇒ Racionalidade como variável	⇒ Assume-se que todas as ações econômicas são racionais. ⇒ Racionalidade como assunção.
Limitações da ação	⇒ Ações econômicas são limitadas pela escassez de recursos, pela estrutura social e estruturas de significados.	⇒ Ações econômicas são limitadas pelo gosto e pela escassez de recursos, incluindo tecnologia.
Economia em relação à sociedade	⇒ Economia é vista como parte integral da sociedade ⇒ Sociedade é sempre a referência básica	⇒ O mercado e a economia são as referências básicas. ⇒ Sociedade é um dado.
Objetivo de análise dos métodos usados	⇒ Descrição e explanação, raramente predição. ⇒ Muitos métodos diferentes são usados, incluindo históricos e comparativos. ⇒ Dados geralmente são produzidas pelo analista. (“mãos sujas”).	⇒ Predição e explanação, raramente. Descrição. ⇒ Formal; especialmente construção de modelos matemáticos. ⇒ Sem dados ou baseados em dados oficiais que são frequentemente usados. (“modelos limpos”)
Tradição intelectual	⇒ Marx, Weber, Durkheim, Schumpeter-Polanyi – Parsons/Smelser. ⇒ Clássicos são continuamente reinterpretados e ensinados.	⇒ Smith, Ricardo, Mill, Marshall, Keynes, Samuelson ⇒ Os clássicos pertencem ao passado ⇒ Ênfase é dada em teorias correntes e realizações.

Fonte: Smelser e Swedberg (1994, p. 4).

## 4. CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DE AVALIAÇÃO

Nesse tópico apresentamos uma tabela de palavras-chaves empregada na construção do roteiro de avaliação dos artigos selecionados. O roteiro de avaliação é constituído de cinco elementos: carta de apresentação; instrução de preenchimento; critérios de avaliação; dados do avaliador; agradecimento e forma de contato. Focalizaremos a construção dos critérios de avaliação. Tais critérios são constituídos de três partes denominadas: nível de análise, perspectivas analíticas e dimensões estruturais. Cada parte desmembra-se em dois itens conforme pode ser observado no Quadro II.5.

Para cada item foram desenvolvidas seis frases (identificadas pelas letras de “a” a “f”) que representam, em nível mais detalhado, os parâmetros definidores de fronteiras utilizados para avaliar os artigos como alternativos à teoria de posicionamento. À cada frase está associada uma escala Likert de cinco pontos, sendo que (1) representa a discordância total da frase e (5) representa a concordância total. O objetivo consiste em identificar a percepção do avaliador a respeito dos artigos lidos e posteriormente tabular as respostas conforme encontra-se descrito no capítulo III.

A construção das frases foi orientada por palavras-chave previamente definidas. O Quadro II.5 apresenta a organização de tópicos e sub-tópicos bem como as palavras-chaves relacionadas.

Quadro II.5: Palavras-chaves utilizadas na construção do roteiro de avaliação.

<b>Partes →</b>	<b>1. Nível de análise</b>		<b>2. Perspectivas analíticas</b>		<b>3. Dimensões estruturais</b>	
<b>Item → Frase ↓</b>	<b>1.1. Micro</b>	<b>1.2. Macro</b>	<b>2.1. Dialética</b>	<b>2.2. Sistêmica</b>	<b>3.1. Sociologia econômica</b>	<b>3.2. Mainstream</b>
<b>a</b>	Ator econômico	Estrutura econômica	Práxis	Adaptação	Influencia entre atores	Individualismo
<b>b</b>	Reflexividade	Reprodução	Contradição	Harmonia	Diferentes tipos de ação	Racionalidade
<b>c</b>	Ator social	Estrutura social	Construção social	Generalização	Múltiplos limites	Escolha e escassez de recursos
<b>d</b>	Prática emancipatória	Prática alienada	Totalidade	Visão “de fora para dentro”	Sociedade	Mercado e economia
<b>e</b>	Método de pesquisa	Método de pesquisa	Método de análise	Método de análise	Método de análise	Método de análise
<b>f</b>	Fundamento teórico	Fundamento teórico	Fundamento do método	Fundamento do método	Fundamento teórico	Fundamento teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

### III. TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Dado o grande número de critérios a partir dos quais foram analisados os artigos selecionados pela presente pesquisa, decidiu-se usar o processo estatístico da clusterização para classificá-los de uma maneira mais estruturada, sistemática e consistente com os critérios de avaliação teórica e metodológica previamente definidos. O objetivo aqui foi, antes de tudo, garantir que esses critérios de avaliação fossem utilizados em seu potencial de organização e síntese.

#### 1. O MÉTODO DE ANÁLISE DE *CLUSTER*

O método da análise de *clusters*, ou agrupamentos, tem como objetivo a identificação de semelhanças entre observações e, a partir de tais semelhanças, formar grupos que sejam internamente os mais homogêneos possíveis e os mais heterogêneos entre si.

Assim, ao formar tais grupos, o pesquisador pode atingir qualquer um dos três objetivos abaixo (Hair et al,1998, p. 481):

- Descrição taxonômica: classificação de objetos empiricamente sustentada. Um ponto, contudo, deve ser aqui ressaltado: apesar da análise de agrupamentos ser entendida como uma técnica eminentemente exploratória – o que de fato é - ela pode também, em alguns casos, ser também utilizada para a confirmação de teoria. Caso existam condições teóricas para se definir previamente estruturas esperadas para os grupos, a análise de *clusters* pode ser usada para o confronto com hipóteses que sejam derivadas dessas estruturas. Desse modo, uma tipologia teoricamente proposta pode ser comparada com aquilo que concretamente se observa na configuração dos *clusters*.

- Simplificação de dados: redução do número de observações à estruturas menos numerosas e passíveis de serem mais facilmente interpretadas teoricamente.
- Identificação de relações: dependendo das estruturas internamente identificadas nos agrupamentos formados, o pesquisador pode perceber relações que, talvez, não tivesse condições de acessar a partir apenas das observações individuais.

No que diz respeito ao presente estudo, o uso da análise de agrupamentos é integralmente exploratório, buscando reduzir o número de observações (artigos) a um conjunto mais limitado de estruturas consistentes com os eixos teóricos usados para a análise inicial dos artigos.

## 2. PREPARAÇÃO DAS VARIÁVEIS.

O uso de critérios qualitativos na procura de elementos semelhantes pode ser considerada como algo freqüente. Uma das formas de se trabalhar com esses critérios consiste em observar sua presença ou ausência num dado contexto. Sendo este o caso pode-se então trabalhar com variáveis dicotômicas – sim e não, 1 (um) e 0 (zero) - (Bussab et al., 1990, p. 23). Sendo assim, cada um dos critérios de avaliação (micro, macro, visão dialética, visão sistêmica, perspectiva da sociologia econômica, perspectiva da economia neo-clássica/*mainstream economics* ) inicialmente estruturado sob a forma de questões em uma escala do tipo *likert*, foi convertido a variáveis dicotômicas - 0s (zeros) e 1s (uns). Desse modo, se um dado artigo claramente possuía uma determinada característica teórica ou metodológica, e o avaliador marcasse, para esse item, 4 ou 5 na escala *likert*, isso seria convertido em 1 (um) no formato. Caso o avaliador marcasse 1, 2 ou 3, isso se transformaria em 0 (zero).

Cada artigo se transformou assim em uma seqüência binária de 36 dígitos, uma vez que cada um dos seis critérios de avaliação era composto por seis perguntas distintas. Esta preparação prévia dos valores numéricos associados às variáveis de

interesse teve o intuito de simplificar os cálculos necessários à posterior formação da matriz de distâncias, que por sua vez é o subsídio básico para o processo de formação dos *clusters*.

### 3. DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE DISTÂNCIA.

O critério adotado para a construção da matriz das medições das distâncias (parecença, conforme Bussab [1990, p.15]) entre os artigos foi o da Distância Euclidiana (DE), que é obtida pela somatória do quadrado da diferença entre cada um dos valores associados às variáveis de interesse de cada um dos pares de artigos comparados:

$$\left[ \sum_{i=1}^p ((x_i(A) - x_i(B))^2) \right]^{1/2}$$

onde  $x_i(A)$  é o valor associado a variável  $i$  para o artigo A e  $x_i(B)$  é o valor associado à variável  $i$  para o artigo B.

Quanto mais semelhantes os artigos, mais próxima a (DE) estará de 0 (zero), quanto mais diferentes, mais distante.

### 4. FORMAÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Foi escolhido um algoritmo hierárquico e aglomerativo para realizar a clusterização dos artigos selecionados na pesquisa. Uma das principais características deste tipo de método é que os resultados de um primeiro estágio mantêm-se presentes nos estágios subseqüentes, de uma forma incremental (Hair et al, 1998, p.493; Everitt et al., 2001, p.56; Bussab et al., 1990, p.43). Essa característica pode ser melhor

visualizada a partir da observação do dendrograma (Apêndice 5), que é a representação gráfica da sucessão de agrupamentos feitos ao longo da análise, começando com o número global de observações (artigos selecionado) e terminando com um só grupo englobando todos os casos individuais e todos os *clusters* intermediários. A análise da evolução dos agrupamentos no dendrograma é bastante útil em estudos exploratórios, pois ela permite acompanhar individualmente a inclusão das observações nos *clusters*.

Dentre os métodos hierárquicos mais conhecidos - ligação simples, ligação completa, média das distâncias, centróide e Ward (Hair et al, 1998, p.496; Everitt et al., 2001, p.62) – foi escolhido o método Ward, por ter produzido o conjunto de agrupamentos que maior consistência demonstrou frente aos critérios teóricos e metodológicos usados na análise dos artigos.

O método Ward consiste em formar agrupamentos que minimizem o incremento na soma geral do erro quadrático médio dentro de cada agrupamento, E, dado por:

$$E = \sum_{m=1}^g E_m, \text{ onde}$$

$$E_m = \sum_{l=1}^{n_m} \sum_{k=1}^p (x_{ml,k} - \bar{x}_{m,k})^2$$

onde  $\bar{x}_{m,k} = (1/n_m) \sum_{l=1}^{n_m} x_{ml,k}$  (a média do *m-gésimo cluster* para a *k-gésima* variável), sendo  $x_{ml,k}$  o valor associado à *k-gésima* variável ( $k=1, \dots, p$ ) para a *l-gésimo* objeto/observação ( $l = 1, \dots, n_m$ ) no *m-gésimo cluster* ( $m=1, \dots, g$ ) (EVERITT et al., 2001, p.61).

A decisão de quantos agrupamentos seriam considerados para a interpretação final, ou seja, em que altura se deveria “cortar” o dendrograma, também foi tomada em

função da forma como os *clusters* formados se revelaram em termos dos critérios teóricos e metodológicos usados para a avaliação dos textos.

Um aspecto importante associado tanto à decisão do método de agrupamento, quanto ao número de *clusters* a ser considerado, foi a utilização dos gráficos radar (Apêndice 4), para melhor visualizar/avaliar que tipo de artigo estava sendo agrupado pelos algoritmos e em que momento isto estava acontecendo. Estes estudos com os gráficos foram feitos até ser encontrada a solução de maior consistência conceitual, a ser apresentada no capítulo IV.

## 5. SOFTWARES UTILIZADOS

- a) Para a produção da matriz de distâncias, algoritmos de agrupamento e dendrogramas: Minitab 14.0
  
- b) Para produção dos gráficos radar: Excel

## IV. ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES

A importância das questões políticas nos fenômenos estudados pela Estratégia de Negócios é algo que já há bastante tempo foi diagnosticado, tanto naquilo que diz respeito ao processo de formação da estratégia (Cyert e March, 1963; Bower, 1970; Pettigrew, 1977), quanto ao que se relaciona à ação política da organização frente ao seu ambiente de atuação (Aplin e Hegarty, 1980; Keim, 1981 e Keim et al, 1984).

