

# QUALIDADE É INTERPRETACIONISMO: PROPOSTA DE SUPERAÇÃO DO POSSÍVEL VIÉS CONTRA PESQUISAS QUALITATIVAS EM ESTRATÉGIA

**QUALITY IS INTERPRETIVISM: A PROPOSITION FOR OVERCOMING THE POSSIBLE BIAS AGAINST QUALITATIVE RESEARCH IN STRATEGY**

**MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA**

85maisatx@gmail.com

**JOSÉ BONFIM**

**ALBUQUERQUE FILHO**

mifnob@terra.com.br

## RESUMO

Este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar a abordagem interpretacionista como uma opção promissora para o estudo de fenômenos organizacionais. Mais especificamente deseja-se propor uma alavancagem de rigor qualitativo-interpretacionista em estudos desenvolvidos em meio ao campo de administração estratégica, onde se percebe a predominância da corrente positivista, apesar do crescente argumento de se trabalhar com delineamentos mais explanativos. Portanto, algumas questões críticas para a evolução da pesquisa interpretacionista neste ramo de conhecimento são discutidas, culminando com a apresentação das dimensões que a estratégia adquire por essa abordagem. Os contornos da perspectiva da estratégia como prática, linha de estudos que se tem apresentado como novo direcionamento para os estudos de estratégia, são oferecidos de forma a integrar os argumentos para uma consideração de estratégia como atividade contextualizada, fluida e contínua. Para finalizar discorre-se sobre a adoção de novas expectativas e pressuposições condizentes com a tradição interpretacionista como uma forma de responder ao distanciamento entre teoria e prática, desafio histórico no campo da administração estratégica.

*Palavras-chave:* estratégia, interpretacionismo, epistemologia, estratégia como prática.

## ABSTRACT

The objective of this article is to present the interpretive approach as a promising option for the study of organizational phenomena. More specifically, a leverage of qualitative-interpretivist rigor is proposed for the studies developed in the field of business strategy, where the dominance of a positivist tendency is perceived in spite of the growing argument for more explanative designs. Therefore, the article raises some critical issues for the evolution of interpretative research in this branch of knowledge, culminating with a discussion of the dimensions that strategy acquires through this approach. The outlines of the strategy-as-practice perspective are offered as a way of integrating the arguments in order to have strategy as a contextual, fluid and continuous activity. The adoption of new expectations and assumptions consistent with the interpretive tradition is discussed as a way of responding to the distance between theory and practice, a historical challenge in the field of strategy.

*Key words:* strategy, interpretivism, epistemology, strategy-as-practice.

## INTRODUÇÃO

Como resultado das tendências de crescimento tanto do número de projetos de pesquisas acadêmicas, focando em atividades organizacionais, quanto das pressões em termos de prazos e padrões de desempenho que se espera que as organizações cumpram, Balogun *et al.* (2003) percebem que, nas últimas décadas, as populações pesquisadas estão cada vez menos dispostas ao envolvimento nas pesquisas gerenciais. Por outro lado, os pesquisadores estão cada vez mais céticos quanto às introversões geradas por métodos de pesquisas superficiais, que normalmente assumem perspectiva externa e objetificada. Para os autores, estes fatos refletem novas exigências, em termos da própria postura do pesquisador, que deve transitar para uma consideração de estratégia, como atividade contextualizada, fluida e contínua, o que, por sua vez, requer adoção de novas expectativas e pressuposições.

Neste estudo, portanto, pretende-se reportar que esse discurso se tem tornado cada vez mais frequente nos estudos de organizações. Especificamente objetiva-se enfatizar essa questão para os estudos de administração estratégica que, diante da predominância da abordagem positivista, tem maior premência de que as sementes epistêmicas alternativas, germinadas em outros terrenos, possam também gerar frutos nesse campo. Esse propósito poderia ser perseguido por diferentes trajetórias, porém se escolheu partir das introversões interpretacionistas, opção radicada na intenção primeira de apresentar o contraste dos pressupostos dessa corrente de pensamento, considerada de oposição mais extrema ao positivismo/empirismo no *continuum* de realidades sociocientíficas retratado no modelo de Burrell e Morgan (1979).

Da mesma forma, importa destacar que a origem dessa decisão reside também na pretensão de abarcar, de forma geral, as pressuposições filosóficas das diversas escolas de pensamento, incluídas no termo "interpretacionista": fenomenologia, hermenêutica, algumas escolas frankfurtianas de teoria crítica, interacionismo simbólico, etnometodologia, entre outras. Ao apresentar os argumentos filosóficos que elas têm em comum, parte-se de um referencial abrangente; os argumentos, quando direcionados aos estudos de administração estratégica, poderão enriquecer o instrumental de pesquisa e aprimorar a capacidade de retratar a realidade.

A contribuição deste estudo, em consequência, relaciona-se com a importância crescente que se vem sentindo nos estudos organizacionais de abordagens qualitativas orientadas pela tradição interpretacionista de pesquisa. Esta é uma tendência que se desenrolou timidamente antes dos anos 80 e, predominantemente, após este período, como resposta à insatisfação nos métodos derivados de princípios objetivistas para explicar a realidade (Morgan e Smircich, 1980; Prasad e Prasad, 2002; Sandberg, 2005; Andriani e McKelvey, 2007). No entanto, sabe-se que, em alguns domínios de conhecimento, se encontra grande resistência por parte da sociedade acadêmica e, o que é mais grave, dos *Gate Keepers* responsáveis pela

publicação e consequente propagação daquilo que é produzido. Este problema merece a devida atenção pelo que ele possui de empecilho para a maturidade das diversas disciplinas e, em especial, para a credibilidade da pesquisa interpretacionista.

A denúncia por vários autores de processos de avaliação pouco receptivos para com trabalhos de fundação epistemológica destoante do funcionalismo permite fazer esta análise. Esses processos fechados foram alvos de muitas críticas tanto no Brasil (e.g. Vergara e Caldas, 2007) quanto no exterior (e.g. Sutton, 1993; Larsen e Wright, 1997). No entanto, alguns autores começam a cogitar que o problema não estaria na predisposição de limitar o seu acesso, mas na qualidade desses artigos. O que dá suporte a essa aferição é o rigor que deve ser observado durante a adoção do método qualitativo, independentemente de qual seja, e a crença defendida por alguns autores de que o viés contra a pesquisa qualitativa seria condizente com uma realidade do passado. Conforme Shah e Corley (2006), na maioria dos casos, os editores das principais revistas demonstram interesse crescente por pesquisas qualitativas de alta qualidade. Entretanto, esses se deparam com pesquisas pobremente sucedidas que devem ser rejeitadas, não pela sua base qualitativa, mas pela falta de rigor compatível com os altos padrões dos meios de circulação da produção acadêmica.

Este artigo serve, além do mais, como alerta à "comunidade interpretacionista", que não se pode eximir da responsabilidade neste processo de exclusão e de sua inversão. Uma das dificuldades que as pesquisas qualitativas vêm enfrentando ao longo dos anos é a impressão de que as novas ideias por elas apresentadas derivam de investigação não sistemática, o que estaria resultando, em parte, nas restrições em processos de revisão (Sutton, 1993). A aferição acima é reforçada por Shah e Corley (2006), que percebem os revisores e pesquisadores como capazes de assegurar a conduta rigorosa de pesquisas de qualidade, o que, por sua vez, possibilitaria a superação do viés contra a pesquisa qualitativa nas áreas de estudo e especialmente no campo de Administração Estratégica. Logo, dessa afirmação pode-se extrair a principal contribuição do presente trabalho: fazer uma revisão com apontamentos que permitam incidir na melhoria da qualidade das investigações na disciplina de estratégia, a partir de um direcionamento interpretacionista.

Após essa introdução, uma breve contextualização versa sobre o desenvolvimento da pesquisa em administração estratégica. Num segundo momento, assenta uma discussão com vistas a apresentar ao leitor algumas questões críticas para a evolução da pesquisa interpretacionista neste ramo de conhecimento, de onde decorre a próxima seção com apontamentos que caracterizam esta perspectiva de investigação. Em seguida, um novo item ressalta as dimensões que a estratégia adquire por essa abordagem e os seus contornos especificamente na perspectiva da estratégia como prática, linha de estudos que se tem apresentado como um

novo direcionamento para os estudos de estratégia, ocupando posição central nas discussões da atualidade. Por fim, na seção de fechamento, discorre-se sobre algumas considerações de onde se apreendem as principais implicações defendidas no artigo para o campo da estratégia.

