

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

CLEIDE LEONIDIA DE AVILA

**A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PRÁTICA SOCIAL DOS
MEMBROS ORGANIZACIONAIS: Um estudo de caso em uma
empresa do setor de comércio exterior.**

**VITÓRIA/ES
2009**

CLEIDE LEONIDIA DE AVILA

**A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PRÁTICA SOCIAL DOS
MEMBROS ORGANIZACIONAIS: Um estudo de caso em uma
empresa do setor de comércio exterior.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Área de concentração Gerencial, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

**VITÓRIA/ES
2009**

CLEIDE LEONIDIA DE AVILA

**A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA NA PRÁTICA SOCIAL DOS
MEMBROS ORGANIZACIONAIS: Um estudo de caso em uma
empresa do setor de comércio exterior.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração Contabilidade Gerencial.

Aprovada em 02 de março de 2009

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
FUCAPE Business School

Profº Dr. Annor da Silva Junior
FUCAPE Business School

Profº Dr. Gelson Silva Junquilha
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho à minha
mãe Menininha (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Santa Terezinha do Menino Jesus pela presença carinhosa em todos os momentos de estudo e de proteção nas viagens.

À minha mãe Menininha (*in memoriam*) que mesmo não estando presente fisicamente sempre me incentivou a continuar.

Aos meus tios Milton e Guiomar, meus primos e primas queridos pela compreensão e força nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e paciência, especialmente ao Cleber e Edinalva pelos livros emprestados.

Ao meu orientador, o professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva, pelo incentivo, disponibilidade e por acreditar no meu potencial.

À empresa que abriu as suas portas para que este trabalho pudesse ser realizado e me acolhendo carinhosamente.

À banca de qualificação e defesa constituída pelos Professores Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Dr. Annor da Silva Junior, Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi e Dr. Gelson Silva Junquilha pela crítica construtiva e grande contribuição.

Aos funcionários da FUCAPE pelo atendimento carinhoso.

Aos meus queridos colegas de turma, que lutaram juntos desde o início e àqueles que ficaram pelos caminhos, peço a Deus que ilumine a cada um. A todos, obrigada pela amizade construída.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo descrever e analisar como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais. Insere-se nesta abordagem sobre estratégia como prática social que se preocupa com o detalhamento de como fazer estratégia, como os estrategistas agem, falam, sentem, quais ferramentas utilizam e como é a interação entre todos os atores dos vários níveis da organização. Para desenvolver a pesquisa foi realizado um estudo de caso na empresa “Kairos” buscando através de um roteiro de entrevista semiestruturada e da observação direta das pessoas dentro da empresa, atingir todos os níveis organizacionais dela. A análise dos dados coletados foi feita por meio de análise de conteúdo em uma abordagem temática. Os dados analisados revelaram que as práticas sociais dos membros organizacionais se desenvolvem de forma sutil através de pequenas ações individuais, que ao longo do tempo vão gerando interação entre as pessoas, envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito e trabalho em equipe.

Palavras Chaves: Estratégia como prática social, fazer estratégia, interação social, aprendizagem, poder.

ABSTRACT

This dissertation pretends to describe and analyze as the strategy in the organizations is constituted through the social practices of the organizational members. It is inferred in the approach as social practice that is worried with details about how to do strategy, how the strategists act, speak, feel and which tools are used and how the interaction between all the actors of the several levels of the organization is. To develop the research it was accomplished a case study in the company 'Kairos' looking for through an itinerary of semi-structured interview and of the people's direct observation inside the company to reach all the organizational levels of the company. The analysis of the collected data was made by middle of content analysis in a thematic approach. The analyzed data revealed that the social practices of the organizational members grow in a subtle way through the small individual actions that along the time are going to generate interaction between the people, involvement, engagement, compromising, respect and work in team.

Key-words: Strategy as social practices, do strategy, social interaction, knowledge, power.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As visões sobre estratégia	25
Quadro 2 – Composição do quadro de colaboradores.....	43
Quadro 3 – Composição do grupo de sujeitos da pesquisa	43
Quadro 4 – Porto Seco em funcionamento no Brasil	48
Quadro 5 – Síntese categorias de análises	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Entendimento de estratégias e táticas de Certeau (2002).....	26
Figura 2 – Esquema conceitual da dissertação	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. AS VISÕES SOBRE A ESTRATÉGIA	15
2.1.1. <i>A visão clássica da estratégia</i>	<i>17</i>
2.1.2 <i>A visão da estratégia como um processo.....</i>	<i>21</i>
2.1.3. <i>A visão da estratégia como prática social</i>	<i>23</i>
2.2. OS ESTUDOS SOBRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM CONFRONTO COM AS DEMAIS VISÕES	25
2.2.1 <i>Alguns estudos realizados no Brasil sobre estratégia como prática social</i>	<i>32</i>
3. METODOLOGIA	35
3.1. O ESQUEMA CONCEITUAL	35
3.2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	38
3.3. MÉTODO.....	40
3.4. DELIMITAÇÕES DA UNIDADE DE ANÁLISE E DO <i>LOCUS</i> DA PESQUISA	41
3.5. TÉCNICAS E DELIMITAÇÕES DA COLETA DE DADOS	41
3.6. O PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	46
3.7. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	47
4. O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ‘KAIROS’.....	49
4.1. HISTÓRICO.....	49
4.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL NA ‘KAIROS’	50
4.2.1 <i>Interação social</i>	<i>50</i>
4.2.2 <i>Delegação de poder</i>	<i>53</i>
4.2.3 <i>Aprendizagem organizacional</i>	<i>55</i>
4.2.4 <i>Processo de resolução de problemas</i>	<i>57</i>
4.2.5 <i>A configuração da estratégia como prática social na ‘Kairos’</i>	<i>59</i>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE	70
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	71

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação foca o tema estratégia em uma abordagem da estratégia como prática social, estudando o que as pessoas fazem na prática cotidiana. Ela enfoca as construções e influências sociais das pessoas inseridas na empresa.

Os estudiosos da abordagem da estratégia como prática social buscam estudar as atividades organizacionais e as práticas que são usadas no dia-a-dia (Johnson, Melin e Whittington, 2003). Eles estudam também a interação social cotidiana dos membros da organização no processo de construção, implementação e controle da estratégia (Jarzabkowski, 2004).

A agenda de pesquisa como prática preocupa-se com o detalhamento de como fazer estratégia, como os estrategistas agem, falam, sentem, quais ferramentas utilizam como é a interação entre todos os atores dos vários níveis da organização (Jarzabkowski, 2005).

De acordo com Certeau (2002, p. 37) “as práticas são maneiras de fazer”. Para Jarzabkowski (2005, p. 40) a estratégia como prática social é “um fluxo de ações práticas ao longo do tempo”. Logo, procura-se estudar as ações dos atores dentro do contexto das práticas estratégicas no tempo.

Esse ‘fazer estratégia’ é o foco desta dissertação, pois a partir dessa percepção compreenderemos o que as pessoas realmente fazem na prática cotidiana ao se construir estratégia.

Ainda conforme Certeau (2002) as maneiras de fazer (procedimentos) são as práticas cotidianas que podem ser descritas como falar, ler, caminhar, pensar, gestos, estudar, fazer compras, etc.

Essas práticas são importantes e significativas, pois são ações dos praticantes da estratégia, mas essas práticas não são apenas determinadas e captadas pelos sistemas organizacionais formais, elas também são regidas pela astúcia, pela sutileza em encontrar maneiras de quebrar as regras e procedimentos estabelecidos (Certeau, 2002).

O estudo de Certeau (2002) é relevante para esta dissertação, pois ele sugere algumas maneiras de pensar as práticas cotidianas, com ênfase na tática, que “é determinada pela ausência do poder assim como a estratégia é organizada pelo postulado de um poder” (Certeau, 2002, p. 101). O Poder para Certeau (2002), refere-se ao lugar do próprio, um lugar privilegiado onde se pode gerenciar as relações de forças e ameaças, ou seja, o próprio tem um lugar de poder e querer diferenciado em um ambiente e ambicionado pelos atores sociais, tais como o cargo de gerência, a presidência, com a autoridade legitimada pelas normas da empresa. A tática vai além dessas regras, é mais sutil, por isso atua na ausência do poder.

Buscou-se neste trabalho um conceito de estratégia organizacional que reconhecesse as práticas individuais utilizadas na construção do fazer estratégia. Neste sentido, Certeau (2002) contribui com este conceito ao tratar as maneiras de fazer, articulada em estratégias e táticas cotidianas. As estratégias organizacionais estariam limitadas aos objetivos organizacionais, definidos pelos membros organizacionais posicionados no lugar do poder para definir estes objetivos. Enquanto as estratégias e táticas conceituadas por Certeau (2002) envolvem outros interesses que não se limitam aos interesses organizacionais.

Essa concepção de Certeau (2002) sobre estratégias e táticas cotidianas reconhece as práticas dos atores sociais nas construções do fazer estratégia. Essas práticas envolvem vários “fazer estratégia”, dentre elas destacam-se para fins desde

trabalho, a interação social, a delegação de poder, o processo de aprendizagem, a participação social na resolução de problemas (Jarzabkowski e Wilson 2002, 2004; Clegg, Carter e Kornberger, 2004; Whittington, 2001, 2004).

Dessa forma, as estratégias e táticas nas organizações são entendidas “como a composição de fluxos de práticas sociais inseridas em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos” (Silva, 2007, p. 18). Esse entendimento envolve as estratégias organizacionais, como por exemplo, o crescimento de mercado, redução de custo, até os objetivos pessoais de crescimento profissional e pessoal.

Diante do exposto, esta dissertação busca responder à seguinte questão de pesquisa: ***Como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais?***

Para responder a esta questão de pesquisa, esta dissertação tem por objetivo principal **descrever e analisar como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais**. Dois objetivos intermediários deverão ser atingidos:

1. Descrever e analisar as manifestações da prática social relacionadas com a interação social entre funcionários, a delegação de poder entre gerência e subordinados, o processo de aprendizagem e a participação na resolução de problemas;

2. Identificar a partir das manifestações supra mencionadas as práticas sociais que se compõem em determinados fluxos inseridos em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos

A relevância do presente trabalho se dá pela inclusão de diversos membros organizacionais envolvidos com o processo estratégico. Ao abordar a estratégia

como prática social em vários níveis organizacionais, desde a gerência até o nível operacional busca-se compreender as interações sociais e o trabalho dos estrategistas, aqui, entendido como sendo todos os atores sociais dentro da empresa. O conhecimento sobre a prática social dos membros organizacionais analisados neste trabalho oferece informações sobre os praticantes da estratégia e como eles realizam a estratégia na prática, o que contribui para a compreensão do processo e a busca por meios mais eficazes para que ele se desenvolva melhor.

A pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação é qualitativa, utilizando o método do estudo de caso, que tem como unidade de análise as práticas sociais dos membros organizacionais da empresa “Kairos”.¹ Os dados serão coletados por meio de entrevistas semiestruturado e observação direta das pessoas dentro da empresa e serão analisados por meio da análise de conteúdo, tendo o pesquisador participação direta no ambiente que ocorreu as entrevistas.

Esta dissertação está estruturada em seis tópicos na seguinte ordem: no primeiro tópico é apresentada esta introdução, no segundo, são apresentadas as visões sobre estratégia, tais como, visão clássica, processual e como prática social; bem como, os estudos sobre a estratégia como prática social em confronto com as demais visões; no terceiro tópico, a metodologia utilizada; no quarto tópico o estudo de caso da empresa “Kairos”, no quinto tópico considerações finais sobre o trabalho e no sexto tópico são apresentadas as referências utilizadas nesta dissertação.

¹ O nome da empresa ‘Kairos’ é fictício e foi adotado para preservar a imagem da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. As visões sobre a estratégia

O campo da estratégia é cheio de prescrições e diretrizes e tem como objetivo alcançar performances de sucesso. Segundo Volberda (2004) encontram-se na literatura popular, várias receitas de sucessos em estratégia, porém, ambientes altamente competitivos e em processo de mudança constante exigem novas ideias. De acordo com Mintzberg (2000) estratégia é uma dessas palavras que definimos de uma forma e usamos de outra, seria um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para Volberda (2004), as estratégias nem sempre são formuladas de forma explícitas e em ambientes turbulentos, o planejamento é insuficiente e conduz à rigidez e muitas vezes os “rituais” de planejamento anual de uma empresa restringem seu potencial de inovação. Tradicionalmente a estratégia é vista como um processo de planejamento formal, hierárquico, isto é, a responsabilidade pelo processo é da alta administração. De acordo com Clegg, Carter e Kornberger. (2004), o planejamento estratégico conduz, domina e determina a estrutura organizacional, a gestão (cabeça) cria visões estratégicas e planejamentos para dominar e conduzir a organização (corpo).

Esses autores revelam que o planejamento estratégico pode ser muito enganoso, levando a ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. Mintzberg (2000) considera a existência de quatro falácias do planejamento: a da determinação, “o mundo tem que ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento”; a do desligamento, se o sistema faz o trabalho de pensar então o pensamento deve ser desligado da ação; a

da formalização, o planejamento estratégico seria a melhor maneira de se criar estratégia; e a grande falácia, assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias.

As prescrições estratégicas tradicionais defendem o planejamento formal, controle hierárquico e análise industrial, mas esta visão não atende de forma satisfatória em ambientes hipercompetitivos (Volberda 2004). Portanto, observa-se a necessidade de novas diretrizes e novas perspectivas estratégicas. Neste sentido, Whittington (2004) afirmou que tradicionalmente a estratégia era bastante restrita e tratada com imparcialidade científica superior ao engajamento prático. Para o autor, hoje o pesquisador pode estar mais perto do seu objeto de estudo, pois, “à medida que nos aproximamos da prática mais percebemos que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas” (Whittington, 2004, p. 45). Ou seja, a estratégia é algo que as pessoas fazem, é uma prática social.

Ainda segundo Whittington (2004), tradicionalmente os estudos sobre estratégia estavam direcionados para a performance e a vantagem competitiva da firma. Preocupando-se com a prática, deslocariam o nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da firma. Em uma visão sociológica, esse deslocamento para cima acontece para considerar a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo. Em uma visão gerencial a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais da firma e das atividades atuais daqueles que praticam a estratégia, ou seja, está envolvida com as pessoas e com o que elas fazem (Whittington, 2004).

Para Clegg, Carter e Kornberger (2004) a perspectiva da estratégia baseada na prática inclui os seguintes focos: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições. O poder é central para a vida organizacional e envolve decisões e implicações para toda empresa. A identidade profissional do estrategista deve ser analisada e pesquisada. Os agentes não humanos (falhas mecânicas, vírus, etc) desempenham importantes papéis no desenvolvimento de estratégias. Entender a ética enquanto uma prática social mais do que um código de conduta abstrato ou uma lista para verificação é reconhecer a criação de estratégia como uma atividade influenciada pela ética. A linguagem da estratégia oferece um mapa para o futuro e a habilidade de se formularem problemas que ela mesma procura solucionar, por fim, o foco em instituições procura explicar por que determinadas estratégias são utilizadas.

Para Jarzabkowski e Wilson (2004) a estratégia como determinação de metas e objetivos de longo prazo é limitada em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em estratégia como processo. Para esta visão, a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento (formulação da estratégia) seguido por um longo período de ação (implementação da estratégia). Estes processos são inter-relacionados, o fazer estratégia é uma combinação entre ação (animação) e direção (orientação).

2.1.1. A visão clássica da estratégia

A abordagem clássica é a mais antiga e mais influente visão sobre a estratégia. Os teóricos dessa visão defendem a estratégia como um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar o lucro (Whittington 2002a). Para determinar estratégias existem regras de decisões

adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros (Ansoff, 1981). Estudiosos desta abordagem desenvolveram uma série de técnicas financeiras complexas para apoiar o processo de tomada de decisões (análise do ponto de equilíbrio, métodos de avaliação de investimentos baseados em fluxos de caixa etc.). Essas técnicas abordam a estratégia de forma racional e estruturada que produzirão uma classificação clara de opções estratégicas (Whittington 2002a).

Porter (1986) se insere nessa abordagem racional e estruturada ao afirmar que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma organização irá competir, quais são suas metas e políticas necessárias para cumprir essas metas.

Dentro da visão clássica a noção de estratégia foi objeto de estudo e reconhecimento de vários pesquisadores e este interesse resultou o reconhecimento de que as empresas devem ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento. Ansoff (1991) e Porter (1986) defendem que as empresas precisam de direcionamento em sua busca e criação de novas oportunidades, com base em regras e diretrizes para a tomada de decisão. Entretanto, os dois autores apresentam diferentes contribuições sobre como operacionalizar esse direcionamento.

Porter (1986, 1989) propõe o desenvolvimento da estratégia competitiva genérica (liderança no custo total, diferenciação e foco em um segmento) para lidar com as cinco forças competitivas por meio de ações de ataque e defesa em relação ao seu concorrente.

As cinco forças competitivas de Porter (1986) são ameaça de entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos

fornecedores, e em conjunto determinam o grau de concorrência da empresa e sua rentabilidade. Ao identificar as forças que afetam a concorrência, a organização fica em condições de identificar seus pontos fortes e fracos e do ponto de vista estratégico em condições vantajosas de concorrência.

A concorrência está na essência do sucesso ou do fracasso das empresas. Dentro dessa preocupação com o enfrentamento da concorrência, Ansoff (1991) defende que a vantagem competitiva deve consistir na identificação de objetivos e metas que descrevem o campo de atuação da empresa especificando o volume, a área e as direções de crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade.

De acordo com Ansoff (1991), este interesse pela estratégia foi incitado pela atenção cada vez maior da importância do ambiente externo da empresa. Este ambiente está cada vez mais sujeito a mudanças e, conseqüentemente, os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a estratégia da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Segundo Whittington (2002a), os teóricos clássicos acreditavam que quando se têm informações e técnicas apropriadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis e moldados de acordo com os planos cuidadosos da alta administração, porém o ambiente (ou mundo exterior) é imprevisível para que se façam previsões eficazes. Para o autor a imprevisibilidade envolve ainda o fato de que, “as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para se unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado” (Whittington, 2002a, p.4).

Mintzberg (2000) relata que na visão clássica o planejamento estratégico é concebido pela alta administração na figura de seu principal executivo: o estrategista. Neste sentido, Whittington (2002a) escreve que este homem econômico racional (o estrategista) é uma ficção: na prática, as pessoas são apenas limitadamente racionais, isto é, somos incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo; somos parciais em nossa interpretação dos dados; e estamos prontos para aceitar a primeira sugestão satisfatória em vez de insistir e encontrar a melhor. A visão micro política das organizações indica que os indivíduos em qualquer empresa trazem à organização objetivos pessoais. Os membros de uma empresa barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos. A estratégia é, portanto, o produto de acordos e comprometerimentos políticos e não realização de um homem só (Whittington, 2002a).

Outro ponto importante dessa abordagem é a separação do pensamento da ação, ou seja, primeiro formula as estratégias e só depois é que elas podem ser implementadas, porém o mundo está em constante mudança e o processo de formulação de estratégia é muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele ordenado e estático (Mintzberg 2000).

Na visão clássica a gestão busca controlar a organização e o planejamento estratégico determinaria a realidade. No entendimento de Clegg, Carter e Kornberger (2004) a estratégia analisa, controla, lidera, pensa e planeja; e a operação (implantação) é um mero objeto, apático e inerte, que deve ser dirigido. “A gestão enquanto cabeça cria visões, estratégias e planejamentos para dominar e conduzir a organização (corpo)” (Clegg, Carter e Kornberger, 2004, p.22).

É importante frisar que, quando a gestão estratégica busca controlar a organização, a realidade e o futuro de forma simplista, ou seja, negar o cotidiano e desprezar o presente, ela afasta os gestores e os estrategistas dos demais personagens da empresa, pois estes últimos compõem o presente e o cotidiano das organizações (Silva, 2007). Este pensamento encadeia um modo novo e diferente de pensar estratégia que é enxergá-la como um processo de aprendizagem. Dentro dessa visão processual autores como Mintzberg (1978, 1987, 2001) e Pettigrew (1977, 1992) apresentaram alternativas inseridas na chamada abordagem da estratégia como processo.

2.1.2 A visão da estratégia como um processo

Na visão clássica o termo estratégia tem sido definido de várias formas, mas quase sempre com um termo comum, deliberação, um conjunto de orientações conscientes que determinam decisões para o futuro. Para Mintzberg (1978, 2001), esta definição está incompleta, pois se pode formar uma estratégia gradualmente, involuntariamente, ou seja, a formação da estratégia é um processo de aprendizagem, de formulação e implementação conjunta.