O conjunto de estudos utilizado para compor o presente trabalho tem, em quase sua totalidade, o propósito de afirmar essa importância a partir da busca de evidências para as seguintes idéias:

- A adoção de estratégias não pode ser reduzida um episódio pontual exclusivamente circunscrito à alta gestão, mas um processo incremental do qual participam múltiplos atores organizacionais.
- A articulação dos interesses conflitantes entre esses múltiplos atores é parte integrante da dinâmica da seleção e da adaptação de estratégias e não se realiza exclusivamente em termos de barganha econômica.
- A barganha econômica tampouco exaure, ou explica, o conjunto das relações estratégicas estabelecidas pela organização com os atores externos que constituem seu meio de atuação, principalmente no que diz respeito às relações institucionais e com o Governo.

A política, entendida como articulação de interesses, é considerada como parte fundamental da agenda de qualquer gestor que se proponha a fazer estratégia, bem como qualquer pesquisador que procure entender como, de fato, é feita a estratégia.

Apesar disso, esses trabalhos que se propõem a estudar as questões políticas associadas à estratégia de negócios são relativamente poucos e empiricamente rarefeitos quando comparados àqueles produzidos em outros domínios do campo e,

principalmente, quando comparados àqueles associados à temática do posicionamento estratégico. Um dos propósitos do presente trabalho, além de descrever a forma como foram desenvolvidos os estudos no tema ao longo das últimas quatro décadas, é também buscar identificar hipóteses para essa escassa produção científica, dado que o tema é reconhecido há bastante tempo como relevante.

Sendo assim, além de reafirmar a importância das questões políticas para a estratégia, essa análise se propõe a:

- Descrever a forma como vêm sendo desenvolvidos, ao longo do tempo, os estudos sobre a dimensão política em estratégia.
- Sintetizar características gerais desses estudos, indicando que tipo de contribuição concreta eles podem trazer para um melhor entendimento do fenômeno da estratégia.

A visão que orienta a presente análise é que a dimensão política da estratégia, ou aquilo que o próprio Mintzberg (1990; 1998) identifica como sendo a escola do poder, é um elemento central desse conjunto de aspectos que vêm sendo negligenciados no campo, e que por isso mesmo deve ser mais bem conhecido, na expectativa de que em futuros estudos possa-se desenvolver o tema de forma mais aprofundada, abordando-o a partir de bases empíricas mais sólidas.

## 1. A QUESTÃO DA POLÍTICA EM ESTRATÉGIA

Com referências iniciais e como evidências de que a questão da dimensão política em estratégia já foi diagnosticada há bastante tempo, podem ser destacados os trabalhos de Lindblom (1959), Cyert e March (1963), Bower (1970), Pettigrew (1977), Sarrazin (1977-78), Bower e Doz (1979), Narayanan e Fahey (1982) e Burgelman (1983a e 1983b).

O artigo de Lindblom (1959), “*The Science of Muddling Through*”, apesar de ser um texto que trata da concepção e implementação de políticas públicas, é uma referência importante em Estratégia (Rumelt et al, 1994; Whipp, 1996; Garud e Van de Ven, 2002) na medida em que é considerado como uma das primeiras referências a tratar o processo de tomada de decisão administrativo como algo incrementalmente construído a partir da interação de atores com valores e objetivos diversos. A relevância do texto de Lindblom para o presente trabalho reside em ele explicitar que o conflito de interesses entre esses diversos atores seria indissociável de toda a dinâmica de identificação e escolha das alternativas de atuação gerencial.

Assim como Lindblom, em relação ao campo do Planejamento de Longo Prazo (*Long Range Planning*), Bower (1970) também se posicionou de maneira inovadora frente a um corpo teórico de caráter normativo já razoavelmente extenso, mas com poucas conexões com a prática, com o que realmente acontecia dentro das organizações. Em outras palavras, o autor foi capaz de centrar sua atenção sobre o que, de fato, acontecia e não sobre aquilo que deveria acontecer.

O trabalho de Bower (1970) consistiu num estudo sobre o processo de investimentos realizados pelas organizações e caracteriza-se como uma crítica à teoria de orçamentação de capital existente na época. Para Bower a estratégia de uma empresa manifestar-se-ia de forma mais concreta nas decisões de investimento que fossem concretizadas. A partir de um estudo feito ao longo de dois anos numa grande firma diversificada, ele foi capaz de identificar que múltiplos atores fariam parte no processo de formação de estratégia, uma vez que participavam do processo de decisão sobre investimentos.

Para o autor, dois movimentos distintos, mas interdependentes, constituiriam o processo de decisão sobre investimentos. O primeiro desses movimentos foi por ele chamado de definição e o segundo de ímpeto. No movimento de definição, gerentes demandariam aos seus superiores investimentos nas suas respectivas áreas de atuação e competiriam entre si por esses mesmos recursos. As demandas começariam num nível gerencial mais próximo a base operacional da empresa, onde

se supõe que o nível de detalhamento e de controle técnico sobre as demandas é maior.

Quando o gerente mais graduado concorda com a necessidade apresentada por um de seus subordinados, teria início o movimento que Bower chamou de ímpeto. Esse gestor assumiria a demanda que veio de baixo como se fosse sua e passaria a patrociná-la com relação à alta gestão da empresa. Dentro dessa dinâmica, segundo o autor, o gestor intermediário selecionaria apenas aqueles projetos de investimentos que fossem mais significativos para a manutenção ou ampliação da sua própria influência e reputação, tanto dentro, quanto fora da organização.

O autor parece entender que ao assumir o projeto que veio de baixo, no movimento de ímpeto com relação à demanda do subordinado, o gestor intermediário realiza um movimento em relação à alta gestão, que é quem decide, em última análise, quais projetos realmente vão ser priorizados pelo orçamento da empresa. A alta gestão decide, mas o faz partir de informação “filtrada” de uma maneira bastante particular. Nesse “filtro” interagiriam: as percepções imediatas sobre necessidades reais da empresa; as capacidades técnicas em avaliar essas necessidades; capacidades retóricas em convencer pares e superiores sobre a avaliação técnica realizada; e por fim, mas não com menor influência, as agendas pessoais de todos os gestores envolvidos com o processo de demanda e definição de investimentos.

Com isso, Bower indica claramente que o processo de investimentos, e conseqüentemente, o processo de formação de estratégia, não ocorre de forma exclusivamente unidirecional, vindo da alta gestão em direção à base operacional. Também participariam desse processo outras percepções e outros interesses que não só aqueles dos altos executivos.

Cyert e March (1963), no capítulo 3 do clássico *The Behavioral Theory of the Firm* são também bastante explícitos ao delinear a dimensão política inerente a definição de objetivos para a organização. Para eles “*People (i.e. individuals) have goals; collectivities of people do not.*” (Cyert e March, 1963) e a organização é vista como uma coalizão de indivíduos onde o processo de formação de objetivos pressupõe

tanto aprendizagem quanto barganha. Central à idéia de coalizão é a percepção de que os indivíduos que a compõe priorizariam de forma heterogênea as próprias preferências, ou seja, seus objetivos individuais. Por isso, os autores afirmam que qualquer teoria que se proponha a explicar como são definidos os objetivos de uma organização, deve ser bem sucedida em retratar o potencial de conflito inerente a qualquer coalizão entre os indivíduos ou grupos. Cyert e March apresentam, então, sua própria teoria sobre o tema e desenvolvem o argumento de que é em função do processo de barganha estabelecido entre os diversos membros da coalizão que a definição de objetivos organizacionais acontece.

Narayanan e Fahey (1982) irão retomar a idéia de coalizão, ao desenvolver um modelo (*framework*) para explicar como o conteúdo das decisões estratégicas como sendo algo que emerge justamente da evolução das coalizões internas à organização em torno de problemas de negócio e de conflitos de interesses.

Também na linha de raciocínio de Cyert e March – ainda que ambos não sejam citados em suas referências bibliográficas – encontra-se o artigo de Pettigrew (1977). Nele, o autor claramente retrata a formulação de estratégia como um processo de decisões políticas.

Sarrazin (1977-78), num estudo empírico realizado sobre uma grande empresa francesa, além de introduzir a noção de diversas lógicas de ação coletiva interagindo ao longo do processo de planejamento estratégico, também retrata essa interação como uma dinâmica de conflito, de confronto de interesses distintos e, portanto, como um fenômeno político.

Assim como o Sarrazin, Bower e Doz (1979) compartilham da visão da estratégia como algo construído a partir da movimentação de múltiplos atores, num contexto em que interagem:

- Os processos cognitivos dos indivíduos, onde estão baseados os diversos entendimentos/percepções acerca do ambiente de atuação estratégica;

- Os processos sociais e organizacionais por meio dos quais se articulam esses diversos entendimentos/percepções e onde os cursos de ação da organização são definidos
- Os processos políticos, através dos quais é transacionado o poder de influenciar a definição de objetivos e a alocação de recursos.

É importante ressaltar a possibilidade de inserção de boa parte dos trabalhos acima citados na linha de investigação que se propõe a explorar o fenômeno da estratégia como um produto de dinâmicas organizacionais de caráter incremental e adaptativo. Essa linha de investigação deve ser contextualizada frente à separação ocorrida, durante os anos 70, entre as pesquisas voltadas para conteúdo em estratégia daquelas voltadas para o processo da estratégia (Rumelt et al., 1994; Whipp, 1996).

As pesquisas na dimensão de conteúdo tratam eminentemente da influência do ambiente externo na performance da organização. Buscam identificar elementos que contribuam para que planos ou estratégias incluam aqueles aspectos econômicos, financeiros e de mercado necessários ao bom posicionamento competitivo da empresa frente ao seu mercado. Já os trabalhos voltados para a dimensão de processo estariam fundamentalmente comprometidos em entender como a dinâmica interna de cada organização afetaria a sua capacidade de realizar as adequações necessárias à sua continuidade ou expansão como unidade autônoma.

Em outros termos, a grande preocupação da dimensão de conteúdo parece ser a resposta à pergunta “o quê” – “o quê esta empresa deve fazer para se tornar mais competitiva, para agregar mais valor aos seus clientes e, conseqüentemente, aos seus acionistas?” - e por isso estaria mais diretamente ligada à concepção da estratégia. Já a dimensão de processo parece buscar respostas para a pergunta “como?” – “como esta empresa, com os recursos e características organizacionais que tem vai fazer para manter-se, para mudar ou para crescer?” ou então “ como esta empresa fará para transformar em ações reais uma estratégia, um plano de ação já previamente definidos?” – e se relacionaria, portanto, à implementação de estratégias.

É exatamente dentro dessa visão que a análise das relações entre política e estratégia encontra espaço para se desenvolver. Frederickson (1983) é explícito quando ressalta o impacto de fatores políticos sobre a ação estratégica, num artigo em que apresenta uma série de questões e recomendações acerca da pesquisa em estratégia entendida como processo.

Um desses espaços, onde também a dimensão política será novamente evidenciada, ainda que não explorada a fundo - consistiu na formulação dos conceitos de estratégia emergente, feita pelo próprio Mintzberg (1978) e de incrementalismo lógico, realizada por Quinn (1980). As estratégias emergentes se formariam a partir de padrões de atuação que seriam incrementalmente produzidos pela dinâmica interna da organização e da sua interação com o ambiente (Lindblom, 1959; Quinn, 1980 e Mintzberg, 1978). Estes padrões se organizariam de forma coerente a partir de dois processos distintos, mas não mutuamente excludentes: (1) mecanismos de ajuste e controle mútuos, como no caso de agências públicas e de *adhocracias* (Lindblom, 1959; Mintzberg; McHugh, 1985); (2) mecanismos organizacionais de seleção de iniciativas e priorização de projetos, onde estratégias emergiriam do relacionamento entre a gerência média e a alta gestão, como no caso de configurações burocráticas mais convencionais (Bower, 1970; Burgelman, 1983a, 1983b). Inerente a ambos os mecanismos destacar-se-iam os elementos da aprendizagem estratégica (Mintzberg, 1998) e os da interação política – estabelecida entre os diversos grupos de interesse e entre as diversas agendas pessoais (Lindblom, 1959; Bower, 1970; Burgelman, 1983a, 1983b).