## A PESQUISA DE ESTRATÉGIA

O processo de dar timbre científico ao campo de análise organizacional, conforme Latour (2000), pode ser atribuído ao trabalho e consenso político dos líderes referenciais. Burrell (1999) relata que, nesse percurso, visando a que a ciência administrativa fosse integrada na lista dos campos gerenciais relevantes, como a ciência operacional e a análise econômica de mercado, deixou-se de abordar problemas fundamentais no direcionamento de questões-chave. E é neste sentido que se viu na época um acordo de "estilos" que enfatizava a organização burocrática e criou-se, assim, um período de calmaria em que havia o consenso a respeito do fenômeno a ser explicado e a retração das complicações advindas dos quadros explanatórios. Assim, a coerência que tinha de ser sustentada acabou por retirar de foco alguns questionamentos quanto ao quadro explanatório usado, positivista e estrutural, e permitiu que a teoria administrativa se fechasse para as diferenças.

Acompanhando a história do próprio ensino e pesquisa de administração, a tradição de ensino no campo de administração estratégica remonta a antes do decênio de sessenta. Na época, a disciplina se chamava "políticas administrativas"; sob a metáfora de integração funcional, agregou o valor do conhecimento especializado de outras perspectivas mais vastas, como a economia, sociologia e psicologia. Pettigrew *et al.* (2002) ressaltam que isso também aconteceu com disciplinas e subáreas mais estabelecidas da administração, como forma de apreender seus aparatos teóricos e, conseqüentemente, trazer mais legitimidade ao campo que, mesmo atualmente, desafia os acadêmicos em busca da sua maturidade.

Descrevendo as tentativas de integrar a área, Whipp (2004) argumenta que a administração estratégica seria uma disciplina de teoria e prática muito importante, para que esteja anexada a somente uma disciplina. Com relação à unidade paradigmática, Pettigrew *et al.* (2002) confirmam este posicionamento, enfatizando-a como nem presente nem desejável em campo ainda aberto para novas ideias e constantemente desafiado por contextos em rápida mudança. Portanto, como consequência, a história do desenvolvimento do pensamento de administração estratégica esteve marcada por muitas mudanças em nível de análise, orientação teórica e métodos de pesquisa que acompanharam a oscilação da teoria e pesquisa. Hoskisson *et al.* (1999) e Hitt *et al.* (1998) utilizam a metáfora do "balanço de um pêndulo" para caracterizar esse processo nos últimos 40 anos.

No trabalho de Venkatraman e Subramaniam (2002), reforça-se essa constatação na leitura de determinados conceitos de estratégia associados com normas próprias de

criação de vantagem competitiva, conceitos enfatizados pelas organizações conforme as diferentes eras em que se encontravam. A evolução do pensamento de estratégia, para os autores, é capturada em três eras: estratégia vista (i) como portfólio de negócios; (ii) como portfólio de capacidades; e a era em que atualmente nos encontramos, (iii) como portfólio de relacionamentos, cuja especialização se dá não por meio de funções ou de negócios diferentes, mas ao longo dos relacionamentos das empresas.

Tendo como ponto principal a investigação de conceitos administrativos de impacto no desempenho da firma, Pettigrew *et al.* (2002) descrevem a trajetória de evolução do conhecimento no campo de administração estratégica mediante a partição em quatro eras, em vez de três, em que o foco da firma pende de interno para externo e inversamente. Os trabalhos produzidos no período de 1960-1970 orientaram-se pela tradição de políticas administrativas, enfatizando metas, estruturas, dinâmicas e a liderança na firma. No início do decênio de 80, quando a influência da organização industrial econômica prevalecia, transita-se para uma referência em que se consideram os aspectos externos. Essa contribuição é atribuída a Porter, que introduziu a linguagem econômica no campo da administração estratégica, tendo implicações na própria forma de descrever o principal determinante do desempenho da firma, isto é, em termos de setor industrial. Em meados dos anos 80, há uma tentativa de mesclar perspectivas internas e externas, com o que se engendra, no decênio de 90, um retorno ao foco interno, conforme surgiam as teorias baseadas em recurso e conhecimento.

Rumelt *et al.* (1991), em um trabalho que relaciona a economia e a administração estratégica, ressaltam que, apesar destas oscilações, o campo jamais logrou desvencilhar-se de sua herança mais forte: a do pensamento econômico, que marca a literatura de administração estratégica com seus princípios de escolha racional, calcados no positivismo. Este panorama de predominância positivista atinge o Brasil, não somente na produção científica da estratégia (Bertero *et al.*, 2003; Bignetti e Paiva, 2002), mas na produção da área de organizações como um todo.

Naquele trabalho de Rumelt *et al.* (1991) percebe-se o argumento de que, se nos anos 60, se pôde ver a ascensão de conceitos básicos, o decênio de 70 possibilitou seu desenvolvimento e aplicação na prática, o que, por sua vez, abriu o caminho para a pesquisa no campo da administração estratégica da forma que conhecemos.

Esta fase revela um movimento de saída do modelo tradicional de "política de negócios" para a adoção de novo paradigma de "estratégia administrativa", o que, por sua vez, representou a passagem para uma disciplina de pesquisa empiricamente orientada com maior conotação de cientificidade (Hoskisson *et al.*, 1999). Antes dos anos 70, a pesquisa acadêmica consistia basicamente em estudos de casos clínicos de situações atuais, visando-se à generalização

mediante a indução. Reconhece-se que esta forma de pesquisa permanece exercendo papel importante; mas, de acordo com Rumelt *et al.* (1991), foi a partir deste período que se viu a ascensão de novo estilo baseado no método dedutivo de Popper, o que remete à utilização das teorias formuladas *a priori* como suporte para o desenvolvimento de hipóteses testáveis. Daí para frente, a influência dos métodos estatísticos multivariados, característicos da econometria, se tornou cada vez mais forte no campo de estratégia. Não se tem dúvida quanto aos benefícios trazidos por esta forma de pesquisa à formação e estruturação da linha de pesquisa em estratégia; no entanto, o que se alega é em relação à sua supremacia e contribuição; contudo, recentemente pode estar prejudicando a almejada maturidade do campo.

A observação que se faz no texto de Venkatraman e Subramaniam (2002) é a de que acadêmicos e praticantes parecem sentir que as regras de competição tradicionais podem estar perdendo relevância, em face de uma nova orientação econômica de crescente espaço. Ao questionarem quais são estas novas regras, como elas desafiam nossa sabedoria tradicional sobre estratégia e quais seriam os rumos que deve tomar a pesquisa futura de estratégia, os autores sugerem uma direção de análise, voltada para as questões-chave que emergem diante das corporações de hoje. Sobre a urgência de novas direções para pesquisas futuras, esses autores propõem a consideração de novas unidades de análise e, até, da criação de novos modelos teóricos e a adaptação dos antigos, de modo a acompanhar as necessidades e características das orientações que irrompem no contexto prático estudado.

Estende-se este argumento para abarcar a necessidade de consideração de uma nova abordagem epistemológica que possa superar as rígidas limitações objetivistas que permeiam os estudos de estratégia, impedindo a temática de lidar com a complexidade estratégica e avançar na apreensão das novas dinâmicas que desafiam os aparatos convencionais. Neste sentido, Prasad e Prasad (2002) afirmam que as pesquisas organizacionais quantitativas convencionais provaram-se simplistas, pouco históricas, descontextualizadas, reducionistas, de parca filosofia e não reflexivas. Portanto o que é exposto no presente artigo vai ao encontro do que se entende em Machado-da-Silva e Vizeu (2007), quando discorrem sobre o enorme potencial de desenvolvimento científico do campo de conhecimento da estratégia empresarial com o uso do potencial analítico e crítico das perspectivas explicativas.