Segundo Pettigrew (1977, 1992), a formação da estratégia nas organizações é um processo contínuo de atividades. A estratégia de ontem disponibilizará algumas das vias de insumos e estratégias para o hoje e as estratégias de hoje terão uma noção de futuro construído, isto é, as consequências da aplicação das estratégias de hoje fornecem parte do contexto para as estratégias de amanhã.

Para Mintzberg (1978, 2001) o processo de formação da estratégia pode ser pensado em três aspectos ou forças diferentes e conectadas. Primeiro o processo de formação da estratégia pode ser pensado como sendo a interação do ambiente,

que muda constantemente de forma irregular. Segundo, o processo pode ser visto como uma empresa altamente burocrata que visa estabilizar suas ações com normas e procedimentos rígidos e finalmente surge a terceira força que é a liderança cujo papel é o de mediador entre estas duas forças.

De acordo com Mintzberg (1978, 1987, 2001), neste ambiente turbulento e em constante mudança a formação da estratégia envolve dois tipos de estratégias, identificadas como planejadas e realizadas. Estes dois tipos de estratégia podem ser combinados de três formas: Estratégias planejadas e realizadas que podem ser chamadas de deliberadas; as estratégias planejadas e que não foram realizadas, devido talvez, às expectativas irreais do ambiente, ou dificuldade de implementação; e estratégias realizadas, que nunca foram planejadas, mas que emergiram do ambiente.

Neste sentido, uma estratégia também é algo que se constrói ao longo da história da empresa e centra-se em detalhados processos e práticas que constituem o dia-a-dia das atividades organizacionais e que dizem respeito a resultados estratégicos. Segundo Johnson, Melin e Whittington. (2003), o ambiente hipercompetitivo no qual a velocidade e a inovação são as bases vencedoras da vantagem competitiva impacta as atividades estratégicas que exigem cada vez mais a participação de mais pessoas (não somente da alta administração) no processo.

Este processo de elaboração de estratégia é muito mais que o seu planejamento estratégico e vai além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim. Este processo envolve pessoas e cada uma contribui individualmente e em grupo no aperfeiçoamento e desenvolvimento desse processo estratégico, que é colocado em prática dia-a-dia com a interação de todos os membros organizacionais.

2.1.3. A visão da estratégia como prática social

Uma das contribuições do que foi antes denominado visão de estratégia como um processo é o fato de que a estratégia não deve ser considerada como duas etapas distintas: primeiro ocorre a etapa de formulação da estratégia e só depois a implementação da estratégia. Para a visão da estratégia como um processo, as duas etapas estão inter-relacionados.

Para Jarzabkowski e Wilson (2002), o grande desafio do pensar estratégia é a transformação da visão do estrategista no topo da organização. O estrategista deve utilizar uma linguagem adequada que expresse mecanismo e identidades reais, e esses mecanismos incluem o pensar e agir estrategicamente, ou seja, as ideias devem ser entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples.

Ainda segundo esta autora, para correta compreensão da estratégia como prática é necessário perceber que o processo de fazer estratégia é uma combinação entre ação (animação) e direção (orientação).

A prática da estratégia, para Jarzabkowski e Wilson (2002), trata de como os gestores agem e interagem em todo o processo de formulação da estratégia. Estratégia como prática envolve tanto inspiração (visão) como transpiração (procedimentos através dos quais a estratégia é implementada).

Neste sentido, considerar a estratégia como uma prática social, ou seja, “como algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia” (Whittington, 2004, p. 47).

De acordo com Whittington (1996), tratar estratégia como uma prática, implica um novo rumo no pensamento da estratégia, esta perspectiva preocupa-se com a competência do gestor como estrategista. O foco é mais amplo do que a simples

análise das orientações estratégicas: a questão é saber como gestores e consultores agem e interagem em toda a estratégia. Ainda segundo este autor, a prática preocupa-se com o trabalho do estrategista. A estratégia como prática não é a mesma para todos e o sucesso de um pode não ser o sucesso de outro.

Para Jarzabkowski (2004) a preocupação recente com a diferença entre a teoria do que as pessoas fazem e o que elas realmente fazem na prática, tem dado origem à abordagem da prática na literatura gerencial. Esta abordagem recomenda que nos concentremos nos estrategistas que exercem a verdadeira obra de estratégia.

Ainda segundo esta autora, a prática ocorre em macro contextos (movimentos da sociedade) que proporciona ampla ação comum, mas também em micro contextos (grupos envolvidos na construção da prática) em que a ação é mais localizada. O termo prática implica performance repetidas a fim de se tornarem praticada, isto é, recorrentes, é o caso por exemplo de uma bailarina cuja prática diária desenvolve a competência e melhora o desempenho. Logo, prática é um tipo particular de reforçar a auto aprendizagem.

Segundo Jarzabkowski (2004), em uma comunidade de prática, cada pensamento é essencialmente social e é desenvolvido em interação com as atividades práticas da comunidade, através da vivência e participação das suas experiências ao longo do tempo.

Para Brown e Duguid (1991), o comportamento real das comunidades de prática envolve trabalho, aprendizagem e inovação intimamente relacionados como formas de atividade humana. O trabalho prático é visto como conservador e resistente à mudança, a aprendizagem é a concepção do conhecimento e transferência de informação e a inovação é vista como o perturbador, mas

necessária imposição de mudança sobre os outros dois. Para prosperar em uma comunidade de prática depende da ligação de trabalho, aprendizagem e inovação.

Para Jarzabkowski (2004), novas práticas não são provenientes de fontes externas, mas da participação social no processo de resolução de problemas, dentro da comunidade de prática.

Na perspectiva da sociologia a estratégia tem duas faces distintas. De um lado estratégias servem para estruturar, organizar e dar significado à complexa operação de negócios organizacionais proporcionando estabilidade e direção, e ajudam as empresas a lidar com as incertezas do ambiente empresarial. Por outro lado, os discursos da estratégia, bem como o papel de definições de estrategistas são em grande parte em função da mudança. Estratégia, para os profissionais, bem como para os acadêmicos, é a preocupação com o futuro e com a forma como esta pode ser diferente a partir de hoje: com o que "deve ser" e não com aquilo que é (Hendry e Seidl, 2003).

2.2. Os estudos sobre a estratégia como prática social em confronto com as demais visões

Apresentamos até agora algumas formas de se enxergar e desenvolver estratégia. Vários posicionamentos de autores foram demonstrados e suas ideias explicadas, defendidas e criticadas, mas, sobretudo, a formação do conhecimento de estratégia foi debatida.

Na formação desse conhecimento foram apresentadas algumas considerações sobre estratégia nos tópicos: visão clássica da estratégia, visão da estratégia como um processo e a visão da estratégia como prática social. Resumidamente, apresentamos as principais ideias colocadas no Quadro 1:

Quadro 1: As visões sobre estratégia

	Visão Clássica	Visão processual	Visão como pratica social
Estratégia	Racional, formal e deliberada	Processo deliberado valoriza as estratégias que emergem do processo de aprendizagem e adaptação	Construída socialmente na prática cotidiana desde a elaboração da estratégia até a sua implementação.
Justificativa	Maximizar o Lucro	Buscam resultados além do lucro	O lucro não é seu foco, preocupa-se com a competência do estrategista
Processo	Analítico e estruturado	Aprendizagem conjunta	Interação social
Influências	Militar e econômica	Psicologia	Sociologia
Autores	Chandler, Ansoff, Porter	Mintzberg, Pettigrew	Whittington, Jarzabkowski

Fonte: Adaptado de Whittington (2002a, p. 46)

Como mostrado no Quadro acima, cada visão sobre estratégia a define de uma forma diferente. Na visão clássica, a estratégia é definida como um processo de planejamento formal, racional, estático e cercado de cálculos que norteiam o planejamento estratégico. Na visão processual, a estratégia é vista como um processo de aprendizagem contínua, onde estratégias podem emergir durante todo o processo seja ele formal ou não. Na visão como prática social, a estratégia é definida como algo que as pessoas fazem, ou seja, os gestores e todos os envolvidos interagem e agem em todo o processo de formulação e implementação da estratégia, focando no nível microsocial do cotidiano.

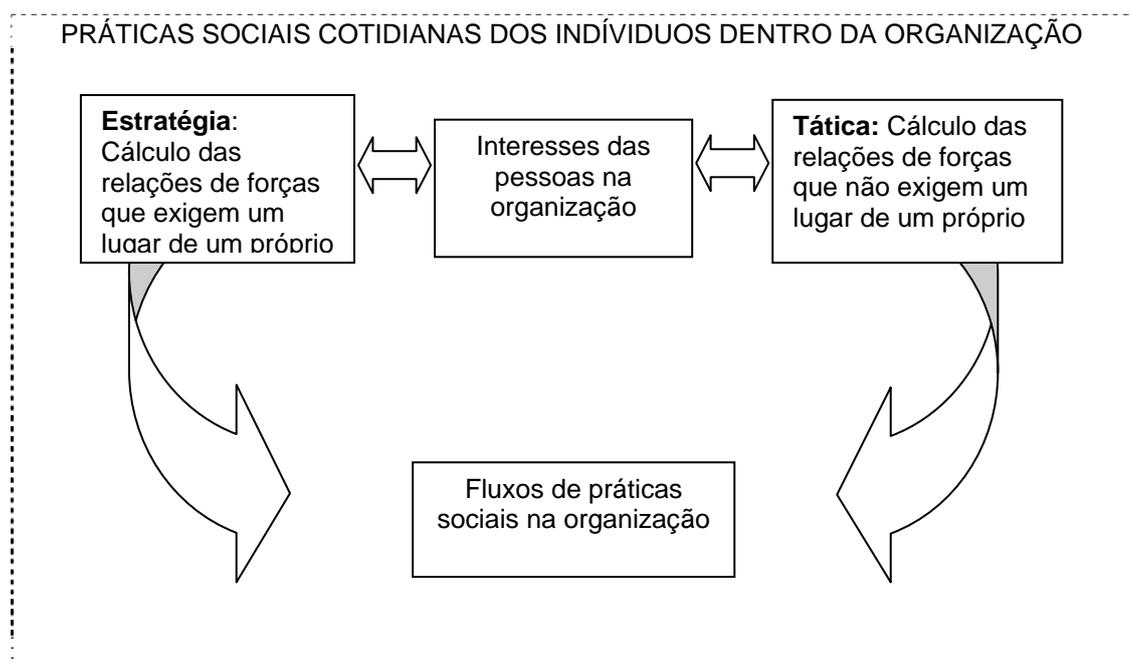
Nesta última há espaço para as contribuições de Certeau (2002). Na concepção do autor, as maneiras de fazer constituem as práticas pelas quais os usuários se adaptam ao ambiente. "São as suas práticas - gestos, comportamentos, maneiras de falar ou caminhar etc" (Certeau, 2002, p. 144). A descrição de algumas práticas (ler, falar, caminhar, pensar, gestos, etc.) é considerada significativa, pois "não são nem determinadas e nem captados pelos sistemas onde se desenvolvem" (Certeau, 2002, p. 45).