## 2. APRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES ANALÍTICAS

Propusemo-nos a desenvolver uma análise em duas dimensões. Nesse tópico fazemos a apresentação do arcabouço analítico empregado. A primeira dimensão consiste nos *cluster* de artigos identificados por meio do tratamento estatístico dado às avaliações dos artigos. Chamaremos esses *clusters* de 1 a 4 sendo que a apresentação mais detalhada do conteúdo desses *clusters* será realizada mais adiante

nesse relatório. A segunda dimensão refere-se aos temas amplos identificados a partir da leitura dos próprios artigos. Os temas são: ação político-institucional, política intra-organizacional, política interorganizacional/alianças e agência e redes. Uma apresentação mais detalhada dos temas e dos artigos agrupadas em torno deles será apresentada mais adiante.

Importa-nos nesse momento apresentar a idéia da análise bidimensional dos artigos bem como a distribuição dos artigos no quadro analítico formado a partir dessas duas dimensões. Tal formação encontra-se demonstrada no Quadro IV.1. Os números que se encontram na intersecção de temas e *clusters* referem-se aos números dos artigos avaliados, vide Quadro I.4.

Quadro IV.1: Análise bidimensional dos artigos

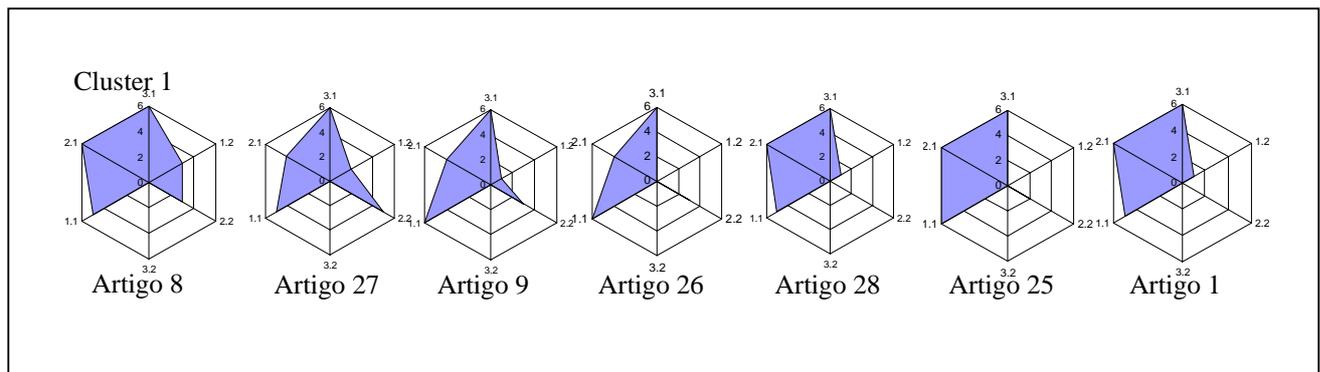
<b>Tema → Clusters ↓</b>	<b>Ação político- intitucional</b>	<b>Política intra- organizacional</b>	<b>Política inter- organizacional/ alianças</b>	<b>Agência e redes</b>
<b>1</b>	8, 27	9, 26, 28	25	1
<b>2</b>	2, 12	18	14, 16, 17, 22	
<b>3</b>	10, 24, 29, 30, 31, 37	4, 5, 23, 33	6, 32, 36	3
<b>4</b>	7, 20, 21, 34, 35	15, 19	11, 13	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS *CLUSTERS*

O conteúdo do *cluster 1* encontra-se representado no quadro IV.2, abaixo:

Quadro IV.2: Representação das avaliações dos artigos do *cluster 1*.



Fonte: Elaborado pelo autor

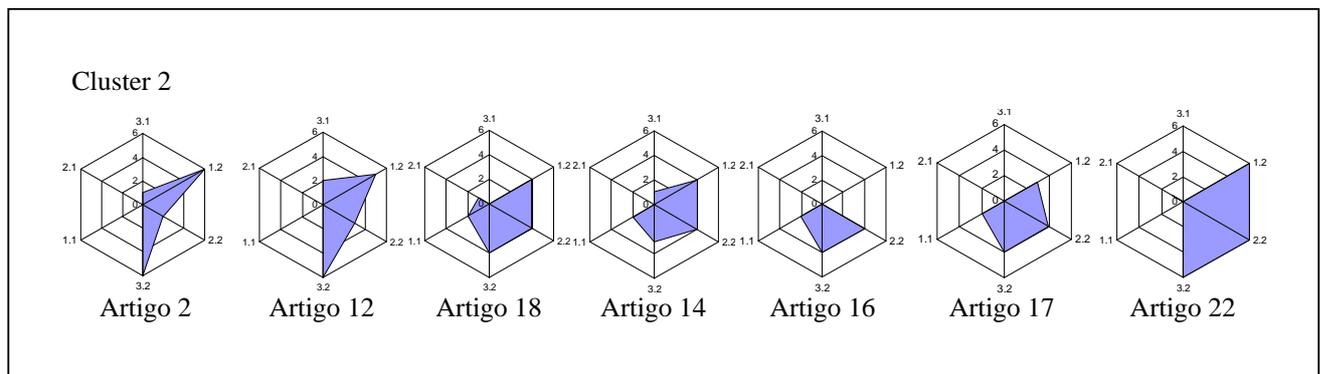
A respeito do *cluster 1* podemos destacar as seguintes observações:

- Os artigos que compõem o *cluster* claramente privilegiam a dimensão micro (eixo 1.1), a dialética (eixo 2.1) e a sociologia econômica (eixo 3.1) e não usam, em nenhum momento, o referencial da economia neo-clássica (*mainstream economics* – eixo 3.2).
- Isto fica patente mesmo no artigo de Meyerson e Scully (1995) [26], que mesmo tendo uma baixa pontuação, a tem concentrada nos eixos 1.1, 2.1 e 3.1.
- Não há artigos passíveis de serem considerados como gerencialistas neste *cluster*. Os artigos gerencialistas poderiam ser caracterizados como tendo um caráter eminentemente prescritivo e por não explicitarem o referencial teórico e metodológico que utilizam. A sua ausência deste *cluster* pode ser considerada como algo relativamente esperado, uma vez que este *cluster* é caracterizado pelo

predomínio explícito da visão micro, da dialética e da Sociologia Econômica, que parecem ser dimensões que ainda não foram substancialmente incorporadas na reflexão e no discurso de caráter gerencialista.

O conteúdo do *cluster 2* encontra-se representado no Quadro IV.3, abaixo:

Quadro IV.3: Representação das avaliações dos artigos do *cluster 2*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

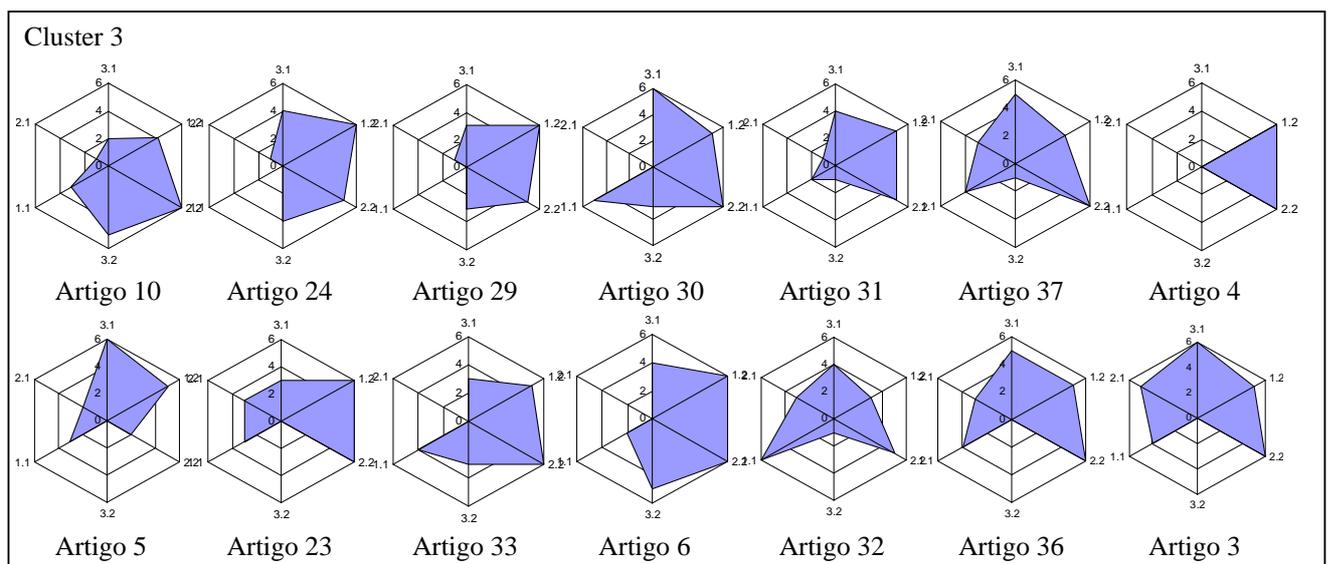
A respeito do *cluster 2* podemos destacar as seguintes observações:

- Forte predomínio de artigos que se concentram em temas das dimensões sistêmica (eixo 2.2), da análise macro (eixo 1.2) e do *Mainstream* Econômico (eixo 3.2).
- A exceção possível é Stiles (1995) [16] que não trabalharia seu tema pela perspectiva da análise macro (eixo 1.2), ainda que tenha claramente uma abordagem sistêmica (eixo 2.2) e influenciada pelo *Mainstream* Econômico (eixo 3.2).
- A dimensão da sociologia econômica (eixo 3.1) está praticamente ausente dos artigos deste *cluster*, e será esta uma das duas características que o diferenciara do *cluster 3*.

- Neste *cluster*, de 7 (sete) artigos, 4 (quatro) são aqueles passíveis de serem considerados como gerencialistas – Stiles (1995)[16], Stafford (1940)[17], Lorange (1996)[14] e Goold et al., (1993)[18] – o que é consistente com a idéia de que artigos gerencialistas sejam orientados pela perspectiva de análise macro, pela visão sistêmica e pelo referencial da economia neo clássica. O que é interessante de se notar é que no dendrograma, estes quatro artigos formam um sub-*cluster* à parte, claramente distinto daquele formado pelos outros três artigos que compõem o restante do *cluster* maior.

O conteúdo do *cluster* 3 encontra-se representado no Quadro IV.4, abaixo:

Quadro IV.4 Representação das avaliações dos artigos do *cluster* 3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

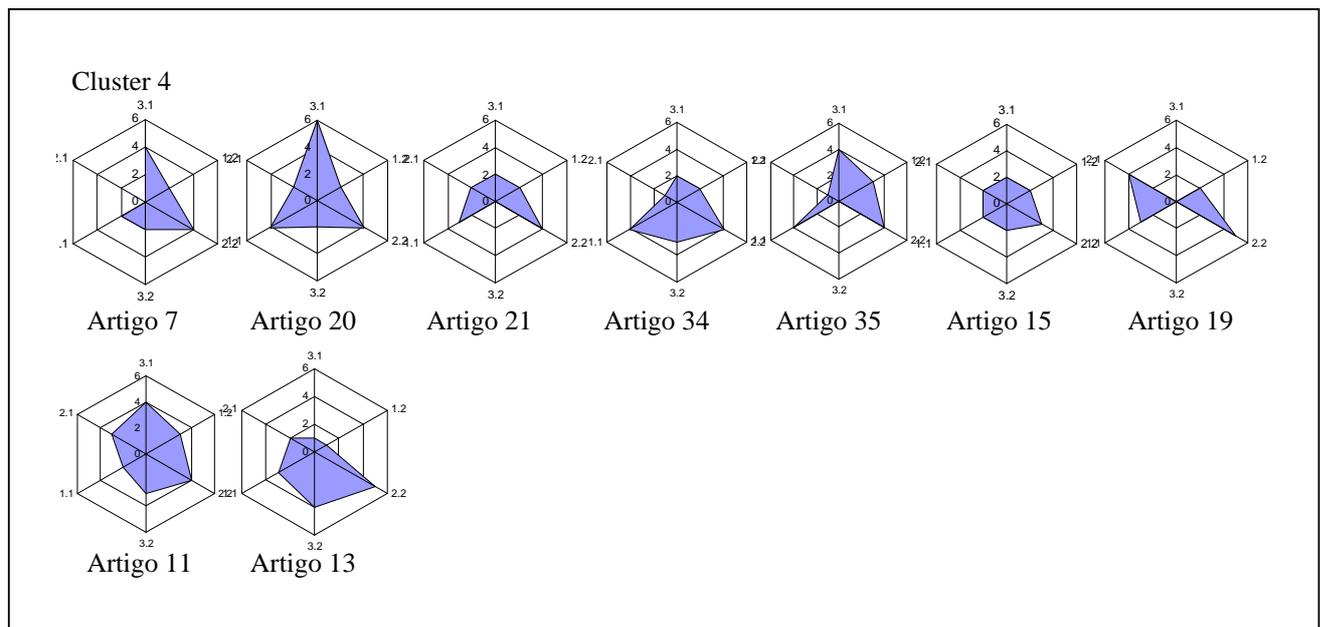
A respeito do *cluster* 3 podemos destacar as seguintes observações:

- Predomínio das visões macro (eixo 1.2), sistêmica (eixo 2.2) e da sociologia econômica (eixo 3.1).