## UMA QUESTÃO PARA O AMADURECIMENTO DA PESQUISA INTERPRETACIONISTA EM ESTRATÉGIA

Até aqui, discutiram-se os prejuízos causados pela hegemonia da perspectiva positivista no campo de administração estratégica e a propensão que haveria em frear o seu desenvolvimento. Entretanto Prasad e Prasad (2002) destacam que parte significativa das desvantagens que podem representar empecilho neste sentido e para as quais se destinam as principais

críticas provém, não de pesquisas quantitativas rigorosas, mas, de pesquisas descritas como positivistas qualitativas. Ao discorrerem sobre o próprio amadurecimento da pesquisa organizacional interpretacionista, os autores enfatizam que essa questão pode, muitas vezes, não ser tão aparente; pesquisas qualitativas podem ser conduzidas em meio a tradições positivistas como também não positivistas.

As pesquisas caracterizadas como qualitativo-positivistas estariam utilizando métodos não quantitativos, ao longo de pressupostos tradicionais positivistas sobre a natureza da realidade social ou organizacional. O que decorre disso, na maioria das vezes, é a adoção de abordagem de senso comum para com as premissas ontológicas e epistemológicas: elas concebem a realidade como concreta, dissociada do pesquisador e suscetível de apreensão mediante métodos objetivos de coleta (Prasad e Prasad, 2002). Consequentemente, na introdução da seção especial do *Journal of Organization Research Methods* sobre o avanço em idade da pesquisa organizacional interpretacionista, advoga-se em favor de uma ruptura com todas as formas de positivismo qualitativo.

Atentos a esta observação, os autores conectam o desenvolvimento do interpretacionismo com a recusa a noções disciplinadoras dos seus limites, um dos legados de Burrell e Morgan (1979). Neste item está exposta e enfatizada uma maior autorreflexividade dos investigadores acadêmicos, para que respondam criteriosamente a questões éticas e políticas sobre a sua própria prática interpretativa. Assim, é sugerido, ao longo de outras propostas, que a pesquisa interpretacionista convirja para algumas características da pesquisa crítica. Esse apontamento remete ao ensejo de que aquela se aproprie de uma maturidade autoconfiante que é verificável por parte dessa (Prasad e Prasad, 2002).

Sabe-se que, mesmo incipiente, a produção na área de estudos organizacionais de orientação subjetivista foi muito fértil no país. Como direcionamento de pesquisas futuras, seu potencial para alavancar novas introvisões e ampliar a capacidade explicativa acerca dos fenômenos é ainda maior; porém se reforça que este potencial está condicionado à convergência de esforços para situá-las, cada vez mais, fora dos modelos que fornecem validade a pesquisas positivistas.

Há grande contingente destes estudos que encontram restrições no tocante aos padrões de qualidade das revistas e eventos considerados *mainstream* e, infelizmente, parte delas não tem êxito porque ainda são tímidas e inseguras, a ponto de se desvencilharem totalmente dos pressupostos positivistas. Desta forma, apoiam-se sobre estes e acabam, inversamente do que se pretendia, prejudicando a qualidade de suas contribuições, enquanto "a exploração mais detida do referencial interpretacionista poderia trazer mais conforto epistemológico, maior adequação metodológica, bem como maior profundidade e ressonância às conclusões dos seus autores" (Vergara e Caldas, 2007, p. 229). O uso inadequado da base funcionalista pelas pesquisas interpretacionistas é

motivado pela carência de referencial alternativo à vertente hegemônica e de seu grande reconhecimento. Aqui, mais uma vez, se apoia em Vergara e Caldas (2007), quando esses autores atribuem à predominância do funcionalismo como fundação epistemológica da pesquisa e educação de docentes no Brasil os resultados em termos de uma geração de pesquisadores e educadores em estudos organizacionais com pouco incentivo e receptividade para descobrir abordagens alternativas. Da mesma forma, talvez seja por esta razão que ainda se percebe restrição em relação aos estudos de cunho subjetivo, porquanto, por mais que se tenha evoluído, ainda falta uma mentalidade condizente.

Não se pode querer das pesquisas interpretacionistas a mesma sistematicidade que caracteriza as pesquisas funcionalistas. Ressaltando que os vários gêneros de pesquisa interpretacionista se têm demonstrado tão rigorosos quanto as ciências positivistas, Prasad e Prasad (2002) defendem que este rigor precisa ser julgado por critérios marcadamente diferentes daqueles usados nas pesquisas empíricas convencionais. Corroborando esta afirmação, Guba e Lincoln (1994) explicam que, para a pesquisa com enfoque mais subjetivo, em função de uma base de pressupostos ontológicos e epistemológicos

diferentes da pesquisa funcionalista, não se aplicam as noções tradicionais de validade e confiabilidade.

As significativas contribuições para o conhecimento em administração por meio dos métodos qualitativos com orientação interpretacionista e o seu uso por respeitáveis pesquisadores são, no mínimo, um indicativo da retração, ao longo dos anos, do viés negativo que antes dominava no Brasil. Na área de estratégia, todavia, pode ser cedo para fazer tal afirmação. Portanto, a guinada em direção a uma melhor aceitação no campo compete aos pesquisadores que devem ser vigilantes, tanto na composição quanto na revisão de artigos qualitativos, assegurando solidez e consistência metodológica.

### A PROPOSTA DA ABORDAGEM INTERPRETACIONISTA

Os paradigmas de pesquisa funcionalista e interpretacionista situam-se no coração da oposição quantitativo-qualitativa nas pesquisas de administração. Porém, como foi discutido anteriormente, nem todas as pesquisas qualitativas que se intitulam interpretacionistas de fato se têm baseado nos pressupostos ontológicos e epistemológicos que correspondem a essa vertente de pesquisa. Essa seção, portanto, aparece como relevante no sentido de iluminar o referencial de pesquisa

**Quadro 1** – Suposições filosóficas qualitativo-interpretacionistas com implicações para a prática.

**Chart 1** – Qualitative-interpretationist philosophical assumptions with implications for practice.

Pressuposição	Questão	Características	Implicações para a prática (ex.)
Ontológica	Qual a natureza da realidade?	Realidade é subjetiva e múltipla, como vista pelos participantes no estudo.	Pesquisador utiliza citações e temas na forma em que são ditos pelos participantes que fornecem evidência das diferentes perspectivas da realidade.
Epistemológica	Qual o relacionamento entre o pesquisador e aquilo sendo estudado?	Pesquisador pretende diminuir a distância entre ele e aquilo sendo estudado.	Pesquisador passa um tempo no 'campo' com os participantes e se torna inclusivo a este, na medida do possível.
Axiológica	Qual é o papel dos valores?	Pesquisador reconhece que a pesquisa é imbuída de valores e que os vieses estão presentes	Valores que formam a narrativa são abertamente discutidos e a interpretação do pesquisador é incluída em conjunção com as dos participantes.
Retórica	Qual é a linguagem da pesquisa?	Pesquisador escreve no estilo literal, informal usando primeira pessoa e utiliza 'termos qualitativos' e definições próprias.	Estilo engajado de narrativa empregando a linguagem de pesquisa qualitativa. O pesquisador poderá usar pronomes de primeira pessoa.
Metodológica	Qual é o processo de pesquisa?	Pesquisador faz uso de estrutura emergente de pesquisa, utiliza a lógica indutiva e estuda o tópico em meio ao contexto natural.	Pesquisador trabalha com as particularidades antes de generalizações, descreve em detalhe o contexto de estudo e continuamente revisa as questões sobre a experiência no campo.

Fonte: Baseado em Creswell (2007).



interpretacionista para a sua exploração mais coerente. A coerência remete à força do Cânon Interpretacionista, como proposto por Larsen e Wright (1997), em termos do seu papel na superação do viés contra as pesquisas interpretacionistas.

Na concepção de Van Maanem (1979), o rótulo "métodos qualitativos" não teria nenhum significado específico em nenhuma das ciências sociais, abrangendo no máximo, se bem conduzidas, um conjunto de técnicas interpretativas, em busca de descrever, decodificar, traduzir e resultar no significado, e não na frequência, de fenômenos que estão ocorrendo no mundo social. Entretanto, pode-se encontrar na literatura referências que explicitam mais veementemente as distinções do método qualitativo. Vergara e Caldas (2007) sublinham estas diferenças, afirmando que pesquisas empíricas de cunho subjetivista definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas, os tratam visando compreender a interpretação dos participantes de sua realidade; quanto aos resultados, não se pretende a generalização estatística. Miles e Huberman (1994) acrescentam que os métodos qualitativos enfatizam as minúcias, a orientação baseada em processo e experimentações, e fornecem meios para que a compreensão do fenômeno complexo se evidencie para aqueles que o estão experimentando. Menciona-se, também, que os principais benefícios dos métodos de pesquisa qualitativa se referem à possibilidade de capacitar o pesquisador a descobrir novas variáveis e relacionamentos, a revelar e compreender processos complexos e ilustrar a influência do contexto social.