Certeau (2002, p. 99) faz ainda uma distinção entre estratégias e táticas cotidianas. O autor "Chama de estratégias o cálculo (ou a manipulação) das

relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade) pode ser isolado”. A estratégia exige um lugar capaz de se tornar algo próprio, distinto em um ambiente, isso é o “lugar do poder e do querer próprios”. (Certeau, 2002, p. 99)

Certeau (2002, p.100) “chama de tática a ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio”. O termo *próprio* é utilizado pelo autor como sendo “o lugar do poder e do querer” (Certeau, 2002, p. 99). A tática é movimento dentro do ambiente, é astúcia, consegue estar onde ninguém espera.

A figura 1 demonstra resumidamente as principais ideias de Certeau (2002) aplicadas em um estudo organizacional:



Fonte: articulações do referencial teórico a partir das interpretações da autora

Figura1: Entendimento de Estratégias e táticas de Certeau (2002) aplicadas nos estudos organizacionais.

Na figura 1 as práticas sociais cotidianas dos indivíduos dentro da organização interferem nas estratégias organizacionais devido a interesses das pessoas nas organizações, que incluem os interesses organizacionais (definidos

pelas pessoas que dirigem a empresa), mas não se limitam a eles, pois o interesse organizacional é apenas uma parte dos interesses existentes na organização. Dessa forma as estratégias e táticas cotidianas compõem fluxos de práticas sociais e não devem ser separadas, visto que, quando se trata, por exemplo, de estratégias organizacionais (crescimento de mercado, redução de custo, aumento da produção), não se devem ignorar as táticas cotidianas, pois interesses não convergentes com os estabelecidos podem ocorrer e interferir nos resultados.

Neste sentido, as contribuições de Certeau (2002) tornam-se relevantes para os estudos sobre estratégia na medida em que a pesquisa como prática preocupa-se com o detalhamento de como fazer estratégia, como os estrategistas agem, falam, sentem, quais ferramentas utilizam. Segundo Jarzabkowski (2005), práticas são ferramentas e artefatos que as pessoas utilizam para fazer a estratégia funcionar.

Essas práticas tomam várias formas: a) uso de influências; b) prática racional – planejamento estratégico; c) prática discursiva – fontes cognitivas para interagir no dia-a-dia, ligada com a linguagem utilizada no cotidiano e d) práticas oportunistas – interação dos praticantes em encontros e cursos (Jarzabkowski, 2005).

Segundo Jarzabkowski (2005), a expressão prática sugere que a estratégia vem na seqüência de experiências diárias que assume a realidade, ou seja, “na prática”, é geralmente entendida como na realidade, o que indica que precisamos chegar ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão a realizar estratégia, e a compreensão da multiplicidade de ações e práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia.

Neste sentido, Jarzabkowski (2005, p. 40,) define estratégia como prática social como “um fluxo de ações práticas ao longo do tempo”. Sendo este o conceito

que norteia este estudo, pois é a definição que mais se aproxima do objetivo e do problema de pesquisa dessa dissertação.

Procura-se, então, estudar as ações dos atores dentro do contexto das práticas estratégicas. Esse fazer estratégia é o que dá embasamento a esta dissertação, pois a partir dessa percepção compreenderemos o que as pessoas realmente fazem na prática cotidiana ao se construir estratégia.

Para Berger e Luckmann (2003, p. 35), “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Logo, esta vida cotidiana é partilhada com outras pessoas que vão construindo socialmente a realidade.

Neste sentido, Regner (2003) questiona como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia. Em sua opinião esta é uma questão simples e fundamental para a gestão estratégica, porém há poucas respostas a esta questão nos estudos realizados sobre estratégia.

Os gestores desempenham um papel de suma importância no desenvolvimento da estratégia. Tradicionalmente autores como Porter (1986) e Ansoff (1981) defendiam o planejamento formal, padronizado como um meio de desenvolver uma estratégia. Inversamente, a esta posição, autores como Pettigrew (1992) e Mintzberg (1978, 2001) enxergam a estratégia como um conjunto de atividades e processo.

No entanto, a compreensão dos elementos destas atividades e processos parece ainda incompleta. Para Regner (2003) o conteúdo da investigação de estratégia não tem dado a devida importância à forma como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia, por exemplo, Mintzberg e McHugh (1985) realizaram

um estudo no setor de telecomunicações canadense, a National Film Board of Canadá (NFB), preocupando-se com o surgimento das estratégias emergentes e não com a atuação dos gestores no processo de criação da estratégia.

Para buscar uma compreensão dessa criação prática da estratégia, autores como Jarzabkowski e Wilson (2002) e Whittington (2004, 2002a, 2002b, 2002c) consideram a estratégia como algo que as pessoas fazem, dando mais atenção ao trabalho realizado por elas dentro dos processos organizacionais.

Para Brown e Duguid (2001) toda a atividade prática envolve conhecimento individual e coletivo, imagine um médico exercendo a prática da medicina, em seu trabalho estão inseridos conhecimentos adquiridos individualmente (através de anos de estudo) e também conhecimento adquirido na prática diária. Dessa forma, os processos de aprendizagem são fenômenos sociais e coletivos, ou seja, os indivíduos aprendem e o seu aprendizado está refletido no contexto social em que vivem. O conhecimento é compartilhado e criado conjuntamente.

Para Whittington (2001) as comunidades de prática (famílias, grupos dentro da empresa etc) proporcionam uma maior compreensão da aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, pois o aprendizado no contexto destas comunidades significa aumentar a participação nas práticas do grupo.

O campo de pesquisa focado na estratégia como prática social incentiva-nos a centrar-nos sobre os estrategistas e os seus subordinados e o que eles fazem no dia-a-dia no trabalho. De acordo com Whittington (2001, 2004), aceitar a estratégia como uma prática social significa não privilegiar a performance da empresa (rentabilidade) e sim preocupar-se com a eficácia das pessoas envolvidas em sua prática.

Dessa forma, pesquisar sobre a prática da estratégia é pesquisar as pessoas e as suas atividades para a organização e para a sociedade; é preocupar-se com as competências e aprendizagem das pessoas envolvidas; é enxergar a importância do trabalho dos estrategistas (Whittington, 2001, 2002c).

Um trabalho desenvolvido por Whittington (2001) introduz algumas ideias sobre como os gerentes/administradores aprendem a fazer estratégia. É um estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas com diretores de empresas. O autor constatou que nas pequenas e médias empresas a elaboração de planos estratégicos formais não era muito confiável ou utilizado. As ferramentas estratégicas eram importantes (SWOT, cinco forças de Porter), mas o planejamento era muitas vezes um plano virtual.

Outro ponto destacado no estudo de Whittington (2001) é a acumulação da experiência, ou seja, a experiência adquirida no dia-a-dia das organizações, os conhecimentos adquiridos pelas escolas formais contribuíram para o desenvolvimento da aprendizagem da organização e para o desenvolvimento da prática da estratégia. Whittington (2001) conclui que a estratégia na prática era sutil dentro dessas organizações e que os entrevistados não percebiam que mesmo sem perceber ela era praticada dentro das empresas.

O conhecimento adquirido através de experiência e de estudos formais foi trabalhado também em um estudo de Regner (2003) envolvendo quatro empresas multinacionais. Neste estudo foram investigados como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia na prática. O resultado confirma a importância da aprendizagem e da interpretação sobre o ambiente estratégico em mudança e que a estratégia em desenvolvimento na prática é uma organização de grande atividade

nos grupos de ação. Os gestores desenvolvem uma estratégia através da aprendizagem dinâmica e da assimilação do conhecimento.

Barnes (2002) encontrou resultados semelhantes em um estudo de caso em seis empresas industriais concluindo que o processo estratégico era uma combinação de ações deliberadas e emergentes e que esse processo era influenciado por cada gestor, cada membro organizacional, por fatores culturais e políticos.

Até neste momento apresentamos estudos que foram realizados no exterior. Apresentamos a seguir algumas contribuições investigadas no Brasil.

2.2.1 Alguns estudos realizados no Brasil sobre estratégia como prática social

Os estudos que abordam a visão da estratégia como prática social estão se desenvolvendo no Brasil de forma lenta, mas constante, procurando entender os fenômenos sociais que ocorrem em todo o processo de construção da estratégia. Dentre estes estudos destacamos os estudos de Biselli e Tonelli (2006), Murta *et al* (2007), Mendes, Binder e Prado (2006), Marra e Melo (2005) e Silva (2007).

Os estudos de Biselli e Tonelli (2006), Murta *et al* (2007) e Silva (2007) focaram sua pesquisa no nível hierárquico da alta gerência, ou seja em suas entrevistas predominaram os altos executivos, proprietários e sócios de empresas.

A pesquisa realizada por Biselli e Tonelli (2006), Marra e Melo (2005) e Mendes, Binder e Prado (2006) apontam na direção de uma valorização social da estratégia, onde os praticantes da estratégia estão envolvidos em todo o processo. Biselli e Tonelli (2006) concluíram que há uma diversidade de entendimentos sobre como a estratégia é criada e quem está envolvido nesta criação. Já Marra e Melo

(2005), concluíram que as atividades gerenciais extrapolavam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estavam diluídas e incorporadas em práticas sociais, que enfocavam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improviso.