- A dimensão do *Mainstream* Econômico (eixo 3.2) está presente aqui também, mas de forma menos pronunciada do que no 2º. *Cluster*. Um dos sub-*clusters* que compõe este *cluster* tem inclusive a característica de ser composto por artigos que não usam o referencial da economia neo-clássica. Esta é a outra característica que diferencia o 3º. do 2º. *cluster*. A primeira, citada no item anterior é a presença nos artigos deste *cluster* de elementos conceituais da sociologia econômica (eixo 3.1);
- Em 14 (quatorze) artigos, apenas 2 (dois) poderiam ser classificados como gerencialistas.

O conteúdo do *cluster 4* encontra-se representado no Quadro IV.5, abaixo:

Quadro IV.5 Representação das avaliações dos artigos do *cluster 4*



Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito do *cluster 4* podemos destacar as seguintes observações:

- A principal característica deste *cluster* é a baixa pontuação dos artigos que o compõe e a relativa homogeneidade da distribuição desses poucos pontos pelos seis eixos de análise. Existe algum predomínio da visão sistêmica (eixo 2.2) na maioria dos artigos aqui listados.
- Apenas 1 (um) dos artigos deste *cluster* não é passível de ser considerado como gerencialista, Boddy, et al. (2000)[11].
- É interessante a relação baixa pontuação – distribuição relativamente homogênea ao redor dos seis eixos, mas com algum predomínio visão sistêmica- artigos gerencialistas. Ela pode ser indicativa do que realmente caracterizaria o processo de apropriação teórica e metodológica por parte daqueles que escrevem para os praticantes.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS GRUPOS TEMÁTICOS

Os textos selecionados, após análise individual, foram agrupados em quatro grupos distintos, em função do tema principal sobre o qual tratavam. Estes grupos são abaixo apresentados.

##### **a. Ação político-institucional.**

Neste grupo foram classificados artigos que exemplificam aquilo que Mintzberg et al (1998) qualifica como estudos acerca do poder macro, ou seja, trabalhos versando sobre as formas de atuação da organização sobre o próprio ambiente e sobre os atores externos com os quais estabelece algum tipo de vínculo de co-dependência.

Talvez o artigo que melhor exemplifique o tipo de análise associado a este grupo seja o artigo de Levy e Egan (2003). Nele, os autores estudam a resposta política articulada pelas empresas dos segmentos petrolífero e automobilístico frente às negociações internacionais sobre a redução da emissão de gases relacionados ao “efeito estufa”. O artigo é apresentado como uma contribuição à teoria institucional,

descrevendo a ação política corporativa sob uma perspectiva de análise inspirada nas idéias do pensador italiano Antonio Gramsci e relacionando essa proposição teórica com a temática contemporânea da interação estrutura-agência, ou da estruturação tal como é formulada por Giddens (1984).

Todas esses relacionamentos ficam particularmente explícitos na seguinte passagem:

*“Perhaps the most distinctive contribution of the neo-Gramscian approach is a strategic conception of power. Rather than see power located in resource dependencies or in the discursive framing of issues, the historical bloc suggests a specific alignment of economic, ideological, and organizational forces as the condition for field stabilization. A strategic conception of power brings attention to the capacity of agents to comprehend social structures and effect change, while simultaneously being constructed and constrained by them.”* (Levy e Egan, 2003).

Alguns outros estudos, ainda que com um base teórica menos sofisticada, seguem nessa mesma direção de analisar as possibilidades de ação política corporativa frente a dinâmicas institucionais:

- Aplin e Hegarty (1980) analisam o conflito de interesses e as estratégias usadas por empresas, grupos de consumidores, grupos ativistas, sindicatos e mesmo agencias governamentais para influenciar a legislação federal nos EUA;
- Keim (1981) propõe aos gestores, num artigo muito mais gerencialista do que acadêmico, a necessidade e a pertinência democrática de uma postura mais pró-ativa das empresas frente à arena política, de modo a influenciar não somente o processo legislativo e como também a definição das políticas públicas. Carroll (1983), Baron (1995) e Dias e Loiola (2002) reforçam a idéia de que a gestão estratégica deve, necessariamente, considerar e alavancar a interação com os diversos atores e forças sociais que transcendem a dimensão do mercado específico da empresa. Aharoni (1993), defendendo estudos que ressaltem a

unicidade de determinadas empresas e estratégias como forma de fomentar o aprendizado a partir de exceções estatísticas (*outliers*) bem sucedidas – é explícito ao afirmar que empresas, principalmente grandes empresas podem influenciar a agenda política de um governo, e realmente o fazem. Nessa mesma linha de raciocínio têm-se ainda os seguintes trabalhos: Keim et al. (1984), Hillman e Hitt (1999) e McWilliams et al (2002).

- Um conjunto de artigos bastante interessante é constituído por Arcelus e Schaefer (1982) e Pattakos (1989). Estes textos tratam especificamente das questões associadas ao relacionamento das corporações frente às pressões de grupos ativistas.

### **b. Política Intra-organizacional.**

Um artigo importante neste grupo é o de Smircich e Stubbart (1985), onde são exploradas as implicações do conceito de *enactment* (Weick, 1979; Daft e Weick, 1984) para a teoria e a prática da gestão estratégica. O principal eixo de argumentação do texto de Smircich e Stubbart (1985) questiona a visão de que as organizações devam ser consideradas como organismos que se adaptam às demandas ambientais, uma vez que esse ambiente é interpretativamente criado pela interação dos gestores com os demais atores da própria organização. Nessa perspectiva o principal papel dos gestores com atribuições passíveis de serem consideradas como estratégicas é a gestão de sentido/significado (*management of meaning*). O principal ponto de interesse desse texto para o presente estudo - e também o que faz com que ele tenha sido incluído no grupo de artigos que trata da política intra-organizacional - consiste em os autores afirmarem que existem diversos sentidos/significados sendo gerenciados, diversos *enactments* estratégicos sendo construídos simultaneamente, e que esses *enactments* podem competir entre si pela definição do ambiente e dos cursos de ação a serem adotados pela organização.

Maitlis e Lawrence (2003) seguem numa direção semelhante na medida em que estudam um caso de fracasso no processo de formação de estratégia (*strategizing*) de uma orquestra sinfônica britânica, em função da interação de certos elementos do

discurso organizacional (associados, portanto a dinâmica de gerenciamento de sentido identificada por Smircich e Stubbart [1985]) com certos tipos particulares de comportamento político. Também na direção do gerenciamento de sentido, tem-se o trabalho de Vasconcelos (2003).

Apesar de todos os artigos deste grupo tratarem da questão da articulação de interesses em nível intra-organizacional, os objetos de estudo são, em geral, bastante diferenciados. Hardy (1990), estuda as estratégias empregadas por seis universidades canadenses a partir da análise do comportamento de grupos de interesse principais. Hambrick (1981), a partir de uma perspectiva contingencialista, testa empiricamente a influência do ambiente e das definições estratégicas na alocação de poder entre os atores organizacionais. O'Neal e Thomas (1996) estudam as dinâmicas internas de um conselho estratégico e Peattie (1993) descreve o papel do processo de planejamento estratégico na dinâmica política da organização.

Meyerson e Scully (1995) são um destaque final neste grupo de textos em que descrevem o fenômeno dos "*tempered radicals*", algo que poderia ser traduzido como idealistas sensatos, indivíduos que ao mesmo tempo em que se identificam e se comprometem com as próprias organizações, estão também vinculados à causas, ideologias e comunidades específicas. A posição ambivalente desses indivíduos tem especial interesse na medida em que se pode analisar, a partir dela, a complexidade de um arranjo de interesses heterogêneo, onde a racionalidade econômica se articula com outras formas de motivadores da ação.

### **c. Política Inter-organizacional / Alianças**

Este é um grupo de textos que estuda a questão do relacionamento cooperativo entre empresas. Uma parte tem um caráter eminentemente gerencialista (Stafford, 1994; Medcof, 1997; Lorange, 1996; Hutt et al., 2000) e apresentam de forma mais simplificada as questões políticas associadas à gestão de alianças estratégicas.

Dentre os artigos com maior rigor acadêmico, Oliveira (2003) modela a questão da confiança entre parceiros como elemento crucial no sucesso de alianças

internacionais. Hardy e Philips (1998) fazem um estudo crítico sobre a colaboração e o conflito interorganizacional a partir de um estudo realizado sobre o sistema de britânico de atendimento à refugiados. Boddy et al (2000) realizam um estudo empírico sobre a evolução da colaboração entre duas organizações numa mesma cadeia de suprimentos. Este último estudo apresenta a forma pela qual os interesses dos dois atores foram paulatinamente se articulando em função da aprendizagem produzida pela interação entre ambos.

#### **d. Agência e redes**

Este último grupo de artigos é composto por apenas dois trabalhos e mescla conceitos associados à dinâmica de redes com a questão da agência, entendida aqui como a capacidade do ator de influir sobre o seu ambiente, ou neste caso, sobre a estrutura de suas relações com outros atores.

Gargiulo (1993), mesclando alguns conceitos da teoria de recursos a análise de redes sociais, apresenta a forma como numa interação de barganha de um segundo ator com um primeiro que controle um recurso escasso, este segundo pode conseguir algum tipo de vantagem estratégica a partir de alguma ação cooptativa sobre um terceiro elemento que por sua vez controla algum recurso importante para o primeiro ator da relação.

Stevenson e Greenberg (2000) usam conceitos acerca de movimentos sociais para explicar os sucessos e os fracassos de um conjunto de organizações que, em uma rede de relacionamentos tentam influenciar políticas ambientais numa pequena cidade norte-americana.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ARTIGOS

O objetivo desse tópico é apresentar algumas análises e interpretações sobre os artigos avaliados. Três trajetórias são trilhadas:

- a. Análises e interpretações produzidas a partir de comparações externas;
- b. Análises e interpretações produzidas a partir de comparações internas;
- c. Desenvolvimento e contribuições dos estudos sobre política em estratégia.

Passamos a apresentar as idéias que emergiram no decorrer do processo de análise e interpretação dos dados sobre os artigos avaliados.

### **a. Análises e interpretações produzidas a partir de comparações externas.**

Em primeiro lugar desejamos comparar os artigos avaliados com estudos convencionais em estratégia, ou seja, estudos associados por Mintzberg (1998) às escolas do posicionamento, do *design* e do planejamento ou que poderiam ser associados às essas escolas ao se empregar os critérios do autor.

A idéia de diferenciação que aqui se desenvolve também se propõe a ir além daquilo que foi trabalhado por Mintzberg (1998) quando ele apresenta a escola de poder.

O ponto principal aqui vai além da estruturação de um conjunto de características e premissas básicas, mas busca, antes de tudo, a identificação de grandes lacunas, sinalizando a existência de hiatos, de silêncios conceituais, de espaços de explicação e de produção de conhecimento a serem preenchidos.

A razão primordial desta análise é de aprofundar, a partir de um conjunto esquemático de comparações, o entendimento atualmente disponível sobre a dimensão política e sobre os seus horizontes de desenvolvimento.

Assim, podem ser identificadas pelo menos três questões que emergem a respeito do conjunto de artigos avaliados quando os comparamos com trabalhos do *mainstream* estratégico: (1) questões sobre relações sociais; (2) questões sobre capacidade de influência dos atores; e (3) questões sobre interesses de diferentes naturezas. Passaremos a discutir as questões identificadas.