Para Creswell (2007), o investigador, ao fazer a escolha pela pesquisa qualitativa interpretacionista, já está fazendo determinadas pressuposições filosóficas que consistem em seu posicionamento ontológico, epistemológico, axiológico, retórico e metodológico. Essas são apresentadas no Quadro 1 com suas implicações para a prática.

Ao fornecerem as raízes históricas da ciência interpretacionista, Hatch e Yanow (2003), por sua vez, destacam a influência das diferentes escolas na formação de suas premissas. A fenomenologia teria introduzido a percepção de que o foco apropriado de estudo para os cientistas deveria ser a experiência vivenciada pelos atores naquele entorno sob análise. Ainda, inserido dentro do movimento fenomenológico, atribuiu-se ao segmento da hermenêutica o desenvolvimento no sentido de se considerar que o significado deveria ser interpretado, não podendo ser meramente apreendido.

Ademais, o propósito das ciências humanas de compreender, não somente explicar – como nas ciências físicas – pressupõe que se recorra ao conhecimento anterior como orientação e filtro da apreensão de significado. A implicação mais imediata que se exprime dessa colocação é a rejeição de que o processo de conhecimento seja objetivo. Dessa forma, tanto o pesquisador quanto o pesquisado devem ser percebidos como entidades situadas espacotemporalmente, em que o "ter sentido" é contextualizado pelo conhecimento anterior,

pela história e pelos elementos em volta. Como consequência, advoga-se em favor de uma realidade social, construída diferentemente por pessoas diferentes, ou seja, de múltiplas interpretações. A descoberta de uma realidade externa singular não poderia ser concebida por essa visão (Hatch e Yanow, 2003).

Outra ideia central dos métodos interpretacionistas, enfatizada por Hatch e Yanow (2003), está enraizada na corrente hermenêutica, agora tida como escola independente da fenomenológica. O raciocínio que se destaca refere-se ao significado que não pode ser conhecido ou expresso diretamente, o que remete à importância dos artefatos. Esses têm projetado os significados de seus criadores, seres humanos, e permitem o acesso direto aos pesquisadores que, a partir deles, podem inferir sua acepção básica. A extensão desse recurso se deu para que, a partir deles, se compreendesse o comportamento humano diário, passando o pesquisador a ocupar-se das ações como se fossem textos. Tais formulações resultaram no desenvolvimento dos métodos básicos de coleta de dados, utilizados na análise interpretacionista: (i) observação (com qualquer nível de participação); (ii) entrevista em profundidade; e (iii) leitura minuciosa de documentos.

Desses apontamentos sobressai a discussão do relacionamento entre os dados, os métodos de acesso e a análise e interpretação; logo, fazendo-se referência à validade e confiabilidade do conhecimento produzido em meio aos estudos. Apoiando-se novamente em Hatch e Yanow (2003), tem-se que a validade remete à habilidade de fazer com que o conhecimento seja aceito por uma comunidade de cientistas. Julgamentos sobre o valor do conhecimento repousam em meio a essa comunidade.

*A validade estaria vinculada a um processo de criação de compreensões intersubjetivas, no qual os membros compartilham um conjunto de práticas, conhecimentos sobre essas práticas, sobre si próprios, sobre como abordar e interpretar novas situações, entre outras coisas, tornando-se uma comunidade interpretacionista (Hatch e Yanow, 2003, p. 68).*

Com relação à confiabilidade ou à habilidade de tornar o conhecimento interpretacionista explícito, aparenta ser importante, nesse momento, fazer uso do paralelo com o positivismo lógico. Essa corrente de pensamento posiciona-se em favor da possibilidade de correlação precisa ou sem ambiguidade entre a retratação da realidade e o objeto de estudo pertencente a essa realidade. Advoga-se por um conhecimento racional capaz de ser explicitado. Contudo, na ciência interpretacionista, abre-se espaço para a possibilidade de conhecimento tácito, ou seja, há o reconhecimento de uma dimensão de conhecimento que não pode ser exposta utilizando-se da razão. Portanto, membros da comunidade interpretacionista obtêm sentido das situações, eventos e interações, apoiando-se no conhecimento tácito compartilhado

pelos participantes, sem precisarem fazer esse conhecimento explícito (Hatch e Yanow, 2003). Todavia, existem diferentes percepções para essa questão. No Quadro 2 está representado um ponto de vista para a confiabilidade interpretacionista, em que o pesquisador deve justificar seus procedimentos, com base nesse conhecimento tácito.

Weber (2004), no sentido de destacar as diferentes características das abordagens de pesquisa positivista e interpretacionista, trouxe contribuição na medida em que aproxima as duas orientações, enfatizando suas similaridades. Ao fazer isso, o autor discute cada uma das suposições teóricas de ambas as vertentes de pesquisa.

Longe de querer alimentar a retórica acerca das duas, o que se pretende é fazer um alerta sobre as suas qualidades e limitações em relação às diferentes formas de conhecimento que são propiciadas sobre diferentes fenômenos. O que é reforçado, portanto, é que nós, como pesquisadores, temos a meta de melhorar nosso conhecimento dos fenômenos e, se gostaríamos de consumir este objetivo, teríamos de nos apropriar do conhecimento dos diferentes métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Seja qual for a abordagem, uma preocupação comum deve ser esta: ser capaz de justificar as reivindicações de conhecimento que fazemos, quando os usamos nas pesquisas.

#### **A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA INTERPRETACIONISTA: EM DIREÇÃO A UMA COMPREENSÃO FLUIDA E MICROCONTEXTUALIZADA**

Dentro da proposta do artigo, nesta seção pretende-se traçar os contornos da "estratégia interpretacionista". Com esse

intuito não se poderia deixar de mencionar a estratégia como prática. Essa perspectiva tem ganhado visibilidade no meio acadêmico, principalmente na Europa, pela proposta diferenciada que representa em relação às perspectivas tradicionais que davam pouco, ou nenhum, destaque ao cotidiano dos estrategistas.

#### **A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Em sua proposta inaugural da estratégia como prática, Whittington (1996) clama pela inclusão, nas agendas de pesquisa, de um foco de nível gerencial e predominantemente voltado para a explicação. Dessa forma, pretendia contrastar essa vertente daquelas abordagens em estratégia desenvolvidas em meio às correntes mais estabelecidas de pesquisa. Nessas, favorece-se a descrição, considerando o plano organizacional, como se tem visto nas últimas décadas. Advoga-se em favor de novo direcionamento do pensamento de estratégia, o que envolveria não só a comunidade acadêmica, mas também os praticantes e o próprio ensino de estratégia.

Essas intuições iniciais geraram frutos na forma de uma linha de pesquisa com cada vez mais adeptos que têm dialogado com as críticas e buscado a superação dos entraves que lhe são opostos. O texto de Jarzabkowski e Whittington (2008) ilustra o mencionado: os autores expõem pontos elucidativos da estratégia como prática, de modo a responder às imputações que lhes foram assacadas. Vale destacar que essa abordagem tem sido incutida de forma vigorosa, o que denota a autoconfiança indispensável para a sua progressão em maturidade, tendo em vista a fundamental inversão que representa com relação às concepções dominantes em estratégia.

*Quadro 2 – Pressupostos positivista e interpretacionista.*

*Chart 2 – Positive and interpretivist assumptions.*

Suposições teóricas	Positivismo	Interpretacionismo
Ontologia	Indivíduo e a realidade são separados.	O Pesquisador e a realidade são inseparáveis.
Epistemologia	Realidade é objetiva – existe além da mente humana.	Conhecimento sobre o mundo intencionalmente constituído na experiência vivida. O significado varia.
Objeto de pesquisa	Objeto de pesquisa tem qualidades inerentes – existe independente do pesquisador.	As qualidades atribuídas pelo pesquisador ao objeto de pesquisa são socialmente construídas. Ele é interpretado a luz da estrutura de significado do pesquisador.
Método	Estatística, análise de conteúdo.	Hermenêutica, fenomenologia, etnometodologia, análise da narrativa, algumas escolas Frankfurtianas de Teoria crítica, Interacionismo simbólico etc.
Validade	Certeza: os dados verdadeiramente refletem a realidade.	Reivindicações de conhecimento defensáveis. Habilidade de prover insights plausíveis sobre um fenômeno e aumentar a compreensão sobre ele.
Confiabilidade	Replicabilidade: resultados da pesquisa podem ser reproduzidos.	Consciência interpretativa: pesquisador reconhece e explicita as implicações de sua subjetividade.