Outro estudo brasileiro com abordagem de estratégia como prática social foi o de Murta *et al* (2007). Neste estudo os autores procuraram evidenciar em que sentido as mudanças espaciais (físicas e simbólicas) transformaram as estratégias de gestores da economia informal, quando estes foram retirados das ruas e passaram a atuar como lojistas no Shopping popular Oiapoque. Chegando a conclusão de que essa mudança foi carregada de elementos simbólicos nos campos da política, economia, nas relações interpessoais e nos planos pessoais. Para muitos, foi um rompimento com uma época de liberdade, para outros significou ganho de status, maior respeito pelos clientes.

Silva (2007) buscou compreender as relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de fazer estratégia das pessoas nas organizações em um estudo de caso realizado com os comerciantes de hortifrutícolas no Mercado da Vila Rubin. A análise dos dados revelou que construções sociais nas quais práticas semelhantes remetem a sentidos diferentes e a novas práticas no fazer estratégia dos comerciantes, alterando as construções anteriores. As construções sociais já estabelecidas remetem à manutenção de práticas antigas e a novas práticas que reforçam e reproduzem determinados sentidos.

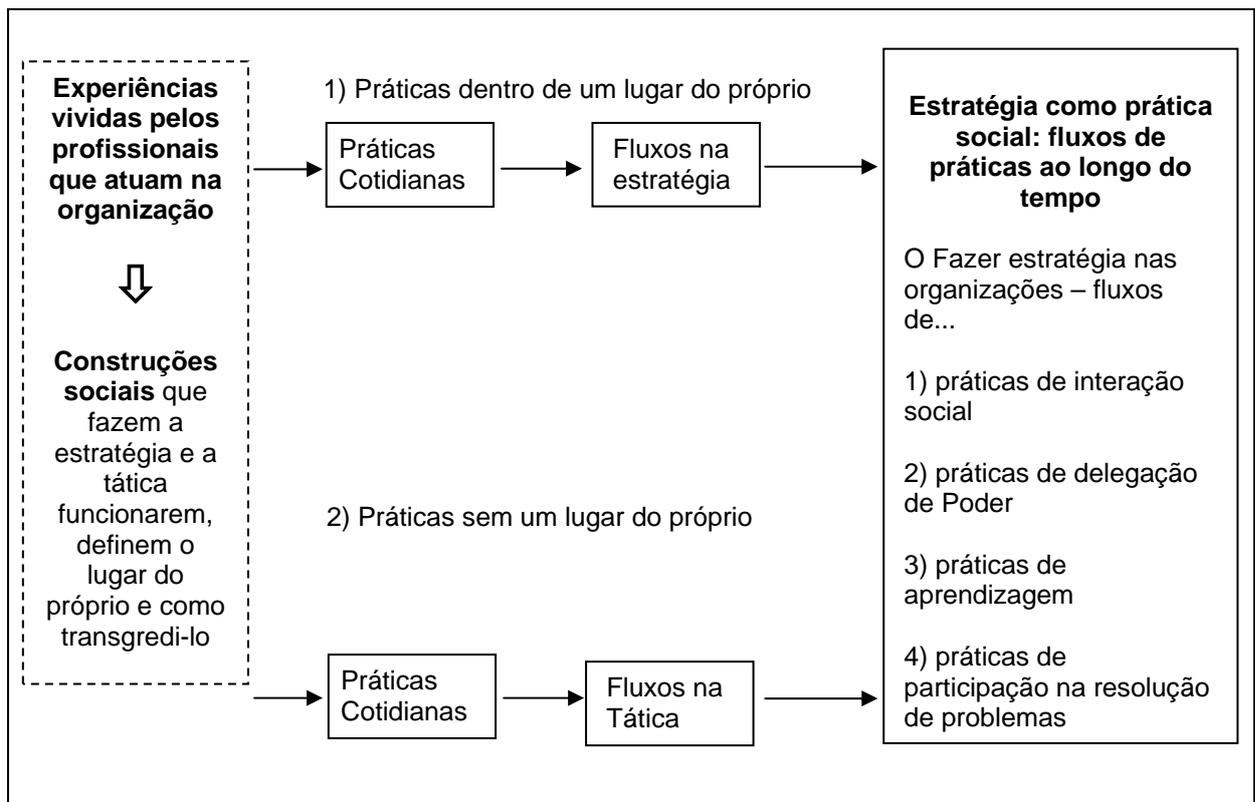
Esses estudos contribuem com o desenvolvimento do campo da estratégia como prática social descrevendo as práticas cotidianas (as maneiras de fazer) de

um determinado ambiente. Foi com a intenção de oferecer uma contribuição adicional a esse campo que o presente estudo se voltou para o problema de pesquisa em questão, que será desenvolvido a partir dos procedimentos metodológicos discutidos a seguir.

3. METODOLOGIA

Tendo como referência a fundamentação teórica, o problema de pesquisa e os objetivos, a pesquisa caracteriza-se de acordo com o descrito a seguir.

3.1. O esquema conceitual



Fonte: articulações do referencial teórico a partir das interpretações da autora
Figura 2: Esquema conceitual da dissertação

O esquema conceitual (Figura 2) resume os principais conceitos e ideias adotadas nesta dissertação e como será a operacionalização da investigação.

A estratégia como prática social é entendida neste trabalho como fluxo de ações práticas ao longo do tempo. Isso significa que as práticas sociais estão presentes em todo o processo estratégico, seja ele deliberado ou não. A construção

da estratégia se dá pela interação entre as pessoas e pelas experiências vividas pelos praticantes da estratégia.

As ideias de Certeau (2002) sobre as práticas cotidianas relacionam-se com as maneiras de fazer, procedimentos utilizados pelos atores sociais para fazer a estratégia funcionar. O entendimento de Certeau (2002) sobre estratégias e táticas cotidianas leva-nos a pensar a estratégia organizacional como um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos específicos e sociais amplos (Silva, 2007).

Nos contextos específicos as ações estratégicas, tais como, os objetivos organizacionais, os objetivos pessoais de crescimento profissional entre outros, permanecem dentro do lugar de um próprio (que é o lugar de querer e poder, como o mercado, o cargo de diretor, etc). As táticas transcendem esse lugar de um próprio, isto é, vão além do contexto específico, envolvendo uma infinidade de outros interesses que podem ser diferentes dos estabelecidos, pois em um contexto social mais amplo reúne as experiências sociais de todos os indivíduos.

As estratégias organizacionais se limitam a práticas dentro de um lugar do próprio, quem tem o poder para definir os seus objetivos e metas. Enquanto as estratégias e táticas cotidianas não se restringem às estratégias organizacionais, pois remetem a construções que as influenciam e são influenciadas por elas (Silva, 2007). Ou seja, a tática diferentemente das estratégias que utilizam cálculos objetivos e planejamento prévio, são reações ao poder sem um planejamento prévio, sendo meios que as pessoas encontram para se soltarem da rede de forças e objetivos estabelecidos.

Dentre as inúmeras práticas sociais desenvolvidas pelos atores sociais dentro da organização, este estudo se delimita às interações sociais, a delegação de poder, o processo de aprendizagem e a participação social na resolução de problemas. A delimitação deve-se ao fato de que o número de práticas sociais desenvolvidas pelos atores é infinito e torna-se impossível aprofundar em todas as práticas. Dessa forma, foram selecionadas aquelas práticas sociais que possam corroborar com as ideias dos principais autores que estudam a estratégia como prática social, tais como, Jarzabkowski (2004, 2005), Jarzabkowski e Wilson (2002) Clegg, Carter e Kornberger (2004) e Whittington (2001, 2004).

Segundo Jarzabkowski (2005, p.7) a pesquisa da estratégia como prática social “está preocupada com o emprego da estratégia como sendo uma atividade socialmente construída por meio das ações e interações dos múltiplos atores”. Esta ideia de interação social é compartilhada com Whittington (1996, p. 732), que afirma que a questão principal “é saber como gestores e consultores agem e interagem em toda a estratégia”.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.26), incluem o poder como foco para se estudar a estratégia enquanto prática social. Para eles “a criação da estratégia requer uma alternância das elites; requer novas ideias e sangue novo”. Entender como as empresas trabalham o poder dentro das organizações, ou seja, que vozes são ouvidas no processo de formação da estratégia e como são impulsionadas a criatividade e a inovação fazem parte da agenda de pesquisa.

De acordo com Whittington (2001 p.3) pesquisar estratégia enquanto prática é “preocupar-se com a competência e aprendizagem das pessoas envolvidas”. Dessa forma a pesquisa se volta para o processo de aprendizagem das pessoas dentro da

organização procurando compreender essa aprendizagem e o compartilhamento dela dentro da organização.

Por fim, de acordo com Jarzabkowski (2004, p. 536) novas práticas sociais surgem da participação social no processo de resolução de problemas, para a autora “novos conhecimentos sobre situações específicas podem surgir a partir de atividades sociais do diálogo e interação, muitas vezes sobre um problema ou fracasso”.

A seguir apresentaremos os aspectos metodológicos da pesquisa.

3.2. Estratégia da pesquisa

Toda investigação se baseia numa orientação teórica. E os investigadores utilizam-se dela para recolher e analisar os dados. Para Bogdan e Biklen (1994, p. 52) falar em orientação teórica é falar de um modo de entendimento do mundo, um paradigma que:

consiste num conjunto aberto de asserções, conceitos ou proposições logicamente relacionados e que orientam o pensamento e a investigação. Quando nos referimos a orientação teórica ou a perspectiva teórica, estamos a falar de um modo de entendimento do mundo, das asserções que as pessoas têm sobre o que é importante e o que é que faz o mundo funcionar.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), grande parte das investigações encontra suas origens nas abordagens do positivismo e na fenomenologia, as quais apresentam pontos de vista próprios e levam a escolha de diferentes metodologias de pesquisa.

Para os investigadores fenomenologistas, o principal objetivo é a preocupação em entender o comportamento humano, como e qual o significado que

constroem para os acontecimentos das suas vidas cotidianas. Na concepção de Bogdan e Biklen (1994, p. 54), os fenomenologistas “acreditam que temos à disposição inúmeras formas de interpretar as experiências em função das interações com os outros e que a realidade não é mais do que o significado de nossas experiências”.

Em conseqüência, “a realidade é socialmente construída e o mundo é composto por objetos menos obstinados do que as paredes” (Bogdan; Biklen, 1994, p. 54).