### **a.1. Questões sobre relações sociais**

Os artigos demonstram grande ênfase nas relações sociais entre atores. Os artigos apresentam os atores como sendo capazes de influenciar e serem influenciados por outros atores e como sendo parcialmente definidos a partir das relações sociais desenvolvidas com outros atores.

Isso é uma diferença marcante frente aos estudos mais convencionais em estratégia, onde o foco da atenção tende a ser na contextualização comparativa das características individuais de atores isolados frente ao ambiente de atuação em que se inserem.

A principal lacuna explicativa deixada em aberto pelas abordagens tradicionais consiste em elas não serem capazes de tratar a questão da variação (heterogeneidade) e da evolução do padrão de relacionamento entre os atores.

Ao conceber esses relacionamentos como algo estável e homogêneo, como algo “dado”, a visão dominante deixa de poder perceber fatores fundamentais para o entendimento da diferenciação nas capacidades ação estratégica dos atores.

### **a.2. Questões sobre capacidade de influência dos atores**

Os atores (indivíduos, grupos e organizações) são descritos como sendo capazes de influenciar o ambiente (organização, mercado, instituições) e não apenas buscam adequação ao ambiente de uma maneira reativa.

Essa é uma diferença fundamental da visão política frente a visão mais tradicional, onde as “regras do jogo” são produzidas de forma exógena num ambiente geralmente identificado com o mercado - uma abstração externa da qual os atores devem ser capazes de prever o comportamento para melhor se adaptarem.

Na visão política, as regras do mercado são apenas uma parte de um conjunto de regras maior, que na prática vai sendo permanentemente escrito e reescrito por uma determinada parcela mais bem posicionada de jogadores.

O importante na visão política não é a capacidade de adaptação e resposta ao ambiente, mas a capacidade de influir nas definições das regras que o estruturarão.

Sendo assim, uma grande questão estratégica que não é tangenciada pelos modelos dominantes, que é a questão da constituição do ambiente de mercado e do ambiente institucional, passa a poder ser entendida como produto da interação dos atores que o compõe.

### **a.3. Questões sobre interesses de diferentes naturezas**

Os textos estudados contemplam a possibilidade da interação entre interesses de diversas naturezas dentro da prática estratégica, tanto no que diz respeito ao ambiente intra-organizacional quanto nas relações da organização com atores externos a ela.

A utilização feita pelos textos da idéia de política como articulação de interesses, permite um melhor entendimento de ações que não sejam exclusivamente determinadas pela racionalidade econômica.

Nisso, os estudos da dimensão política em estratégia também diferenciam marcadamente da visão mais convencional de estratégia, principalmente no que diz respeito a escola do posicionamento, que tende a considerar em suas análises apenas aqueles motivadores associados a capacidade de barganha econômica.

Assim sendo, os estudos da dimensão política da estratégia de negócios permitem um melhor entendimento das razões pelas quais os desempenhos econômicos dos atores nem sempre podem ser explicados exclusivamente com base na aplicação de uma lógica de motivadores racional-econômicos.

Quadro IV.6: Síntese das análises e interpretações de comparações externas.

<b>Características gerais da dimensão política em estratégia</b>	<b>Diferença relativa aos modelos dominantes (<i>posicionamento, design e planejamento</i>)</b>	<b>Lacuna explicativa / Horizonte conceitual a ser explorado</b>
Importância dada às interações, ou ao potencial de interação, dos atores.	Importância dada ao ambiente e aos atores, vistos de forma particularizada.	Forma como essas interações se constroem e definem as diferentes capacidades de ação estratégica por parte dos diversos atores.
A interação dos atores contribui para a definição do ambiente. Os atores podem produzir o ambiente	Os atores reagem, respondem, se adaptam ao ambiente.	Forma como essas interações definem o ambiente e influem sobre o desempenho dos atores.
Ações motivadas por um conjunto mais amplo de interesses / razões que não apenas aqueles explicados pela racionalidade econômica	Ações determinadas pela racionalidade econômica.	Contextualização do desempenho econômico do ator como resultado de articulações mais complexas entre interesses de diversas naturezas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **b. Análises e interpretações produzidas a partir de comparações internas.**

A partir desse momento desejamos comparar os artigos entre si utilizando a idéia dos *clusters* e dos grupos temáticos.

Assim, podem ser identificadas pelo menos três questões que emergem a respeito do conjunto de artigos avaliados quando comparamos os artigos entre si:

- b.1. Questões sobre o nível de análise;
- b.2. Questões sobre reflexividade;

### b.3. Questões sobre o uso do referencial da sociologia econômica.

Passaremos a discutir as questões identificadas.

#### **b.1. Questões sobre o nível de análise**

O Quadro IV.7 apresenta um mapeamento dos artigos avaliados quanto ao nível de análise.

Antes de analisar o quadro apresentamos os procedimentos empregados para construí-lo.

Cabe ressaltar que os procedimentos utilizados para a construção do Quadro IV.7 são semelhantes para a construção do Quadro IV.8 e Quadro IV.9 apresentados nos tópicos seguintes deste relatório.

Conforme detalhado no capítulo III, os artigos avaliados receberam notas de 1 a 5 em frases propostas no roteiro de avaliação. Essa pontuação foi transformada em variável dicotômica conforme critério já apresentado no capítulo III.

Os valores dicotômicos referentes aos itens “nível de análise micro” e “nível de análise macro” foram somadas e o resultado foi atribuído os respectivos itens. Por exemplo, o artigo 1 obteve a somatória 5 dos valores dicotômicos constituintes do item “nível de análise micro”. O mesmo artigo obteve a somatória 1 dos valores dicotômicos referentes ao “nível de análise macro”. Este procedimento se repetiu para todos os artigos analisados.

Para a construção do Quadro IV.7 considerou-se que os valores da somatória entre 0 e 2 representam baixa ligação entre a percepção do avaliador sobre o artigo e o item avaliado. Quando o valor da somatória encontra-se entre 3 e 4 a situação é média e acima de 5 é alta. Por exemplo, o artigo 1 foi considerado “alto” para o item “nível de avaliação micro” e “baixo” para o item “nível de análise macro”. Esse procedimento se repetiu para todos os artigos e resultou no Quadro IV.7.

Quadro IV.7: Síntese da avaliação dos artigos quanto ao nível de análise.

		Nível de análise macro		
		Alto	Médio	Baixo
Nível de análise micro	Alto		Total de 2 artigos: <i>Cluster 1</i> → 1 artigo <i>Cluster 3</i> → 1 artigo	Total de 6 artigos: <i>Cluster 1</i> → 6 artigos
	Médio	Total de 6 artigos: <i>Cluster 3</i> → 6 artigos	Total de 3 artigos: <i>Cluster 3</i> → 2 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 6 artigos: <i>Cluster 4</i> → 6 artigos
	Baixo	Total de 8 artigos: <i>Cluster 2</i> → 3 artigos <i>Cluster 3</i> → 5 artigos	Total de 4 artigos: <i>Cluster 2</i> → 3 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 2 artigos: <i>Cluster 2</i> → 1 artigo <i>Cluster 4</i> → 1 artigo

Observação: total de 37 artigos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Lembrando que a situação representada no Quadro IV.7 expressa as percepções consolidadas por consenso dos avaliadores, chamamos atenção para os seguintes pontos:

- Não houve artigo classificado simultaneamente como “alto” nos itens “nível de análise micro” e “nível de análise macro”;
- São os artigos do *cluster 1* que melhor representam a condição de alto nível de análise micro;
- No conjunto de artigos avaliado há predominância de artigos de alto nível de análise macro (14 artigos) em relação aos artigos de alto nível de análise micro (8 artigos). No entanto há um elevado número de artigos que utilizam as duas perspectiva de maneira complementar (13 artigos) e um pequeno número de artigos nos quais não foi possível avaliar o nível de análise adotado em razão da especificidade dos critérios definidos (2 artigos).

## b.2. Questões sobre reflexividade

O Quadro IV.8 apresenta um mapeamento dos artigos avaliados quanto às perspectivas analíticas, cujos procedimentos foram parcialmente descritos no tópico b.1.

É necessário ajustar o item para “perspectivas analíticas” mantendo todos os demais passos.

Quadro IV.8: Síntese da avaliação dos artigos quanto a perspectivas analíticas.

		Visão sistêmica		
		Alto	Médio	Baixo
Visão dialética	Alto	Total de 1 artigo: <i>Cluster 3</i> → 1 artigo	Total de 1 artigo: <i>Cluster 1</i> → 1 artigo	Total de 3 artigos: <i>Cluster 1</i> → 3 artigos
	Médio	Total de 6 artigos: <i>Cluster 1</i> → 1 artigo <i>Cluster 3</i> → 4 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 3 artigos: <i>Cluster 1</i> → 2 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	
	Baixo	Total de 10 artigos: <i>Cluster 2</i> → 1 artigo <i>Cluster 3</i> → 8 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 4 artigos: <i>Cluster 2</i> → 3 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 2 artigos: <i>Cluster 2</i> → 1 artigo <i>Cluster 3</i> → 1 artigo

Observação: total de 37 artigos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Lembrando que a situação representada no Quadro IV.8 expressa as percepções consolidadas por consenso dos avaliadores, chamamos atenção para os seguintes pontos:

- No conjunto avaliado há predominância de artigos com visão sistêmica alta (17 artigos) em relação aos que possuem visão dialética alta (5 artigos). No entanto há um elevado número de artigos que utilizam as duas visões de maneira complementar (13 artigos) e um pequeno número nos quais não foi possível

avaliar a visão adotada em razão da especificidade dos critérios definidos (2 artigos).

- Gargiulo (1993) foi considerado o único artigo capaz de conciliar visão sistêmica e visão dialética em alto grau. Trata-se de um estudo sobre o movimento de cooptação em tríades de atores nas organizações. O autor discute a teoria de dependência de recursos e explora o potencial de mecanismos denominados *two-steps leverage* em organizações políticas;
- Três artigos do *cluster* 1 foram considerados predominantemente dialéticos, ou seja, a visão sistêmica teve pouca presença nesses textos.
  - Stevenson e Greenberg (2000) utilizam o conceito de movimentos sociais para explicar o sucesso e o fracasso de atores numa rede de relacionamentos que procuram influenciar as políticas em questões ambientais numa pequena cidade. Trata-se de um artigo que integra o grupo temático denominado agência e redes.
  - Hardy e Phillips (1998) focalizam na colaboração no domínio interorganizacional e apresentam evidências que sugerem que a colaboração nem sempre é uma estratégia desejável para resolver questões conjuntas entre organizações e conflitos nem sempre são fatores negativos em suas trocas. Os autores utilizam exemplos de um estudo do sistema de refugiados na Inglaterra. Trata-se de um artigo que integra o grupo temático denominado política interorganizacional / alianças.
  - Smircich e Stubbart (1985) inscrevem-se no debate que ocorre nos campos da teoria das organizações e administração estratégica sobre a noção de ambiente e se essa noção é objetiva ou um fenômeno perceptual. O trabalho dos autores propõe uma terceira visão sobre o assunto, ou seja, que o ambiente é *enacted* (vide tópico IV.3). Trata-se

de um artigo que integra o grupo temático denominado “política intra-organizacional”.

### b.3. Questões sobre o uso do referencial da sociologia econômica

O Quadro IV.9 apresenta um mapeamento dos artigos avaliados quanto às perspectivas analíticas, cujos procedimentos foram parcialmente descritos no tópico b.1.

É necessário ajustar o item para “perspectivas analíticas” mantendo todos os demais passos.

Quadro IV.9: Síntese da avaliação dos artigos quanto às dimensões estruturais.