Fonte: Baseado em Weber (2004).

Enquanto a estratégia tem sido tradicionalmente vista como algo que a organização possui, contrariamente, para os pesquisadores em meio à estratégia como prática, estratégia é, antes de tudo, algo que as pessoas fazem. Portanto, disso decorrem implicações, em termos da inclusão na disciplina acadêmica de aspectos que, tanto nas linhas de conteúdo quanto nas linhas de processo, se tinha relutância em abordar (Jarzabkowski e Whittington, 2008). O ser humano talvez tenha sido o aspecto mais relegado, em consequência da convergência das pesquisas no nível macro das firmas e dos mercados e do reducionismo da estratégia em apenas algumas poucas variáveis, em que haveria poucas evidências do ser humano. Consequentemente, a estratégia como prática pode ser vista como parte de uma preocupação maior em humanizar a pesquisa de administração e organizações, reafirmando a agência na ação estratégica em um contexto prático amplo (Jarzabkowski *et al.*, 2006).

Reforça-se que a análise do microfenômeno precisa ser entendida no seu contexto social amplo, ou seja, pelo ponto de vista defendido na perspectiva prática; os atores nas suas microssituações não estariam agindo no vácuo; mas teriam de recorrer ao modo de agir regular e socialmente definido que emerge das instituições sociais. É essa noção que permite que Jarzabkowski *et al.* (2006) expressem que essa abordagem da estratégia tenta estabelecer vínculos explícitos entre as perspectivas micro e macro. Portanto, pode-se definir estratégia como aquelas atividades que se referem particularmente a práticas estratégicas, ou seja, às atividades significativas para o resultado e direcionamento estratégico, que trazem alguma forma de benefício para a sobrevivência e vantagem competitiva da firma, mesmo quando esta não faz parte de uma estratégia planejada e formalmente articulada. O termo que pretende incorporar toda a dinamicidade inerente a esse fenômeno de estudo, "estrategizando", refere-se ao fazer estratégia, à construção desse fluxo de atividade por mediação das ações e interações de múltiplos atores e das práticas a que recorrem para produzir um efeito para a firma.

Whittington (2006) propõe um modelo composto pelos elementos prática, práticas e praticantes, que se complementam para formar a estrutura conceitual que permeia as questões-chave em meio à agenda da estratégia como prática. A prática, na explicitação de Jarzabkowski *et al.* (2006), seria concebida pela interligação das ações de indivíduos, grupos e instituições sociais, política e economicamente imersas onde os indivíduos agem e para os quais contribuem. Já as práticas seriam os provedores de recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos que, combinados e alterados, são postos em uso pelos atores na atividade. Por sua vez, os praticantes são aqui descritos como aqueles estrategistas que exercem papel na construção da estratégia por mediação da sua agência e experiência. Nessa concepção, a alta gerência é vista como participante na formulação estratégica, não como sua formuladora. Assim, um grupo muito mais amplo

de atores entra na análise com destaque para as suas bases de conhecimento social, interpretativo, linguístico e pessoal, por meio dos quais eles são capazes de direcionar a estratégia. Sobressaem com essa abordagem a ação e a influência na estratégia não-intencional.

Conforme Whittington (2006), esses seriam os pilares que proporcionariam o destaque da perspectiva prática na compreensão mais integrada da prática estratégica, tanto como atividade no meio das organizações que é central no trabalho gerencial quanto como fenômeno que se expande além das fronteiras das organizações, com influência potencial sobre a sociedade como um todo.

No Brasil, conforme análise realizada por Tonelli e Biselli (2010), estudos como os de Bulgacov (1997); Vasconcelos (2001, 2002); Pereira (2004); Barros e Oliveira (2004); Assis e Afonso Netto (2004); Pereira e Agapito (2005); Pardini (2005) seriam os principais responsáveis pela infiltração da perspectiva de "construção social da estratégia" em meio a uma academia envolta no funcionalismo. Os autores ressaltam nesses artigos a atenção para com as influências do contexto social na forma em que estratégias seriam postas em prática e, como tal, representam os primórdios da concepção de estratégia enquanto prática no Brasil. Atualmente pode-se notar um número considerável de seguidores dessa perspectiva em estratégia nos eventos de administração no Brasil. Somente no período de 2009 até meados de 2010 um total de 10 artigos empíricos foram apresentados no ENANPAD, dado este que constata a fertilidade dessas primeiras iniciativas e a sua contribuição para o rompimento da supremacia absoluta das perspectivas funcionalistas de análise.

Comentando sobre a emergência do campo da teoria organizacional do domínio da teoria contingencial no final da década de 1970 e início de 1980, Thornton (2009) analisa que, se naquela época o que ocasionou a reflexão do paradigma mais influente foram as mudanças radicais que tornaram reduzido o seu poder de explicação, as transformações socioeconômicas, que hoje se percebem em muitos setores institucionais fazem a ocasião para uma nova torrente de inovação. A continuação do argumento dessa autora nos direciona para a necessidade de investir em pesquisa para a geração de teorias. O desenvolvimento da corrente de pesquisa interpretacionista no campo da estratégia no Brasil pode representar um grande passo para o avanço neste sentido ao priorizar uma estrutura de pesquisa mais flexível e tolerante com a criatividade dos pesquisadores.

A perspectiva da estratégia como prática, ao enfatizar a importância dos aspectos interpretacionistas, rebela-se em parte contra os argumentos da estratégia de *mainstream*, que relevam cada vez mais a rigidez metodológica e o significado estatístico às custas, muitas das vezes, do significado substantivo que poderia ser auferido das investigações. Portanto, através da adoção de pressupostos de realidade subjetiva e múltipla, poder-se-iam superar os atalhos das



perspectivas objetivistas e capacitar pesquisadores brasileiros a descobrir novas variáveis e relacionamentos, a revelar e compreender processos complexos e ilustrar a influência do contexto social.

### **INTERPRETAÇÕES INTERPRETACIONISTAS: UM ESBOÇO DA DIVERSIDADE**

A estratégia como prática representa concepção relativamente nova de se estudar estratégia por mediação de princípios interpretacionistas; ela tem ganhado muitos adeptos. Nesse sentido, Jarzabkowski *et al.* (2006) mencionam a comunidade virtual de 1300 membros, conferências com sua sede na Europa, América do Norte e Austrália, com crescente número de publicações em *journals* reputáveis para ilustrar a relevância dessa linha de pesquisa. No entanto, mesmo tendo sido muito frutífera, diante da carência no campo de estratégia de uma compreensão atenta acerca das ações e práticas detalhadas, constituintes do processo estratégico, acredita-se que mais aparatos possam ser desenvolvidos, para destacar novas opções com que lidar com o fenômeno estratégico ou para reforçar a perspectiva da estratégia como prática. As questões a seguir foram retiradas de ensaios de diversos autores, permitindo pontuar a discussão em pauta, por meio do contraste de visões.

#### **(I) QUE É ESTRATÉGIA POR MEIO DA VISÃO INTERPRETACIONISTA?**

Ao revisar os conceitos de estratégia e administração estratégica mais utilizados nos diferentes enfoques, Barney (1996) sugere que a variedade que se percebe seria um reflexo do desenvolvimento intelectual incipiente no ramo. No entanto, acrescenta, poder-se-ia obter um quadro mais amplo do significado de estratégia nas organizações, detendo-se nos relacionamentos que estas definições possuem. Para Tsoukas e Knudsen (2002) interessava a expressão essencial da estratégia, a qual poucos contestariam, independentemente da escola filosófica. Assim, conceberam que a estratégia poderia ser definida como ação corporativa consistente ao longo do tempo.