Para Vergara (2004, 2005) a atividade básica da ciência é a pesquisa, e esta é um processo permanente de aprendizagem. A pesquisa pode ser de cunho quantitativo e qualitativo. Para Godoy (1995a, 1995c) a pesquisa quantitativa preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados buscando absoluto rigor na determinação de medida. Na pesquisa qualitativa procura-se compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação, caracteriza-se como estudo qualitativo, que, segundo Minayo, (2004, p. 101) “requer como atitudes fundamentais a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos”. É do tipo descritiva, pois o foco essencial é descrever os fatos (acontecimentos) e fenômenos sociais (que pode ser percebido pelos sentidos ou pela consciência) de determinada realidade (Triviños 1987). Entende-se como fenômenos sociais os atos, atividades, significados, participação, relação e situações (Vergara, 2004).

Segundo Godoy (1995b), na pesquisa qualitativa um fenômeno pode ser melhor entendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Valoriza-se o

contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

3.3. Método

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso é um dos mais relevantes e importantes instrumentos para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001; Triviños, 1987).

Ao adotar o estudo de caso nesta dissertação, levou-se em consideração a definição adotada por Yin (2001, p.27) como:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Ao investigar como a estratégia é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais, o estudo de caso, estará voltado para uma pesquisa descritiva e analítica com o objetivo de descrever uma situação em particular.

Logo, a unidade de análise são as práticas sociais dos membros organizacionais da empresa 'Kairos', não tendo a preocupação de levantar generalizações estatísticas para além do caso estudado. Podendo, porém ser considerado um estudo com contribuições teóricas a serem confrontadas com outros contextos, de acordo com Yin (2001).

3.4. Delimitações da unidade de análise e do *locus* da pesquisa

A unidade de análise da pesquisa são as práticas sociais dos membros organizacionais da empresa “Kairos”. Esta empresa está situada no estado do Espírito Santo, atua no ramo do comércio exterior, especificamente na armazenagem de mercadorias aguardando a sua nacionalização.

Como critérios para a escolha da empresa como *locus* da pesquisa, buscou-se uma empresa com um quadro de funcionários maior que 100 pessoas e dividida em pelo menos três níveis hierárquicos (alta gerência, média gerência e subordinados).

Em relação aos critérios para delimitar a unidade de análise. Como as práticas sociais dos atores sociais são ilimitadas, delimitou-se descrever e analisar as seguintes práticas sociais cotidianas: as interações sociais, a delegação de poder, o processo de aprendizagem e a participação social na resolução de problemas (Jarzabkowski 2004, 2005; Jarzabkowski e Wilson 2002 Clegg, Carter e Kornberger 2004 e Whittington 2001, 2004). Essas práticas foram adotadas conforme apresentado na discussão do esquema conceitual.

No próximo tópico discorreremos sobre as técnicas de coleta e análise dos dados utilizados para abordar essa unidade de análise dentro da referida limitação.

3.5. Técnicas e delimitações da coleta de dados

Neste trabalho adotaremos a entrevista semiestruturada para a coleta de dados, que pode ser entendida, de acordo com Vergara (2004, p. 146), da seguinte maneira:

(...) aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teoria e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Na entrevista semiestruturada existe um roteiro de perguntas com direcionamentos confrontados com toda teoria estudada, onde o entrevistado terá a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (Minayo, 2004).

Então para responder à questão de pesquisa **“como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais?”** foram entrevistados os atores sociais da empresa “Kairos” por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado, exposto no Apêndice A.

A primeira parte do roteiro enfoca a trajetória de vida do indivíduo, embasado pelas ideias de Certeau (2002) sobre as maneiras de pensar as práticas cotidianas, que permitem entender as construções sociais que levam as interpretações das pessoas sobre os significados das suas próprias práticas.

A segunda parte do roteiro enfoca questões sobre a estratégia da empresa levantadas através do referencial teórico em uma abordagem de prática social.

Nesta segunda parte do roteiro de entrevistas, as ideias de Jarzabkowski (2005, 2004, 2002) e Whittington (1996, 2001, 2002, 2004), dão embasamento às questões sobre as práticas sociais dos membros organizacionais, buscando responder aos objetivos propostos neste trabalho. Ou seja, descrever e analisar as manifestações da prática social relacionadas com a interação social entre funcionários, a delegação de poder entre gerência e subordinados, o processo de aprendizagem e a participação na resolução de problemas; e identificar a partir das manifestações supra mencionadas as práticas sociais que se compõem em

determinados fluxos inseridos em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos.

Cada uma dessas práticas sociais cotidianas será considerada uma categoria para análise. Assim, para analisar a categoria de interação social serão utilizadas as respostas das perguntas do roteiro de entrevistas (Apêndice A) de números 1 (parte A) e 2, 4, 6 da parte B.

A categoria de delegação de poder será uma combinação das respostas das perguntas de números 7 e 8 da parte B. Na categoria sobre a aprendizagem organizacional serão utilizadas as respostas das perguntas de números 1 e 3 da parte A e 3, 4 e 12 da parte B.

Finalmente, para a categoria de processo de resolução de problemas as respostas utilizadas serão as das perguntas de números 5, 7, 9, 10 e 12 da parte B.

Tendo a preocupação em atingir uma representatividade de todos os níveis hierárquicos da empresa, a seleção dos sujeitos ocorreu intencionalmente, considerando algumas condições gerais: facilidade para se encontrar com as pessoas, tempo dos indivíduos para as entrevistas e sujeitos essenciais. E alguns critérios específicos: primeiro, a preocupação em selecionar pessoas dos diversos níveis hierárquicos; segundo, entrevistar todos os gerentes e todos os encarregados pelo motivo do grau de envolvimento direto em todo o processo estratégico; terceiro, o tempo de serviço dos entrevistados dentro da empresa.

Essa estratégia de seleção dos sujeitos contribuiu com um maior número de informações sobre o processo estratégico da empresa entre os níveis hierárquicos.

As entrevistas ocorreram no mês de setembro de 2008. Os nomes dos atores sociais e da empresa objeto do estudo de caso foram omitidos, por solicitação, preservando assim a sua privacidade. Esse fato não prejudica o trabalho, considerando que as situações analisadas são mais importantes do que os nomes.

A empresa apresentava na época das entrevistas, um quadro de colaboradores composto de 150 pessoas, compreendidos entre superintendente (1 pessoa), diretor (1 pessoa), gerentes (3 pessoas), supervisor (10 pessoas), encarregado (3 pessoas) e subordinados (132 pessoas). Resumidamente temos:

Quadro 2: Composição do quadro de colaboradores da empresa 'Kairos'

Nível Hierárquico	Quantidade de pessoas
Superintendente	1
Diretor	1
Gerente	3
Supervisor	10
Encarregado	3
Subordinado	132
Total	150

Fonte: dados da pesquisa

Foram entrevistadas 31 pessoas, perfazendo 21% do total do universo de colaboradores da empresa. A amostra foi assim distribuída: 3 indivíduos pertencentes a gerência (100% do total da gerência), 4 pertencentes a supervisão (40% do total da supervisão), 3 integrantes de encarregado (100% do total de encarregados) e 21 integrantes subordinados (16% do total de subordinados).

Quadro 3: Composição do grupo de sujeitos da pesquisa

Nível Hierárquico	Quantidade de pessoas
Superintendente	0
Diretor	0
Gerente	3
Supervisor	4
Encarregado	3
Subordinado	21
Total	31

Fonte: dados da pesquisa

As entrevistas foram realizadas individualmente pelo pesquisador, que teve o cuidado de manter certa imparcialidade e uma postura de empatia com todas as pessoas da organização. No início de cada entrevista, o entrevistado era informado sobre a natureza acadêmica da pesquisa e era solicitada a permissão para gravação das entrevistas.

O número final dos sujeitos da pesquisa foi definido pela recorrência das respostas. De acordo com Minayo (2004), o número de sujeitos na amostra é considerado suficiente quando ocorrem reincidências das informações.

A observação direta foi outro recurso metodológico utilizado na pesquisa. Durante o mês de setembro/2008, a pesquisadora chegava à empresa junto com os funcionários às oito horas da manhã e saía às dezoito horas utilizando o mesmo transporte dos funcionários e participando das refeições e do dia a dia junto com eles. Pelo tempo que a pesquisadora esteve no interior da empresa, foram notadas e anotadas algumas situações de trabalho, cartazes, clima de trabalho, interação entre as pessoas, a comunicação, enfim, várias informações que contribuiriam para a caracterização do contexto da organização. Em consequência desse tempo passado na empresa, uma série de conversas informais ajudou a compreender o contexto, em que a empresa se encontrava, naquele momento, o que muito contribuiu para a análise dos dados.

3.6. O processo de análise dos dados

De acordo com Gil (1999) e Bogdan e Biklen (1994) a análise tem como objetivo organizar e sintetizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos que será feito por meio da análise de conteúdo. Este método caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas de análise de comunicação (Bardin, 2004).

Dentre as várias modalidades de Análise de Conteúdo será utilizada a técnica de análise temática, que, segundo Minayo (2007, p. 316), “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado.”

Segundo Minayo (2007), a análise temática desdobra-se em três etapas, desenvolvidas nesta dissertação. Na primeira, temos a pré-análise que consiste na escolha do material (entrevistas) a ser analisada e na confrontação com os objetivos e com a teoria. Nesta fase foram determinadas as palavras-chave ou frases (unidades de registros), a forma de categorização e a modalidade de codificação.

Na segunda etapa, foi feita a exploração do material buscando uma compreensão textual. Nesta etapa o pesquisador “busca encontrar categorias que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado” (Minayo 2007, p. 317), orientado pelos objetivos do trabalho e pelo referencial teórico.

A terceira etapa contemplou o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, bem como inferências com o quadro teórico.

O pesquisador tem à disposição três grades para a definição das categorias: aberta, fechada ou mista. De acordo com Vergara (2007, p.18) essas grades são assim definidas:

Grade Aberta: as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. É uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final.

Grade Fechada: o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas *a priori*. (...) a grade é rígida.

Grade Mista: incorpora características das duas anteriores. Categorias são definidas *a priori*, com base na literatura, tal como na grade fechada. Contudo, elas são mutáveis. Ao contrário da grade fechada, todos os elementos presentes nos dados coletados podem ser considerados e, conseqüentemente, integrados às categorias.