		<i>Mainstream econômico</i>		
		Alto	Médio	Baixo
Sociologia econômica	Alto		Total de 1 artigo: <i>Cluster 3</i> → 1 artigo	Total de 12 artigos: <i>Cluster 1</i> → 7 artigos <i>Cluster 3</i> → 4 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo
	Médio	Total de 1 artigo: <i>Cluster 3</i> → 1 artigo	Total de 4 artigos: <i>Cluster 3</i> → 3 artigos <i>Cluster 4</i> → 1 artigo	Total de 5 artigos: <i>Cluster 3</i> → 3 artigos <i>Cluster 4</i> → 2 artigos
	Baixo	Total de 4 artigos: <i>Cluster 2</i> → 3 artigos <i>Cluster 3</i> → 1 artigo	Total de 6 artigos: <i>Cluster 2</i> → 4 artigos <i>Cluster 4</i> → 2 artigos	Total de 4 artigos: <i>Cluster 3</i> → 1 artigo <i>Cluster 4</i> → 3 artigos

Observação: total de 37 artigos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Lembrando que a situação representada no Quadro IV.9 expressa as percepções consolidadas por consenso dos avaliadores, chamamos atenção para os seguintes pontos:

- No conjunto de artigos avaliados há predominância de artigos com baixa ligação com os pressupostos do *mainstream* econômico (21 artigos) contra 14 que foram avaliados como tendo baixa ligação com os pressupostos da sociologia econômica. Também há um número relativamente elevado de artigos que têm alta afinidade com os pressupostos da sociologia econômica (13 artigos) em contraposição de apenas 5 com alta afinidade com os pressupostos do *mainstream* econômico. Esses fatos parecem estar relacionados com os critérios utilizados na etapa de seleção dos artigos e criação do banco de dados textual.
- Hillman e Hitt (1999) realizam um estudo considerado altamente relacionado com os pressupostos da sociologia econômica, mas que concomitantemente foi avaliado como sendo medianamente relacionado à *mainstream* econômico. Trata-se de um artigo cujo objetivo é apresentar uma taxonomia de estratégias políticas e identificar variáveis empresariais e institucionais que afetam a probabilidade de tomar decisões específicas. O resultado que os autores apresentam é um modelo de árvore de decisão de formulação de estratégia política que integra e estende trabalhos anteriores. Trata-se de um artigo que integra o grupo temático denominado “ação político-institucional”;
- Oliveira (2003) apresenta um estudo considerado altamente relacionado com os pressupostos do *mainstream* econômico, mas que concomitantemente foi avaliado como sendo medianamente relacionado à sociologia econômica. O autor parte do pressuposto de que a confiança é condição necessária para o sucesso de alianças internacionais. Vai além buscando adaptar a idéia abstrata de comportamento oportunista propondo uma variável concreta denominada oportunismo predizível. Trata-se de um artigo que integra o grupo temático denominado “política interorganizacional e alianças”;

### **c. Desenvolvimento e contribuições dos estudos sobre política em estratégia.**

Além de reafirmar a importância dos estudos sobre a dimensão política da estratégia de negócios, na medida em que ela é percebida como um processo onde interagem múltiplos atores com interesses de naturezas diversas, o presente estudo tem como

propósito encaminhar duas outras questões: a primeira delas se referia à forma como os estudos sobre a visão política em estratégia se desenvolveram ao longo dos anos; e a segunda sobre o tipo de contribuição concreta que esse tipo de estudo poderia trazer para um melhor entendimento do fenômeno da estratégia.

O que se pode concluir é que os estudos sobre a questão política em estratégia foram produzidos com uma certa constância e com relativa homogeneidade de temas – articulações políticas no contexto intra-organizacional de formação de estratégias e ação político-institucional das organizações frente ao conjunto atores externos que constituem seus ambientes de atuação. O que não se observa, contudo, é a evolução no desenvolvimento dos temas. A impressão que se tem é que a vasta maioria dos artigos estudados começa e termina em si mesmo, não produzindo desdobramentos, não se referenciando a uma linha de investigação consolidada. Isso é problemático, na medida em que a maioria dos trabalhos parece estar sempre no princípio da discussão sobre o tema, e não dando continuidade a um diálogo já estabelecido com outros autores e pesquisadores que já teriam se debruçado suficientemente sobre o tema. Em outras palavras, tem-se a impressão que se está sempre “começando do zero”.

Pode-se pensar que uma possível razão para esse fenômeno esteja associada ao fato dos estudos da dimensão política, apesar de constantes em termos temporais, serem relativamente escassos, se comparados aos estudos em outras questões em estratégia. Isso faria com que o trabalho produzido sobre tema nunca criasse massa crítica suficiente para fertilizar um debate entre contemporâneos e assim consolidar a produção de conhecimento no assunto. Uma outra razão, provavelmente associada a esta primeira, pode advir da difícil operacionalização de estudos empíricos sobre o tema. Em sua maioria, os poucos estudos empíricos realizados no conjunto de textos estudados se constituiu em estudos de caso únicos. Essa dificuldade pode ser um inibidor adicional à continuidade da especulação teórico-conceitual sobre a forma de levantamentos de campo passíveis de alguma generalização.

Com relação à segunda questão, o saldo parece ser mais positivo, na medida em que o estudo da dimensão política parece permitir, pelo menos em nível conceitual, o

desenvolvimento de estudos importantes para a estratégia de negócios, estudos que permitiriam um melhor entendimento sobre a forma com que a interação de múltiplos atores influenciaria:

- A configuração dos ambientes de atuação estratégica;
- A definição das diferentes capacidades de ação estratégica por parte dos atores;
- O desempenho econômico dos diversos atores num dado contexto, percebido como resultado de articulações mais complexas entre interesses de natureza heterogênea.

Mas ainda assim, permanecem aqui os problemas da difícil operacionalização de pesquisas empíricas no assunto e da pequena produção no tema. Enquanto essa dificuldade não for de alguma forma enfrentada por uma massa mínima de pesquisadores, o tema da política em estratégia de negócios continuará sendo considerado como uma questão importante, como um tema conceitualmente instigante, mas sobre o qual, na prática, ainda se conhece muito pouco.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exploratório teve como objetivo analisar artigos sobre estratégia organizacional que adotam perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento. Aproximadamente 5500 artigos representaram o ponto de partida do presente estudo. Desse total foram selecionados 630 artigos que formaram o banco de dados textual e foram classificados em categorias analíticas. Estudamos a categoria “política” composta por 37 artigos. Como resultado obtivemos um quadro não exaustivo sobre artigos em estratégia que são ao mesmo tempo “alternativos” e versam sobre questões políticas relacionadas aos negócios.

Observamos que há, ao mesmo tempo, grande interesse pelos temas estratégia e uma grande concentração da produção acadêmica e gerencial no *mainstream* estratégico. Entendemos que a presente pesquisa contribuiu possibilitando a publicação científica sobre perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento no Brasil. Como resultado parcial, foram desenvolvidos e apresentados dois artigos em congressos, elaborados a partir das pesquisas e reflexões desenvolvidas no transcorrer da realização dessa pesquisa (Loebel, 2004; Loebel e Prado Jr., 2004).

Nesse trabalho buscamos nos inserir e trazer contribuições ao debate sobre as questões políticas no campo de estratégia. Entendemos que ao se posicionar dessa forma, esse trabalho trás contribuições estimulando o referido debate.

Acreditamos que o trabalho apresenta muitas limitações das quais destacamos aquelas relacionadas ao método de avaliação de artigos a partir da percepção dos avaliadores, pequena quantidade de artigos avaliados quando comparado com o banco de dados textual produzido e a concentração das avaliações em somente dois avaliadores. Em primeiro lugar, o método empregado encontra-se ainda em fase de ajustamento e esperamos poder aperfeiçoá-lo por meio dos diálogos, debates e interlocuções que se seguirão. Em segundo lugar, a avaliação de artigos tende a privilegiar uma produção recente e atribuir menor importância às obras consideradas

fundamentais no campo de estudo. Buscamos desenvolver análises que incorporem obras fundamentais, mas reconhecemos essa séria limitação do método empregado. Por fim, a avaliação baseada em percepção também apresenta limitações relacionadas à sua capacidade de produzir conclusões passíveis de generalização. Parece-nos que o trabalho que apresentamos, efetivamente, não possibilita generalizações embora possa produzir resultados em termos de publicação e aperfeiçoamento do processo didático-pedagógico. Temos dúvidas se alguma generalização será possível em estudos futuros ao ajustarmos o método e ampliarmos a quantidade de artigos avaliados e de avaliadores envolvidos.

Este trabalho poderá ter como continuidade a análise de outros conjuntos de artigos identificados dando foco a questões de interesse relacionada ao campo de estratégia como, por exemplo, cultura, cognição e aprendizagem. Também sugere pesquisas empíricas sobre o assunto tratado tomando-se como campo empírico organizações brasileiras por meio de estudos de caso (Yin, 2001). A partir do mapeamento produzido nesse trabalho de pesquisa, pretende-se, no futuro, estudar situações organizacionais brasileiras que podem ser mais bem compreendidas a partir também de perspectivas estratégicas alternativas às teorias de posicionamento.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- AHARONI, Y. In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 31-49, Jan/1993.
- ALVARADO, F. Concerning Postmodernity and Organizations in the Third World: Opening a Debate and Suggestions for a Research Agenda. *Organization Science*, Nov/Dec96, Vol. 7 Issue 6, p667, 15p.
- ALVESSON, M. A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure. *International Studies of Management & Organization*, Winter89/90, Vol.19 Is4, p5, 19p.
- ALVESSON, M. Questioning Rationality and Ideology: On Critical Organization Theory. *International Studies of Management & Organization*, Spring84, vol. 14 issue 1, p61, 19p
- ANAND, V., GLICK, W. H. & MANZ, C. C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 57-71, out./nov./dez 2002.
- ANGUS, L. B. Masculinity and Women Teachers at Christian Brothers College. *Organization Studies*, 1993, Vol. 14 Issue 2, p235, 26p.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965.
- APLIN, J. C. & HEGARTY, W. H. Political influence: strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 3, p. 438-450, sep/1980.

- ARCELUS, F. J. & SCHAEFER, N. V. Social Demands as Strategic Issues: Some Conceptual Problems. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 4, p. 347-357, dec/1982.
- ASHCRAFT, K. L. Managing Maternity Leave: A Qualitative Analysis of Temporary Executive Succession. *Administrative Science Quarterly*, vol44, iss2, Jun1999,pp240-281.
- ASTLEY, W. G. & SACHDEVA, P. Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, Jan84, vol. 9, issue 1, p104, 10p.
- ASTLEY, W. G. Administrative Science As Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, Dec85, Vol. 30 Issue 4, p497, 17p.
- BADRAN, M. & HININGS, B. Strategies of Administrative Control and Contextual Constraints in a Less-Developed Country. *Organization Studies*, 1981, Vol.2 Iss1, p3, 19p.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal : Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. Organizational economics : understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. & NORD, W. R (orgs.). *Handbook of Organization Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi : Sage Publication, 1996, cap. 1.4, pp. 115-147.
- BARNEY, J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4); October 1986, pp. 791-800.
- BARON, D. P. The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, v. 37, n. 1, p. 73-85, fall/1995.

- BENSON, J. K. Organizations : a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, volume 22, issue 1, p: 1-21, mar./1977.
- BENSON, J.K. A Dialectical Method for the Study of Organization. In: MORGAN, G. (ed.) *Beyond Method: strategies for social research*. Newbury Park, Sage, 1983, pp331-346
- BERGER, P. & LUCKMAN, T. *The social construction of reality*. London : Allen Lane, 1967.
- BERRY, G. R. Telling Stories Making Sense of the Environmental Behavior of Chemical Firms. *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, issue 1, Mar. 2001, pp. 58-74.
- BERTERO, C. O. & KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993), *Revista de Administração de Empresas*, vol. 34, nº 3, p. 81-90, Maio/Junho, 1994.
- BERTERO, C.; CALDAS, M & WOOD, T. Produção científica em administração de empresas : provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 3, no. 1, pp. 147-178, Janeiro/Abril, 1999.
- BLAU, J. R. & MCKINLEY, W. Ideas, Complexity, and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Jun79, Vol. 24 Issue 2, p200, 20p.
- BLUMER, H. *Symbolic interactionalism*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1969.
- BOBBITT JR. H. & FORD, J. D. Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure. *Academy of Management Review*; Jan80, Vol. 5 Issue 1, p13, 11p.