O que chama atenção nesta passagem é que, para as diferentes abordagens, os aspectos distintivos não se encontram no enunciado, senão nas premissas inerentes àqueles, os *building blocks* das perspectivas filosóficas. Consequentemente, haveria diferenças significativas na maneira como o pensamento se relaciona com a ação; sobre estas diferenças, ressaltam Tsoukas e Knudsen (2002), baseia-se a significação de estratégia nos enfoques distintos. No enfoque objetivista, o mundo tem certas características preconcebidas; há um sistema cognitivo que representa estas características; este sistema cognitivo age com base nestas representações. Nesta abordagem, que os autores chamam "representacional" e que se apoia em suposição ontológica de objetividade, isto é, o mundo existe independentemente daqueles que o observam. Logo, a realidade é passível de ser captada objetivamente

antes de qualquer atividade cognitiva, enquanto a produção de conhecimento confiável é garantida pela dedução (Shah e Corley, 2006). Dessa forma, os princípios praxiológicos remetem-se à ação instrumental em que o ator segue regras ou prescrições explícitas para o atingimento de metas.

Na abordagem "construtivista" (*enactive*), o conhecimento, que torna o ator capaz de fazer sentido de (*make sense of*) seu mundo, é gerado por mediação de interpretação contínua. A mente está ativamente engajada com a realidade, o que permite dizer que o significado é construído e, portanto, diferente para cada um. Práticas sociais incorporam distinções particulares de valor atreladas com experiências; assim, a própria noção do que é estratégia adquire significado particular sobre o que é ou não é importante. O que pode tornar a firma competitiva, o que é ameaça, o que representa bom negócio, tudo está intrinsecamente ligado com a experiência; esta, por sua vez, é onde se desenvolve a percepção de que certas descrições se aplicam (Tsoukas e Knudsen, 2002).

Enfatiza-se que a compreensão do ator não está na sua mente, mas nas práticas de que participa e a que foi socializado para entender seus significados. A sua habilidade para agir está associada à sua familiaridade com a prática e não à representação de seus instrumentos e regras. Nessa proposta, Tsoukas e Knudsen (2002) enfatizam que o fazer vem antes do pensar; ainda assim, estas duas instâncias são mais bem visualizadas como eternamente comprometidas em diálogo. Deste ponto de vista pode-se refinar o conceito de estratégia e concebê-lo, portanto, como a tentativa de direcionar o futuro.

#### **(II) QUEM FAZ A ESTRATÉGIA? PROCESSO INDIVIDUAL OU SOCIAL**

Tsoukas e Knudsen (2002) apontam esta segunda questão como sendo crucial para definir estratégia nas perspectivas objetivista e interpretacionista. Na primeira, enfatiza-se que a formação da estratégia é uma responsabilidade largamente individual. Um pesado fardo é colocado sobre o estrategista, ou sobre uns poucos indivíduos designados para a tarefa, que têm de ter perspicácia para contemplarem em suas estratégias muitas das contingências que estão por vir (Garud e Van de Ven, 2002). A formulação da estratégia é tarefa complexa: envolve conhecimento especializado e abrange a disposição formal de um sistema de planejamento condizente com tal complexidade (Tsoukas e Knudsen, 2002).

Nas teorias de construção social, conforme Garud e Van de Ven (2002), adota-se uma perspectiva, cujos propósitos e significados organizacionais emergem de reflexões compartilhadas entre os tomadores de decisão; resalte-se a estratégia como processo social atuante. A estratégia como prática, inserida na vertente interpretacionista de pesquisa, corrobora esta colocação: vê a estratégia, antes de tudo, como algo que pessoas comuns fazem no dia a dia, percebida nas atividades de múltiplos atores, desde os *top managers*, ou os *chief executive officers*, até os funcionários, consultores,

investidores e os próprios consumidores, tidos como exímios praticantes de estratégia. Destaca-se que, embora eles possam não ser designados formalmente como estrategistas, suas ações e interações contribuem para a estratégia da organização (Jarzabkowski, 2005).

### **(III) COMO SE FAZ ESTRATÉGIA?**

Destaca-se que o enfoque funcionalista, condizente com a teoria que alega o pensamento como atividade basicamente representacional, caracteriza-se pela análise fortemente direcionada para comportamentos passados; incorpora a premissa de que a firma deve escolher sua estratégia entre um *menu* de estratégias do tipo ideal. Os atores são analiticamente dedutivos, o que significa que, no exemplo da firma que deseja entrar em novo mercado, eles deveriam: primeiro, identificar quais são as maneiras formalmente conhecidas de entrar em novo mercado e estabelecer vantagem competitiva. Isto se dá em meio a uma disposição abstrata de premissas genericamente válidas. Segundo, buscar aproximar este conhecimento genérico da disposição particular de observações correntes, ou seja, do conhecimento do mercado no qual a firma está interessada. Terceiro, retirar as conclusões que se direcionam à implementação da estratégia (Devlin, 1997). Nesta visão, a estratégia é descoberta e não inventada: é mais bem representada por um processo inferencial e não criativo (Tsoukas, 1998; Tsoukas e Knudsen, 2002).

Para retratar uma das percepções de como se faz estratégia a partir de uma abordagem construtivista, recorreu-se ao estudo de Garud e Van de Ven (2002). Estes autores, no que abordam a dimensão simbólica do ambiente, concebem a vantagem competitiva da firma como sendo resultante da sua cooptação com o ambiente para ganhar legitimidade. Por mediação das dinâmicas dos fenômenos contemporâneos, analisam que mudanças são encadeadas em processo como em efeito dominó; em face disso, exige-se das organizações uma atuação que, cada vez menos, poderá continuar a basear-se em padrões iterativos e prescritivos. Diante do que chamam de um fluxo de eventos que exibem dinâmicas não lineares, os autores elaboram uma resposta inspirada na dualidade entre agência e estrutura de Giddens (1984).

O argumento está centrado na faceta estrutural da racionalidade de ação em que se ressalta a "tentativa de algo" acima do "analisar interminavelmente a situação", para descobrir o melhor curso de ação. Assim, considerando o aspecto dual entre ação e estrutura e uma faixa razoável de dimensionalidade, desta tentativa emerge nova paisagem estruturacional. Funciona como sondagem do sistema simultaneamente à sua criação, proporcionada pelos *feedbacks* que são gerados. Estes são descritos como chave neste curso de ação, visto que permitem fazer as mudanças apropriadas quando novas oportunidades surgem. Os atores, neste processo em que pretendem angariar legitimidade, são tidos como empreendedores da estrutura, pois dão passos capazes de

mobilizar os outros atores interdependentes (Garud e Van de Ven, 2002).

Neste ensaio, demonstra-se a atividade estratégica como a que envolve a escolha criativa para responder às complexas dinâmicas que de fato ocorrem na realidade. Menciona-se até mesmo no texto de Jarzabkowski (2005) que a corrente de pensamento em estratégia de processo de mudança – que dá suporte às ideias apresentadas acima – é a que mais se aproxima do projeto da estratégia como prática. Enfatiza-se ainda o seguinte: como destaca os aspectos políticos e culturais no contexto e na forma como estes estão imbricados na ação estratégica, esta seria seu principal expoente.

Contudo, faz-se uma ressalva a essa proposta, já que ela se opõe à concepção microcontextualizada de estratégia. Atendo-se à firma e sequência de eventos, ao longo da mudança como nível e unidade de análise, respectivamente, esta corrente pode estar deixando de apreender aspectos valiosos no tocante à prática estratégica. É para estes que a perspectiva prática se direciona, redimindo-se dos relacionamentos significativos que podem emergir por meio de abordagens dinâmicas e localmente contextualizadas, sem, no entanto, tirar de foco o contexto macro.

### **(IV) QUANDO SE FAZ ESTRATÉGIA? EMERGENTE OU PLANEJADA**

A partir das ilustrações fornecidas nas passagens anteriores, tornam-se quase aparentes as concepções de estratégia relativamente a este item. Quanto aos princípios praxiológicos objetivistas, que se referem à ação instrumental, os estrategistas presumem regras ou prescrições explícitas para o atingimento de metas; portanto, não podem responder adequadamente às mudanças. A tomada de decisão, como exposto em Tsoukas e Knudsen (2002), é limitada a situações de relativa estabilidade e repetição, que não envolvem surpresas e incertezas. Dessa forma, planejam as estratégias, com base em cálculos racionais do contexto e das contingências.