Neste estudo as unidades de análise (frases, parágrafos) foram agrupadas em quatro categorias de análise: interação social, delegação de poder, aprendizagem organizacional e processo de resolução de problemas. Para a definição dessas categorias foi utilizada a grade de análise mista, pois elas foram escolhidas *a priori*, porém mantendo a flexibilidade de incluir outras categorias no decorrer da análise.

3.7. Limitações do Método

A metodologia adotada para a pesquisa apresenta dificuldades e limitações que serão apresentadas a seguir:

a) O estudo de apenas algumas práticas sociais, que foram as interações sociais, a delegação de poder, o processo de aprendizagem e a participação social na resolução de problemas

b) Ao coletar os dados através do roteiro de entrevistas, pode acontecer dos entrevistados fornecerem respostas falsas, que não contemplem suas opiniões reais por medo ou de maneira inconsciente. Isso pode acontecer em virtude de falha por

parte entrevistador que pode influenciar as respostas dos entrevistados ou não lhes transmitir a confiança necessária para que eles exponham suas reais opiniões.

4. O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 'KAIROS'

4.1. Histórico

O ano de 1995 marca o início da história da empresa “Kairos”², com seu credenciamento pelo Governo Brasileiro para operar uma estação aduaneira de interior – EADI³. No Brasil estão credenciadas e em funcionamento 62 EADI, como demonstra o quadro 4:

Quadro 4: Porto Secos em funcionamento no Brasil

Goiás	1
Mato Grosso	1
Mato Grosso do Sul	1
Amazonas	1
Pará	1
Pernambuco	1
Bahia	2
Minas Gerais	5
Espírito Santo	3
Rio de Janeiro	3
São Paulo	27
Paraná	6
Santa Catarina	2
Rio Grande do Sul	8
Total	62

Fonte: Receita Federal do Brasil (2008)

A “Kairos” está entre as três empresas do estado do Espírito Santo credenciadas pelo Governo Federal.

Tem como objetivo movimentar e armazenar contêineres, veículos e cargas em geral, assim como executar serviços de estufagem/desestufagem, supervisão de embarques, controles de peso e etiquetagem. Ocupa uma área de 330 mil metros

² As informações sobre a história da empresa Kairos foram obtidas através do site oficial da empresa e entrevistas com os funcionários. Os dados bibliográficos referentes a essas fontes não foram revelados por solicitação da empresa.

³ Estação Aduaneira Interior - EADI, ou porto seco (*"dry port"*), é um lugar alfandegado de uso público, situado em zona secundária, que se destina à prestação, por terceiros, dos serviços públicos de movimentação e armazenagem de mercadorias sob controle aduaneiro.

quadrados, seu pátio tem capacidade para armazenagem de 17 mil veículos e possui 03 armazéns com 12 mil metros quadrados cada um.

Atualmente, a “Kairos” conta com 150 colaboradores, distribuídos em 1 superintendente, 1 diretor, 3 gerências, 10 supervisores, 3 encarregados e 132 subordinados.

A “Kairos” passou por momentos sazonais de clientes desde o início das suas atividades. Ficando em alguns períodos com sua capacidade ociosa. A partir de 2006, a empresa ampliou o número de clientes e encontra-se com sua capacidade produtiva em alta, em meados de abril/2008 a “Kairos” através de muita negociação dos seus gerentes atraiu um grande cliente de veículos, fato esse comemorado com orgulho por todos na empresa.

4.2 Análise da estratégia como prática social na “Kairos”

Nesta parte da dissertação será tratada a análise da estratégia como prática social da empresa “Kairos” e será subdividida em cinco tópicos: Interação social, delegação de poder, aprendizagem organizacional, processo de resolução de problemas e no último tópico uma síntese das categorias analisadas.

4.2.1 Interação social

Sobre a interação social, os dados obtidos revelaram que, os gestores interagem com os subordinados no processo de implementação da estratégia. Buscando ouvir o que todos têm a contribuir para os resultados da empresa. Os gestores da empresa “Kairos” fazem reuniões mensais, que chamam de planos de ação, onde cada supervisor, gerente, encarregado é um canal aberto das ideias dos

subordinados. Nestas reuniões eventualmente são convidados pessoas não ligadas à gestão como assistentes e operadores.

Nestas reuniões mensais, os gestores têm um lugar próprio que lhes possibilita algum nível de poder, representado pela autoridade em escolher pessoas não ligadas diretamente à gestão para participar das reuniões. De acordo com Certeau (2002), essas maneiras de fazer fazem a estratégia funcionar, pois cria interação entre as pessoas e fazem com que se sintam parte do grupo.

Durante as entrevistas a pesquisadora observou que as pessoas sentiam-se importantes quando eram convidadas para participar dos planos de ação (como são chamadas as reuniões).

Outro ponto a destacar é que alguns entrevistados, mesmo não tendo participação direta nos planos de ação encontravam maneiras (táticas) de fazer com que suas opiniões e sugestões fossem ouvidas, por exemplo, o Subordinado 1, diz o seguinte “(...) eu acredito que através do meu gerente pela confiança que ele tem em mim, a empresa me ouve”. Outro entrevistado fez a seguinte colocação: “(...) sabe como eu coloco as minhas ideias? São com as minhas atitudes. Sempre colocando meu ponto de vista de maneira coerente.” (Subordinado 13)

Entre os principais aspectos referentes à interação social, os participantes mencionaram: envolvimento de todos na empresa; comprometimento; liberdade para trocar ideias. Estes aspectos podem ser entendidos nos trechos das entrevistas relatados abaixo. O fragmento de entrevista 1 a 3, a seguir, ilustra esse envolvimento das pessoas na empresa e o comprometimento delas com os objetivos da empresa:

- 1 É assim, tem uma pessoa que tem um papel muito importante nesse sucesso que é o nosso diretor de operações. Então a partir do momento que ele veio pra Cia, é todo um trabalho de envolvimento das pessoas, da equipe como um todo é um trabalho de criar condição de motivação pra equipe, um trabalho que dá autonomia, um trabalho que dá delegação, um trabalho também muito bem feito na área comercial. O diretor tem uma grande visão de negocio, então com isso ele conseguiu ir visualizando o negócio e levando a empresa toda com ele. A gente trabalhando junto pra ir conseguindo estas conquistas (Gerente 1).
- 2 (...) os lideres são bem entrosados com suas equipes, então acaba todo mundo sendo unido mesmo (Subordinado 12).
- 3 Aqui a vantagem é a seguinte: você pode conversar com o gerente, com o supervisor, com o diretor, eles te dão essa liberdade pra você conversar com eles. Tem essa hierarquia, você tem que respeitar essa hierarquia. (...) a gente pode conversar, eles estão abertos pra qualquer problema, pessoal quanto profissional. Sim. A gente conversa muito. Nós aqui somos muito unidos. Aqui nós somos uma família, cada um ajuda o outro. (Subordinado 27)

Esses trechos mostram que o processo de interação social entre os gestores e os subordinados, segundo eles próprios, têm sido trabalhado na empresa de forma a incentivar a participação, com o reconhecimento de que os gestores têm dado atenção a esse processo e se aproximado dos demais atores sociais.

Esse processo de interação social é convergente com as ideias de Jarzabkowski (2005) de que a estratégia é uma atividade socialmente construída pelas ações dos atores sociais.

No dia a dia os entrevistados utilizam de suas habilidades e influências para interagir com todos dentro da empresa. Essa interação permite a construção de relacionamentos de confiança e as experiências vão sendo acumuladas na medida em que as pessoas são envolvidas. Os fragmentos abaixo demonstram essas ações:

4. Olha vou te dar um exemplo: Os clientes ligam para nosso setor informando o que ta acontecendo e aí nos vamos averiguar com a operação. Porque nós estamos aqui no administrativo e a operação ta lá, então às vezes o cliente fala alguma coisa e tenho que ter certeza do que aconteceu. Então tenho que usar o jogo de cintura para resolver a situação (Subordinado 3).
5. O que nós temos feito é melhorar nosso entrosamento com o operacional, pois, o cliente precisa de informação. (...) e se a informação não estiver correndo bem entre o atendimento e a operação, o cliente acaba não sabendo o que tá acontecendo (Subordinado 12).
6. Como falei pra você, o dia a dia da gente, o que a gente vai passando, as dificuldades que a gente vai tendo, a gente vai passando. E com as dificuldades a gente tenta ir achando uma solução pra ta resolvendo essas dificuldades (Subordinado 27).

A fim de gerar atividades coletivas, os atores procuram interagir uns com os outros através de uma variedade de ações, tais como, ser amigável, ter empatia, compartilhar conhecimento e informação, camaradagem de modo que seus objetivos sejam atingidos.

Apesar da interação social surgir como um aspecto do cotidiano na organização, isso não quer dizer que ela vem acompanhada de autonomia para tomar decisões, muito pelo contrário. Como será discutida no próximo tópico, a participação ainda tende a se restringir a troca de opiniões e demonstração de interesse do que de delegação de poder, para que os próprios participantes tomem decisões.

4.2.2 Delegação de poder

Em relação à delegação de poder, é necessário compreender melhor como as decisões são tomadas, ou seja, quais vozes são ouvidas enquanto a estratégia organizacional é formulada e se a formação da estratégia organizacional é restrita somente à alta gerência, será que a criatividade e a inovação são impulsionadas?

Ou apenas reproduz os preconceitos das elites gerenciais? (Clegg, Carter e Kornberger 2004).

Embora a interação social esteja presente no cotidiano das pessoas da organização, ela restringe-se a uma boa convivência e troca de opiniões e não necessariamente em delegação de poder. Através dos relatos, a pesquisadora observou que muitas decisões eram tomadas pelos gestores sem “ouvir” aqueles que atuavam diretamente com o assunto. Com essa prática os gestores ficavam fechados em suas ideias e o surgimento de inovações não eram impulsionados.

Os dados obtidos ilustram essa questão, mostrando que muitas decisões são tomadas exclusivamente pela gerência, sem ouvir os subordinados ou interessados no assunto. Os fragmentos 7 e 8 relatam essa situação:

7. Eu acho que tinha que ser mais aberto pro pessoal da operação. Porque não vou dizer que é assim, mas é muito fácil sentar numa sala e falar, queremos chegar aqui e coloca um número no papel, papel aceita tudo. Só que tem que entender a realidade do processo. Às vezes quem toma as decisões não entendem isso (Subordinado 29).
8. As vezes eles colocam as metas maiores que a gente possa chegar nelas e sobrecarrega os funcionários (Subordinado 30).