- BODDY, D., MACBETH, D. & WAGNER, B. Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study Of Supply Chain Partnering. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, nov/2000.
- BOURGEOIS, L. J. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9(4), p. 586-596, 1984.
- BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston: division of research, Harvard Business School, 1970.
- BOWER, J. L. e DOZ, Y. *Strategy Formulation: A social and Political Process*. In SCHENDEL, D.E. e HOFER, C.W., eds. *Strategic Management*, Boston, MA, Little- Brown, p.152-166, 1979.
- BRADBURY, H. & MAINEMELIS, H. Learning History and Organizational Praxis. *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, issue 4, Dec. 2001, p340-358.
- BRESSER, R. & HARL, J. E. Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, Apr86, Vol. 11 Issue 2, p408, 20p.
- BRESSER, R. K. & BISHOP, R. C. Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations. *Academy of Management Review*, Oct83, vol.8 iss 4, p588, 12p.
- BROWN, J. L. & SCHNECK, R. A Structural Comparison Between Canadian and American Industrial Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Mar79, Vol.24 Iss1, p24, 24p.
- BRYMAN, A. Organization studies and the concept of rationality, *Journal of Management Studies*; Oct84, Vol. 21 Issue 4.

- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of Strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61 – 70, 1983a.
- BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing of the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 223 – 244, 1983b.
- BURREL, G. & MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldershort England : Ashgate Publishing Limited, 1979.
- BUSSAB, W. O., MIAZAKI, E. S. e ANDRADE, D. F. *Introdução à Análise de Agrupamentos*. Associação Brasileira de Estatística (ABE) – 9º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, São Paulo, julho de 1990.
- CARROLL, D. S. A. Managing Relations with Government and Society-The Business Perspective. *Long Range Planning*, v. 16, n. 2, p. 10-14, apr/1983.
- CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANLAT, J-F. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo : Editora Atlas, 1999.
- CHANLAT, J-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. et al (orgs.). *O indivíduo na organização : dimensões esquecidas*. São Paulo : Editora Atlas, 1992, v.1, pp. 21-45.
- CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R., BOWER, J. L., HAMERMESH, G. and PORTER, M. E. *Business policy : text and cases*. Homewood: Irwin, 1982.
- CICOUREL, A. V. *Cognitive sociology: language and meaning in social interaction*. Harmondsworth: Penguin, 1973.

- CICOUREL, A. V. Notes on the integration of micro- and macro-levels of analysis. In: KNORR-CETINA, K. & CICOUREL, A. V. (orgs.) *Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston: Routledge&Kegan Paul, 1981, p. 51-80.
- COLIGNON, R. & CRAY, D. Critical Organizations. *Organization Studies*, 1980, Vol. 1 Issue 4, p349, 17p.
- COLLINS, R. Micro-translation as a theory-buildeing strategy. In: KNORR-CETINA, K. & CICOUREL, A. V. (orgs.) *Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston : Routledge & Kegan Paul, 1981, pp. 81-108.
- CREED, W. E. D. & SCULLY, M. A. Songs of Ourselves. *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, issue 4, Dec. 2000, pp. 391-413.
- CREED, W. E. D. Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence. *Journal of Management Studies*, vol. 40, issue 6, Sep.2003, pp.1503-1537.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963.
- DACHLER, H. P. & WILPERT, B. Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, Mar78, Vol. 23 Issue 1, p1, 39p.
- DAFT, R. L. e WEICK, K. E. Toward a model of organization as interpretation system. *The Academy of Management Review*, v.9, n.2, p.284-295, April, 1984.
- DAS, T. K. & BING-SHENG, T. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, vol. 11, issue 1, Jan./Feb. 2000, pp. 77-102.

- DAVEL, E. & ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração : reflexões e constatações sobre produção brasileira. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2., 2002, Recife. Anais. Recife : Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- DELLAGNELO, E & MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram evidências de ruptura com o modelo burocrático? *Revista Organiza & Sociedade*. Vol. 07, n. 19, setembro/dezembro 2000.
- DIAS, C. C. & LOIOLA, E. Dimensão político-institucional das estratégias construídas nos complexos agroindustriais: proposta de um modelo de análise. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 24, p. 139-150, mai/ago 2002.
- DOBBIN, F e DOWD, T. J. How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachussets. *Administrative Science Quarterly*, v.42, n. 3, p. 501-529, 1997.
- DRAZIN, R. Professional and innovation. *Journal of Management Studies*, vol. 27 issue 3, May 1990, pp. 245-264.
- DROZDOW, N. & CARROLL, V. P. Tools for Strategy Development in Family Firms. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 1, p. 75-88, fall/1997.
- DRUMMOND, H. Did Nick Leeson have an accomplice? The role of information technology in the collapse of Barings Bank. *Journal of Information Technology*, vol. 18, issue 2, Jun2003, pp. 93-101.
- DUNKERLEY, D. et all. Interorganizational Networks: A Case Study of Industrial Location. *Organization Studies*; 1981, Vol. 2, Issue 3, p229, 19p.
- DUSTER, T. Intermediate steps between micro- and macro-integration: the case of screening for inherited disorders. In: KNORR-CETINA, K. & CICOUREL, A.

V. (orgs.) *Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston : Routledge & Kegan Paul, 1981, pp. 109-135.

EASTMAN, W. & BAILEY, J. R. Mediating the Fact-Value Antinomy: Patterns in Managerial and Legal Rhetoric, 1890-1990. *Organization Science*, Mar/Apr98, Vol. 9 Issue 2, p232, 12p.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G. & CARRETEIRO, T. C. (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo, SP : Editora Escuta, Belo Horizonte, MG : FUMEC, 2001, pp. 49-74.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E de. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000a, cap. 2, pp. 23-40.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E de. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000b, cap. 1, pp. 7-10.

ETZIONI, A. & PORTER, J. (eds.) *Macrosociology : research and theory*. Boston : Allen & Bacon, 1970.

EVERITT, B. S., LANDAU, S., LEESE, M. *Cluster Analysis*. 4th ed. London: Arnold, 2001.

FARJOUN, M. The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: the history of pricing conventions in the on-line database industry. *Academy of Management Journal*, vol. 45, issue 5, Oct. 2002, pp. 848-875.

FELDMAN, S. Management ethics without the past; rationalism and individualism in critical organization theory. *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, issue 3, Jul. 2000, pp. 623-644.

- FILBY, I. & WILLMOTT, H. Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence. *Organization Studies*, 1988, Vol.9, Iss3, p335, 15p.
- FOMBRUN, Charles J Convergent Dynamics In The Production Of Organizational Configurations. *Journal of Management Studies*, Sep89, Vol. 26 Issue 5, pp439-459.
- FORD, J. D. & HEGARTY, W. H. Decision makers' beliefs about the causes and effects of structure: an exploratory study. *Academy of Management Journal*, Jun84, Vol. 27 Issue 2, p271, 21p.
- FORD, J. D. & SCHELLENBERG, D. A. Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*; Jan82, Vol.7, Iss1, p49, 10p.
- FORD, J. D. The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns. *Academy of Management Review*, Oct85, Vol. 10 Issue 4, p770, 17p.
- FREDERICKSON, J.W. Strategic process research: Questions and recommendations *The Academy of Management Review*, v.8, n.4, p.565-575, October/1983.
- FROST, P. Toward a radical framework for practicing organization science. *Academy of Management Review*, Oct80, Vol. 5 Issue 4, p501, 8p.
- FRY, L. W. Technology-Structure Research: Three Critical Issues. *Academy of Management Journal*; Sep82, Vol. 25 Issue 3, p532, 21p.
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnometodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1967.

- GARGIULO, M. Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 1, p. 1-19, 1993.
- GARUD, R. e VAN de VEN, A. Strategic Change Process. In PETTIGREW, A., THOMAS, H. e WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London, SAGE, 2002.
- GAULEJAC, V. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J. N. G. & CARRETEIRO, T. C. (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo, SP : Editora Escuta, Belo Horizonte, MG : FUMEC, 2001, pp. 35-48.
- GIDDENS, A. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA, University of California Press, 1984.
- GIOIA, D. A. & PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building.a. *Academy of Management Review*, Oct90, Vol. 15 Issue 4, p584, 19p.
- GODOY. A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, no. 2, pp. 57-63, março/abril 1995a.
- GODOY. A. S. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, no. 3, pp. 20-29, maio/junho 1995b.
- GODOY. A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, no. 4, pp. 65-71, maio/junho 1995c.
- GOOLD, M., CAMPBELL, A & LUCHS, K. Strategies and styles revisited: "Strategic control" - Is it tenable? *Long Range Planning*, v. 26, n. 6, p. 54-62, dec/1993.
- GRESOV, C. et all. Work-Unit Task Uncertainty, Design and Morale. *Organization Studies*, 1989, Vol. 10 Issue 1, p45, 18p.

- GRIMES, A. J. & CORNWALL, J. R. The Disintegration of an Organization: A Dialectical Analysis. *Journal of Management*, Spring87, Vol. 13 Issue 1, p69, 18p.
- HAIR, J. F., Jr., TATHAM, R. L., ANDERSON, R. E., BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- HAMBRICK, D.C. Environment Strategy, and Power Within Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 253-276, 1981.
- HARDY, C. & PHILLIPS, N. Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science*, v. 9, n. 2, p. 217-230, mar/Apr1998.
- HARDY, C. Strategy and Context: Retrenchment in Canadian Universities. *Organization Studies*, v. 11, n. 2, p. 207-237, 1990.
- HARRÉ, R. & SECORD, P. *The explanation of social behaviour*. Oxford : Basil Blackwell, 1972.
- HARRÉ, R. Philosophical aspects of the macro-micro problem. In: KNORR-CETINA, K. & CICOUREL, A. V. (orgs.) *Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston : Routledge & Kegan Paul, 1981, pp. 139-160.
- HATCH, M. J. Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team. *Organization Science*, May/Jun97, Vol. 8 Issue 3, p275, 14p.
- HEGEL, G.W.F. *Fenomenologia do Espírito*. São Paulo, Vozes, 2003.
- HENNESTAD, B. W. The symbolic impact of double bind leadership. *Journal of Management Studies*, vol. 27, issue 3, May 1990, pp. 265-281.

- HERNES, T. Effects of media of communication and collaboration in structural change: insights from a computer-mediated research group. *Human Resource Development International*, vol. 3, issue 1, Mar. 2000.
- HILLMAN, A. J. & HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.
- HOX, J. J. *Multilevel analysis: techniques and application*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- HUTT, M. D., STAFFORD, E. R., WALKER, B. A. & REINGEN, P. H. Defining the Social Network of a Strategic Alliance. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 2, p. 51-62, winter/2000.
- HYMES, D. *Foundations in sociolinguistics: an ethnographic approach*. Pennsylvania : University of Pennsylvania Press, 1974.
- JOBBER, D. & LUCAS, G. J. The modified tichy tpc framework for pattern matching and hypothesis development in historical case study research. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 8, p. 865-874, aug2000.
- KEIM, G. D. Foundations of a political strategy for business. *California Management Review*, v. 23, n. 3, p. 41-49, 1981.
- KEIM, G. D., ZEITHAML, C. P. & BAYSINGER, B. D. SMR Forum: New Directions for Corporate Political Strategy. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 3, p. 53-62, spring/1984.
- KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. C. Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Service Industry. *International Studies of Management & Organization*, Fall87, Vol. 17 Issue 3, p40, 24p.

- KNORR-CETINA, K. Introduction: The micro-sociological challenge of macro-sociology, towards a reconstruction of social theory and methodology. In: KNORR-CETINA, K. & CICOUREL, A. V. (orgs.) *Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston : Routledge&Kegan Paul, 1981, p. 1-47.
- KOGUT, B., WALKER, G. & ANAND, J. Agency and Institutions: National Divergences in Diversification Behavior. *Organization Science*, v. 13, n. 2, p.162-178, mar/Apr2002.
- LEATT, P. & SCHNECK, R. Technology, Size, Environment, and Structure in Nursing Subunits. *Organization Studies*, 1982, Vol. 3 Issue 3, p221, 22p.
- LEFLAIVE, X. Organizations as Structures of Domination. *Organization Studies*, 1996, Vol. 17 Issue 1, p23, 25p.
- LÉVY, A. Violência, mudança e desconstrução. In: ARAÚJO, J. N. G. & CARRETEIRO, T. C. (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo, SP : Editora Escuta, Belo Horizonte, MG : FUMEC, 2001, pp. 75-89.
- LEVY, D. L. & EGAN, D. A neo-gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodation in the climate change negotiation. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 4, p. 803-829, junho/2003.
- LEWIS, M. W. e GRIMES, A. J. Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. *Academy of Management Review*, vol. 24, issue 4, Oct. 1999, pp. 672-691.
- LIMA, M. C. *A engenharia da produção acadêmica*. São Paulo : Ed. Unidas. 1997.
- LINDBLOM, C. E. The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, vol. 9, iss. 2, 1959, pp. 79-88.