Diferentemente, pela percepção construtivista, este é um processo recursivo em que mudanças geram novas mudanças, exigindo-se dos estrategistas uma atuação que envolve prontidão para responder ao contexto dinâmico. Neste sentido, a estratégia é emergente. Mesmo em casos que pressupõem certa racionalidade, como ilustrado no modelo de Garud e Van de Ven (2002), não se pode supor uma relação linear entre a ação e os seus resultados. A intencionalidade é sempre acompanhada de consequências inesperadas.

Quando enfrenta esta questão, a estratégia como prática apresenta-se como via intermediária, concentrando-se no nível da formação das estratégias a partir das pessoas comuns, em vez de pairar no relacionamento complexo entre intenção e emergência. Mesmo assim, Jarzabkowski (2005) preconiza que a estratégia seja de fato uma questão de emergência; não se pode relegar o envolvimento dos gerentes no seu direcionamento.

### **(V) QUAL A NOÇÃO DE AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO NESTE ENFOQUE?**

A noção de ambiente, quando priorizados os pressupostos objetivistas, pode ser vislumbrada como no modelo econômico de organizações industriais de Porter (e.g., 1980, 1985). Esta referência baseou fortemente os estudos em estratégia, direcionando a atenção externamente para a estrutura da posição competitiva na indústria. O ambiente retratado dessa forma denota um conceito cuja ênfase incide numa condição passiva dos atores, que apenas respondem às imposições do contexto. Refletindo sobre este modelo, Hoskissen *et al.* (1999, p.425, tradução nossa) discorre que:

*A habilidade da firma em obter vantagem competitiva, de acordo com Porter (1980, 1985), fundamentava-se basicamente em quão bem ela se posicionava e se diferenciava em um segmento de negócios. O efeito coletivo das cinco forças determinava a habilidade das firmas de serem lucrativas no segmento.*

Ressaltando os contrastes e confrontos das dimensões objetiva e subjetiva, Burrell e Morgan (1979) discorrem, entre outros aspectos, sobre a diferença nas visões realista e nominalista acerca do ambiente. Na primeira, o ambiente é visto como concreto e tangível; já na visão nominalista, o ambiente é constituído de nomes, conceitos e rótulos utilizados para estruturar a realidade.

No estudo de Daft e Weick (1984), os pressupostos sobre o ambiente são separados em termos de o ambiente ser mais ou menos suscetível de análise. Na primeira suposição, demonstra-se uma visão mais objetiva do ambiente externo e, portanto, os eventos e processos seriam sólidos, mensuráveis e determinantes. A busca de soluções envolveria a utilização de levantamentos de informação e a adoção de análise racional e lógica linear. Na outra perspectiva, quando se supõe que a análise do ambiente externo é menos provável, os autores sugerem uma estratégia diferenciada, porquanto, de certa forma, a organização pode criar o ambiente.

A noção de ambiente na visão interpretacionista assume que, além dos aspectos técnicos, deve-se considerar, naturalmente, a dimensão simbólica. Embora seja percebido como necessário às operações das organizações, o ambiente não denota tangibilidade e, sim, a construção social de padrões de significado e modos de interpretação (Fonseca e Machado-da-Silva, 2001; Nascimento e Machado-da-Silva, 2001). A realidade social seria uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva em processo emergente, sendo mais bem visualizada, conforme Daft e Weick (1984), como rede de representações complexas e subjetivas. Deste ambiente, as organizações processam as informações por mediação do sistema cognitivo e da memória que possuem. Consequentemente, enfatiza-se que a aleatoriedade não pode ser atribuída aos processos de interpretação, pois esses variam

conforme características das organizações e de seus ambientes que, por sua vez, influenciam as estratégias, na estrutura e na tomada de decisão da organização.

Confirmando este posicionamento, Vergara e Caldas (2007, p. 230) descrevem a organização como "processos, teias de significado, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos: em suma, esse todo inelutável que compõe a realidade de pessoas, de movimento, de ações das pessoas – individual, grupal e socialmente considerado". O ambiente, assim, passa a ser uma extensão da organização.

### **(VI) COMO ACONTECE A MUDANÇA ESTRATÉGICA EM ABORDAGENS QUE PRESSUPÕEM A DIMENSÃO SIMBÓLICA?**

Revisando as diferentes formas de compreensão da mudança organizacional desde as últimas décadas até os dias atuais, Demers (2007) irá afirmar que a controvérsia sobre a natureza da mudança perpassa a disputa entre as perspectivas de mudança gerencial-funcionalista e organizacional-interpretativa. Sob a perspectiva objetivista, Garud e Van de Ven (2002) descrevem a mudança como fulcrada em cálculos racionais do contexto e das contingências, que supõem relação direta e linear entre ambiente e organização. Em contraste com estas premissas, quando se considera a dimensão simbólica, a origem da mudança decorre de valores, forças ou eventos que ganham poder suficiente para confrontar o *statu quo* existente. As mudanças estratégicas ocorreriam para responder a essas mudanças e proporcionar à organização maior conformidade com a estrutura.

Demers (2007) nota que aderentes à perspectiva interpretacionista tendem a considerar todos os atores como potenciais contribuintes da mudança, atuando na forma de criadores de significado, atores simbólicos e operadores políticos. Situados em meio a esta corrente, os estudos da mudança baseados em práticas estariam retratando a mudança organizacional como efeito de micro mudanças que são mais ou menos intencionais. Mesmo as intervenções mais deliberadas seriam integradas e traduzidas no permanente fluxo de eventos diários, na dinâmica contínua de mudança.

Pontuando esta questão, Jarzabkowski (2005) refere-se ao foco analítico da estratégia como prática que, em vez de se concentrar em como as empresas mudam, se atém em como a estratégia é construída, para compreender a miríade de interações pela qual a estratégia se revela ao longo do tempo. A autora pondera, no entanto, que ambas as considerações, mudança e estabilidade, exercem papel importante para a organização.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com as exposições apresentadas ao longo do artigo, foram apontadas as raízes da herança positivista na pesquisa de administração estratégica, enfatizando-se crescente tomada

de consciência ao longo da literatura da urgência de ampliação da realidade estudada, para abarcar os aspectos simbólicos, tão necessários para explicar a complexidade desse fenômeno.

A escolha do interpretacionismo como epistemologia para explicar o fenômeno estratégico deve permear a decisão sobre qual leitura da realidade irá conduzir a uma maior riqueza dos achados no sentido pretendido. Deve-se optar por uma leitura objetivista e mais concisa, caso se deseje mensurar e/ou determinar as características do fenômeno ou de suas relações com outros fenômenos: essas características e relações, propostas anteriormente nos construtos, culminam com a aferição de verdades absolutas. Por outro lado, se a primazia é pela explicação e esquadramento do fenômeno, das suas partes e das suas relações, visando principalmente aos aspectos novos e não vislumbrados que podem algo agregar ao conhecimento estratégico, deve-se optar por lente mais contemplativa, uma das correntes do interpretacionismo. Argumentou-se que, independentemente de qual seja a abordagem, uma preocupação comum deve ser a seguinte: ser capaz de justificar as reivindicações de conhecimento que fazemos, enquanto pesquisadores, quando os usamos nas pesquisas.

Entretanto, vale sublinhar que a estratégia se vem apresentando como fenômeno complexo, que tem acompanhado as transformações do mundo globalizado. Por conseguinte, o alerta de que tamanha mudança pode estar incapacitando os estudos positivistas ao exame da estratégia dá-se como inspiração para esse trabalho. Assim, tem-se percebido que os construtos existentes não abrangem a inovação que decorre dos processos da atualidade, o que pode ser confirmado pela ambiguidade encontrada ao longo das pesquisas acadêmicas. Da mesma forma, tem-se reconhecido a importância dos eventos extremos, normalmente descartados nos procedimentos quantitativo-positivistas. Crescentemente se abre a possibilidade de que neles pode estar a chave das questões instigantes na estratégia atual. No limite, esses eventos extremos não são ou não podem ser contemplados pelas teorias existentes; apela-se a um maior emprego dos recursos interpretacionistas.

Um dilema se apresenta nas propostas dos autores para o amadurecimento das pesquisas interpretacionistas: por um lado, destacam a premência de maior sistematicidade e, por outro, advogam em favor de ruptura com os padrões que fornecem validade às pesquisas positivistas. Neste ensaio, o posicionamento seria condizente com o de Larsen e Wright (1997), que se expressa em favor do desenvolvimento consensual de uma comunidade interpretacionista reconhecida, de forma a creditar algo à pesquisa interpretacionista, de acordo com seus próprios pressupostos. Somente assim seria possível submeter as pesquisas condizentes com a realidade sociocientífica interpretacionista às demandas acadêmicas cientes das características da inquirição interpretacionista e da natureza distinta de suas contribuições. Principalmente no

campo de administração estratégica, que ainda engatinha para adoção de uma perspectiva explicativa, mais veementemente por meio da estratégia como prática, precisa-se dessa mentalidade.

O que as estratégias corporativas representam, em termos dos significados desencadeados pela interpretação do praticante da estratégia, das práticas recorrentes no seu cotidiano e das suas referências de ação prática, denota a importância na forma de posicionar a estratégia, enquanto campo de conhecimento, como agente crescente e conciliador entre teoria e prática. Tal argumento encontra ressonância no reconhecimento de que a teoria de estratégia, para continuar dialogando com a realidade estudada, deve trazer mais próximas as considerações entre o sujeito e o objeto e do contexto micro e macro na análise. Isso é proporcional à extensão que se pretende dar às significações da realidade dos envolvidos.

Por mediação complementar dos exames interpretacionistas, conforme se consiga atingir mais proximamente as populações envolvidas nas pesquisas e se ofereçam respostas mais condizentes aos seus anseios e convicções, quiçá possamos, como pesquisadores, reverter o quadro em que essas populações se apresentam e com menos propensão a se envolverem em inquirições gerenciais. Ademais, conforme as investigações busquem refletir as experiências dos participantes, convidam-nos a refletir sobre suas circunstâncias de novas maneiras, o que pode representar maior estímulo para o envolvimento de teoria e prática, desafio histórico no campo da administração estratégica.

## REFERÊNCIAS

- ANDRIANI, P.; McKELVEY, B. 2007. Beyond Gaussian averages: redirecting international business and management research toward extreme events and power laws. *Journal of International Business Studies*, 38(7):1212-1230. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400324>
- ASSIS, S.; AFFONSO NETTO, A. 2004. A interpretação dos dirigentes das empresas incubadas brasileiras sobre a avaliação dos recursos da cadeia de valor e a influência dos fatores ambientais na formulação das estratégias empresariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.S.; JOHNSON, P. 2003. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1):197-224. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>
- BARNEY, J.B. 1996. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing, 558 p.
- BARROS, L.; OLIVEIRA, L. 2004. Planejamento estratégico empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios: estudo de caso na Empresa Mundo Animal Pet Center. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F.C.; BINDER, M.P. 2003. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4):48-63.



- BIGNETTI, L.P.; PAIVA, E.L. 2002. Ora (direis) ouvir estrelas: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1): 105-125.
- BULGACOV, S. 1997. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- BURRELL, G. 1999. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: S. CLEGG; C. HARDY; W.R. NORD (orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, vol. 1, p. 439-462.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, Heinemann, 432 p.
- CRESWELL, J.W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, Sage, 395 p.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. 1984. Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2):284-295. <http://dx.doi.org/10.2307/258441>
- DEMERS, C. 2007. *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks, Sage, 277 p.
- DEVLIN, K. 1997. *Goodbye Descartes: The end of logic and the search for a new cosmology of the mind*. New York, John Wiley, 301 p.
- FONSECA, V.E.; MACHADO-DA-SILVA, C. 2001. O indivíduo, a organização e o ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas-SP. *Anais*. Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- GARUD, R.; VAN DE VEN, A.H. 2002. Strategic change processes. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R. WHITTINGTON (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. Thousand Oaks, Sage Publications. p. 206-231.
- GIDDENS, A. 1984. *The constitution of society*. Berkeley/Los Angeles, University of California Press, 402 p.
- GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In: N.K. DENZIN; Y.S. LINCOLN (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage, p. 105-117.
- HATCH, M.J.; YANOW, D. 2003. Organization theory as an interpretive science. In: H. TSOUKAS; C. KNUDSEN (orgs.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives*. Oxford, Oxford University Press, p. 63-87.
- HITT, M.A.; KEATS, B.W.; DEMARIE, S. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 12(4):22-42.
- HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YU, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3):417-456. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500307>
- JARZABKOWSKI, P. 2005. *Strategy as practice: An activity-based approach*. London, Sage, 203 p.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. 2006. Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. *Anais...* Oslo, p. 1-26.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. 2008. Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1):101-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127007087155>
- LARSEN, V.; WRIGHT, N.D. 1997. Community and canon: A foundation for mature interpretative research. *Advances in Consumer Research*, 24:310-314.
- LATOUR, B. 2000. *Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo, Editora UNESP. 438 p.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; VIZEU, F. 2007. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 47:89-100.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage, 338 p.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. 1980. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4):491-500. <http://dx.doi.org/10.2307/257453>
- NASCIMENTO, M.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. 2001. Environmental change, interpretive schemes and strategic positioning: A comparative study of cases in south Brazilian medical care organizations. In: BALAS – BUSINESS ASSOCIATION LATIN AMERICA STUDIES, 2001, San Diego. *Anais...* BALAS, p. 1-11.
- PARDINI, D. 2005. A formação cultural como construto de ligação entre visão empreendedora e ação estratégica – uma análise do caso USIMINAS. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2, 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- PEREIRA, L. 2004. Valores e estratégia organizacional: estudo comparativo de casos em órgãos oficiais de turismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- PEREIRA, M.; AGAPITO, F. 2005. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2, 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. 2002. Strategic Management: The strengths and limitations of a field. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R. WHITTINGTON (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London, Sage, p. 3-30.
- PORTER, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, Free Press, 397 p.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New York, Free Press, 592 p.
- PRASAD, A.; PRASAD, P. 2002. The coming of age of interpretive organizational research. *Organizational Research Methods*, 5:4-11.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.J. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12:5-29. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- SANDBERG, J. 2005. How do we justify knowledge produced within interpretive research? *Organizational Research Methods*, 8(1):41-68. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428104272000>
- SHAH, S.K.; CORLEY, K.G. 2006. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8):1821-1835. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>
- SUTTON, R.I. 1993. The virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8:97-106. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.1.97>



- THORNTON, P.H. 2009. The value of the classics. In: P.S. ADLER (ed.), *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: classical foundations*. New York, Oxford University Press, p. 20-36.  
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199535231.003.0002>
- TONELLI, M.J.; BISELLI, F. 2010 "Caminante, no hay camino, se hace camino al andar": Meanings managers in Brazil assign to the word strategy. Disponível em: <http://www.s-as-p.org/papers.php>. Acesso em: 20/06/2010.
- TSOUKAS, H. 1998. The word and the world: a critique of representationalism in management research. *International Journal of Public Administration*, 21:781-817.  
<http://dx.doi.org/10.1080/01900699808525316>
- TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. 2002. The conduct of strategy research. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R. WHITTINGTON (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London, Sage, p. 411-435.
- VAN MAANEM, J.V. 1979. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4):539-550.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2392360>
- VASCONCELOS, F. 2001. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- VASCONCELOS, F. 2002. Estratégia empresarial e construção social da realidade: o caso da internet no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad. CD-ROM.
- VENKATRAMAN N.; SUBRAMANIAM, M. 2002. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS; R. WHITTINGTON (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London, Sage, p. 461-474.
- VERGARA, S.C.; CALDAS, C. 2007. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: M.P. CALDAS; C.O. BERTERO (orgs.), *Teoria das organizações*. São Paulo, Atlas, p. 223-234.
- WEBER, R. 2004. The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS Quarterly*, 28(1):iii-xii.
- WHIPP, R. 2004. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: S. CLEGG; C. HARDY; W. NORD (orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, vol. 3, p. 229-250.
- WHITTINGTON, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5):731-735.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- WHITTINGTON, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5):613-634.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>

Submetido em: 01/12/2009

Aceito em: 24/08/2010

#### MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA

Universidade Federal do Paraná  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Av. Pref. Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico  
 80210-170, Curitiba, PR, Brasil

#### JOSÉ BONFIM ALBUQUERQUE FILHO

Universidade Federal do Paraná  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Av. Pref. Lothario Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico  
 80210-170, Curitiba, PR, Brasil