- LOEBEL, E. Sistema de informação e conhecimento emancipatório. *Anais do 1º Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004*, São Paulo, junho/2004.
- LOEBEL, E., PRADO JR. S. T. Qual é a relevância da teoria crítica para a administração estratégica hoje? 28º. *Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD 2004*, Curitiba-PR, setembro de 2004.
- LORANGE, P. Interactive strategies--Alliances and partnerships. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 581-584, Aug/1996.
- LYNG, S. G. & KURTZ, L. R. Bureaucratic Insurgency: The Vatican and the Crisis of Modernism. *Social Forces*, Jun85, Vol. 63 Issue 4, p901, 22p;
- MACHADO, C., AMBONI, N., & CUNHA, V. Administração pública: uma revisão dos artigos apresentados à ANPAD no período 1983-1986. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, XII, 1988, Belo Horizonte, MG. Anais. Belo Horizonte, MG : ANPAD, 1988.
- MACHADO, C., AMBONI, N., & CUNHA, V. Produção acadêmica em administração pública : período 1983-88. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, XIII, 1989, Belo Horizonte. Anais, pp. 1599-1618, Belo Horizonte : ANPAD, 1989.
- MACHADO, C., CUNHA, V. C. & AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, XIV, 1990, Belo Horizonte, MG. Anais, pp. 11-28. Belo Horizonte : ANPAD, 1990.
- MAITLIS, S. & LAWRENCE, T. B. Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 109-139, Jan2003.

- MARTINS, G. de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo : Editora Atlas. 1994.
- McCAFFREY, D. P. Corporate Resources and Regulatory Pressures: Toward Explaining a Discrepancy. *Administrative Science Quarterly*; Sep82, Vol. 27 Issue 3, p398, 22p.
- McKELVEY, B. A & ALDRICH, H. Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*, Mar83, Vol.28 Iss.1,p101, 28p.
- McNEIL, K. Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy. *Administrative Science Quarterly*, Mar78, Vol. 23 Issue 1, p65, 26p.
- McWILLIAMS, A., FLEET, D. D. V & CORY, K. D. Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*; v. 39, n. 5, p. 707-723, Jul/2002.
- MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*, v. 30, n. 5, p. 718-732, oct/1997.
- MEYERSON, D. E. & SCULLY, M. A. Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, v. 6, n. 5, p. 585-600, sep/Oct1995.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. Archetypes of Organizational Transition. *Administrative Science Quarterly*; Jun80, Vol. 25 Issue 2, p268, 32p.
- MILLS, A. Organization, Gender and Culture. *Organization Studies*, 1988, Vol. 9 Issue 3, p351, 19p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, H. & LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre : Bookman, 2000.

- MINTZBERG, H. Strategy formation : schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business, 1990.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934 – 948, May, 1978.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *The Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998. Cap. 8
- MINTZBERG, H., McHUGH, A. Strategy formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160 – 197, 1985.
- MITROFF, I.I. & MASON, R. O. The Metaphysics of Policy and Planning: A Reply to Cosier. *Academy of Management Review*; Oct81, Vol. 6 Issue 4, p649, 3p.
- MITROFF, I. I. et all. Policy as argument: a logic for ill-structured decision problems. *Management Science*; Dec82, vol. 28, issue 12, p1391, 14p.
- MORGAN, G. Paradigm diversity in organizational reserch. In: HASSARD, J & PYM, D. *The theory and philosophy of organizations*. London : Routledge, 1990, pp.13-29.
- MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Dec80, Vol. 25 Issue 4, p605, 18p.
- MORGAN, G. The Schismatic Metaphor and Its Implications for Organizational Analysis. *Organization Studies*, 1981, Vol. 2 Issue 1, p23, 22p.
- MOTTA, F. C. P. As empresas e a transmissão da ideologia, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 32, nº 5, p. 38-47, 1992.

- MOTTA, F. C. P. O poder disciplinar nas organizações formais, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 21, nº 4, p. 33-41, 1981.
- MUCCHIELLI, R. *L'analyse de contenu : des documents et des communications*. 8<sup>o</sup>. édition. Paris, France : ESF Éditeur, 1998 [1974].
- NARAYANAN V.K. e FAHEY, Liam The Micro-Politics of Strategy Formulation *The Academy of Management Review*, v.7, n.1, p. 25-34, 1982.
- O'CONNOR, E. S. Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change. *Organization Studies*, 1995, Vol. 16 Issue 5, p769, 35p.
- O'NEAL, D. & THOMAS, H. Developing the strategic board. *Long Range Planning*, v. 29, n. 3, p. 314-327, jun/1996.
- OLIVEIRA, M. D. Predicted opportunism: an empirical tool to assessing trust in international alliances. *I Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad (3Es)* , 2003, Curitiba-PR (anais eletrônicos).
- PATTAKOS, A. N. Growth in Activist Groups: How Can Business Cope? *Long Range Planning*, v. 22, n. 3, p. 98-104, jun/1989.
- PAUWELS, P. & MATTHYSSENS, P. A strategy perspective on export withdrawal. *Journal of International Marketing*, vol. 7, issue 3, 1999, pp. 10-35.
- PEATTIE, K. Strategic planning: Its role in organizational politics. *Long Range Planning*, v. 26, n. 3, p. 10-17, jun/1993.
- PENG, M. W. & LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), Jun2000, pp. 486-501.

- PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. *Journal of International Management Studies*, v.8, p.78-87, 1977.
- PHILLIPS, N. & BROWN, J. L. Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, Dec93, Vol. 36 Issue 6, p1547, 30p.
- PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York : Free Press. 1980.
- PRAHALAD, C., HAMEL, G. Strategic-intent. *Harvard Business Review*, p. 63-76, May-June 1985.
- QUINN. J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980.
- RANSON, S. & HININGS, B. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, Mar80, Vol. 25 Issue 1, p1, 17p.
- REED, M. I. Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, Jul84, Vol. 21 Issue 3, p272, 14p.
- ROBERTSON, T. S & WIND, Y. Organizational cosmopolitanism and innovativeness. *Academy of Management Journal*; Jun83, v. 26, iss. 2, p332, 7p.
- ROSEN, M. Myth and reproduction. *Journal of Management Studies*, Jul84, Vol. 21 Issue 3, p303, 20p.
- ROULEAU, L. & SEGUIN, F. Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, Jan95, Vol. 32 Issue 1, p101, 17p.

- RUMELT, R. P. et al., Fundamental issues in Strategy. In RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. *Fundamental issues in Strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 9 – 47.
- SABHERWAL, R.; NEWMAN, M. Persistence and change in system development: a dialectical view. *Journal of Information Technology*, vol. 18, Issue 2, Jun.2003, pp. 69-93.
- SARRAZIN, Jacques Decentralized planning in a large French company: a interpretative study *International Studies of Management and Organizations*, p.37-59, Fall/Winter, 1977-78
- SELZNICK, P. *Leadership in administration : a sociological interpretation*. Evanston : Peterson, 1957.
- SEO, M.G. & CREED,W.E. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, vol.27, iss2, Apr2002, pp.222-248.
- SÉVIGNY, R. Abordagem clínica nas ciências humanas. In: ARAÚJO, J. N. G. & CARRETEIRO, T. C. (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo, SP : Editora Escuta, Belo Horizonte, MG : FUMEC, 2001, pp. 15-34.
- SHRIVASTAVA, P. et all. Nonrationality in Organizational Actions. *International Studies of Management & Organization*, Fall87, Vol. 17 Issue 3, p90, 20p.
- SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, v. 12, n. 3, pp. 363-377, 1986.
- SLAPPENDEL, C. Perspectives on Innovation in Organization. *Organization Studies*, 1996, Vol. 17 Issue 1, p107, 23p.

- SMELSER, N. J. & SWEDBERG, R. The sociological perspective on the economy. In: SMELSER, N.L. & SWEDBERG, R. (ed.) *The handbook of economic sociology*. Princeton, New Jersey : Russell Sage Foundation, 1994, pp. 3-26.
- SMIRCISH, L. & STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 724-736, oct1985.
- STAFFORD, E. R. Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning*, v. 27, n. 3, p. 64-74, jun/1994.
- STEFFY, B. & GRIMES, A. J. A Critical Theory of Organization Science. *Academy of Management Review*, Apr86, Vol. 11 Issue 2, p322, 15p.
- STEVENSON, W.B. e GREENBERG, D. Agency and Social Networks: strategies of action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 4, p. 651-678, 2000
- STILES, J. Collaboration for competitive advantage: The changing world of alliances and partnerships. *Long Range Planning*, v. 28, n. 5, p. 109-112, oct/1995.
- STOREY, J. Management control as a bridging concept. *Journal of Management Studies*, May85, Vol. 22 Issue 3, p269, 23p.
- STRASSER, S. et al Conceptualizing The Goal And System Models Of Organizational Effectiveness. *Journal of Management Studies*, Jul81, Vol. 18 Issue 3, p321, 20p.
- STURTEVANT, W. Studies in ethnoscience. *American Anthropologist*, special issue on Transcultural Studies in Cognition, 66(3), part 2, 1964, pp. 99-131.
- THIETART, R-A. & FORGUES, B. Action, structure and chaos. *Organization Studies*, 1997, Vol. 18 Issue 1, p119, 25p.

- TSOUKAS, H. The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*, Oct89, Vol. 14 Issue 4, p551, 11p.
- VAN DE VEN, A. H. POOLE, M S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Jul95, Vol. 20 Issue 3, p510, 31p.
- VASCONCELOS, F. C & CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégias e teoria organizacional. *Revista da Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, pp.20-37, Out./Dez. 2000.
- VASCONCELOS, I.F.G. Estratégia como fenômeno social emergente e paradoxos: Uma análise crítica do caso Natura. *I Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad* (3Es) 2003, Curitiba-PR (anais eletrônicos).
- WARHURST, C. Recognizing the possible: The organization and control of a socialist labor process. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, issue 2, Jun. 1998, pp. 470-498.
- WATSON, T. J. Group Ideologies And Organizational Change. *Journal of Management Studies*, Jul82, Vol. 19 Issue 3, p259, 17p.
- WEICK, K. E. Substitutes for corporate strategy. In: TEECE, D. J. (Org.). *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA : Ballinger, 1987.
- WEICK, K.E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1979.
- WEILL, P. & OLSON, M. H. An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, Summer89, vol. 6, issue 1, pp. 59-86.

- WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organization. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. & NORD, W. R (orgs.). *Handbook of organization studies*. London, Thosand Oaks, New Delhi : Sage Publication, 1996, cap. 2.1, pp. 261-275.
- WILK, E. O. & FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: 27º. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, ENANPAD 2003, Atibaia-SP, Anais do ANPAD, 2003.
- WILLMOTT, H. Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies*, 1993, Vol. 14 Issue 5, p681, 39p.
- WITHANE, S. A Cycle of Organizational Strategy: The Adaptation Process in U.S. Regulatory Agencies. *Organization Studies*, 1988, Vol. 9 Issue 4, p573, 25p.
- YIN, R. *Estudo de caso : planejamento e métodos*. 2ª. Ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

## **APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA SELEÇÃO DE ARTIGOS.**

## **APÊNDICE 2 – DESCRIÇÃO DO BANCO DE DADOS TEXTUAL.**

## **APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS.**

## **APÊNDICE 4 – TABULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES DOS ARTIGOS SELECIONADOS.**

**APÊNDICE 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS  
AGRUPAMENTOS DE ARTIGOS:  
DENDROGRAMA.**