Alguns entrevistados destacam importância da empresa ouvir o funcionário ao se criar estratégia ou tomar decisões. Os fragmentos a seguir relatam este fato:

9. (...) Dependendo do tamanho do problema eu posso resolver ou me reportar ao meu gerente. Isso. Ou seja, mesmo que eu saiba o que deve ser feito quem decide é gerente. No fim do ano foi feita uma reunião com os gerentes, foi ouvido cada um. Essas metas partem da diretoria, mas é flexível a cada gerente. (Supervisor 1)
10. De repente, a própria supervisão tá indicando estas pessoas, tá ouvindo todos os funcionários, ver o que cada um tem a colocar, porque a pessoa fica só arquivando nota, ninguém nota, mas de repente ela tem uma colocação que possa ser importante para uma estratégia da empresa. (...) Porque quando você cria uma estratégia da qual muita gente não participou você acaba não tendo comprometimento daquela pessoa em conseguir atingir o objetivo. (Subordinado 2)

11. (...) Se você tem uma vontade, um planejamento de fazer algo, mas seu braço não quer fazer, logo, você pode até atingir o objetivo, mas não vai ser com êxito. A partir do momento que seu corpo todo está engajado pra atingir aquele objetivo você consegue ter mais êxito, e galgar novos desafios. (Supervisor 1)
12. Bem se for (...) pra melhorar alguma coisa aqui pra empresa eu acho que deveria fazer uma pesquisa pra saber o que os funcionários pensam. (Subordinado 25)

Os fragmentos acima relatam que além da importância dada ao fato de se ouvir os funcionários, as pessoas possuem certa autonomia dentro da organização, porém, elas se delimitam à autoridade formal da hierarquia e muitas vezes a criatividade e ideias novas ficam reprimidas.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.27) alertam-nos que quando as empresas ficam fechadas, elas “não são capazes de ir muito além de reproduzir o que já serviu para elas”. O fragmento 11 e 12 confirma em parte este pensamento, dado o valor que se tem em ouvir as ideias dos funcionários e seu comprometimento.

As experiências vividas pelos praticantes da estratégia, quando compartilhadas com as outras pessoas aprimoram a aprendizagem e impulsiona a inovação e a criatividade da organização. No tópico seguinte trataremos dessa aprendizagem e seu compartilhamento.

4.2.3 Aprendizagem organizacional

Com relação ao processo de aprendizagem, os resultados são convergentes com as ideias de Regner (2003) sobre o reconhecimento da importância da aprendizagem. Os dados revelaram que há uma preocupação da empresa em incentivar a aprendizagem entre os funcionários para que dessa forma as habilidades e competências sejam aprimoradas.

Os dados obtidos mostram que as competências e aprendizagem das pessoas são motivo de preocupação não só da gerência, mas também dos subordinados. Os fragmentos a seguir deixam claras essas ideias:

13. A empresa tem investido na gestão dela, nos supervisores, gerentes (...) capacitando os funcionários até o chão de fábrica. O curso de inglês com projeto de expansão para todos os funcionários. Investimento na aprendizagem (...) (Gerente 2).
14. Grande desafio a melhor profissionalização dos funcionários, a qualidade, melhorarem a qualidade dos serviços prestados, com isso capacitando os funcionários. Eu acho que a capacitação dos profissionais, a parte operacional deveria ser mais investida, devido ao grande volume de trabalho, a empresa não tem tido questão de tempo para investir em treinamento, cursos (Encarregado 3).
15. Acho que hoje em dia as empresas que capacitam seus funcionários é muito importante. Porque a empresa estaria valorizando o funcionário e o funcionário mais ainda a empresa (Subordinado 24).

Percebe-se pelos fragmentos das entrevistas dos funcionários da empresa “Kairos”, que aparentemente há um incentivo no processo de aprendizagem, mas que esta capacitação ainda não atingiu todos os níveis hierárquicos da empresa. Há uma maior qualificação dos setores administrativos e o chão de fábrica, a operação, ainda fica a desejar em cursos para desenvolvimento profissional.

Estes relatos são convergentes com o estudo de Whittington (2001) no quesito de que os conhecimentos adquiridos contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem e para o desenvolvimento da prática da estratégia. No presente estudo a aprendizagem capacita o funcionário no desempenho de suas funções.

Jarzabkowski (2004) expõe que a natureza social das comunidades constitui uma oportunidade de aprendizagem, e novos participantes aprendem continuamente com os membros em como interpretar as infra-estruturas sociais de uma determinada comunidade.

Essa oportunidade de aprendizagem através do compartilhamento das experiências vividas pelos praticantes favorece a resolução de problemas, a partir das ações dos atores sociais. No tópico seguinte discutiremos o processo pelo qual os atores sociais resolvem esses problemas.

4.2.4 Processo de resolução de problemas

No que diz respeito à participação social no processo de resolução de problemas, de acordo com Jarzabkowski (2004, 2005), novas práticas sociais surgem desse processo, ou seja, as ações de todos os atores de todos os níveis da organização contribuem para o sucesso na resolução de problemas.

Os resultados demonstram como os atores sociais lidam com os problemas emergenciais que surgem no dia a dia. Alguns funcionários por já estarem a muito tempo na empresa, ou por já terem experiência, têm a iniciativa de promover ações que resolvam o problema. Os fragmentos a seguir demonstram essas ações:

16. Assim, como eu conheço bastante, como é que funciona a empresa, quando surge o problema eu já sei onde buscar para resolver o problema. (Encarregado 3).
17. A maioria dos problemas devido ao cargo que exerço, eu resolvo, se tem problema você tem que intervir. (Gerente 2)
18. (...) Como expliquei mais acima, vou colocar por mim. Até onde eu posso eu vou, até onde eu consigo eu resolvo. Agora quando é alguma coisa maior ai é com o supervisor. (Subordinado 26)

Neste processo destaca-se que outros atores sociais apenas repassam os problemas sem se envolverem diretamente com eles. Os fragmentos a seguir demonstram este fato:

19. Tem uma equipe preparada para resolver problemas. Identifico o problema e passo para o coordenador (Subordinado 17).
20. (...) Quando surgem problemas não esperados eu procuro meu coordenador e passo pra ele (Subordinado 19).

21. Eu identifico o problema e passo para o meu coordenador (Subordinado 16).

Existem ainda aqueles atores sociais que buscam a equipe para sanar os problemas emergenciais e tem iniciativas de já levar alguma soluções e procuram resolver os problemas de forma participativa. Isso fica evidente nos fragmentos a seguir:

22. (...) imediatamente a gente procura da melhor forma, por exemplo, procura resolver junto com alguém, sem egoísmo né, (...) (Subordinado 18)
23. Em primeira mão, quando chega um problema até mim, nós sentamos, conversamos ai eu passo pro meu gerente, mas eu já passo pra ele com as opções: a gente pode fazer assim, ou assim. (Supervisor 5).
24. Se eu não resolver, passo pro meu supervisor, a gente conversa e vê a melhor maneira de resolver o problema e resolve. (Subordinado 27)
25. Bom, quando surge problema no armazém, se dá pra mim resolver ou os companheiros a gente resolve, se não dá passo pro coordenador e pro supervisor. (Subordinado 25)

Como colocado nos fragmentos anteriores, o senso de responsabilidade e participação na resolução dos problemas é relatado por muitos entrevistados tanto no nível administrativo quanto no operacional. No entanto, é necessário destacar, que alguns entrevistados apenas identificam os problemas e repassam para outros resolverem, enquanto outros têm a iniciativa de resolver sozinho ou em grupo.

Esse pensamento de resolver os problemas emergentes em conjunto com o outro, ou seja, em equipe, presente nos fragmentos 22 a 25 é convergente com o entendimento de Jarzabkowski (2004), sobre "comunidade de prática", onde cada pensamento é essencialmente social e é desenvolvido em interação com as

atividades práticas da comunidade através da vivência e participação das suas experiências ao longo do tempo.

Esta discussão sobre o *Processo de resolução de problemas* está interligada com os tópicos examinados anteriormente sobre a *Delegação de poder* e a *Interação social*. Pela observação das pessoas dentro da organização, a pesquisadora destaca que aqueles atores que buscam a resolução dos problemas em equipe procuram interagir em todos os níveis da organização, por exemplo, o subordinado 1 relata que “quando eu vou resolver algum problema, eu envolvo as pessoas, tem que saber ouvir, é uma soma de ideias não vai atrapalhar.”

Outro ponto a se destacar é que o chão de fábrica é mais retraído em procurar resolver os problemas, devido, talvez, à falta de autonomia, e, normalmente, eles repassam os problemas para serem sanados pelos seus superiores.

Enfim, a resolução de problemas, delegação de poder e *interação social* caminham juntas, pois através da autonomia que a empresa dá a seus subordinados para resolver os problemas incentiva a troca e o compartilhamento de experiências construindo a realidade socialmente. (Berger e Luckmann, 2003).

No próximo tópico apresentamos uma síntese das categorias de análise tratadas nos tópicos anteriores, demonstrando resumidamente a configuração da estratégia como prática social na “Kairos”.

4.2.5 A configuração da estratégia como prática social na “Kairos”

O quadro 5 apresenta uma síntese das categorias de análise que foram descritas e analisadas acima.

Quadro 5: Síntese categorias e análises

Categorias de Análise	Aspectos / Pontos relevantes	Práticas na tática cotidiana	Sujeitos das análises
Interação Social	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento de todos - Comprometimento - Liberdade para trocar ideias 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidar - Motivar o outro - Trabalhar em equipe - empatia - compartilhar - camaradagem - amizade/amigável 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: 1 - Supervisor: 3, 1 - Encarregado: 2, 1, 3 - Subordinado: 1, 16, 27, 11, 12, 29, 18, 13, 29, 4, 22, 24, 26, 2, 3,
Delegação de Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvir as pessoas - Surgimento de novas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter agilidade - Ser importante - Respeito aos colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: 2, 3, 1 - Supervisor: 1 - Encarregado: 2, - Subordinado: 18, 17, 1, 27, 13, 12, 4, 2
Processos de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Competência do estrategista - Experiência diária - conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta a participação do individuo no grupo - Capacitar para crescer - respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: 2, 3 - Supervisor: 4, 3, 1 - Encarregado: 1, 3, 2 - Subordinado: 18, 27, 13, 29, 24, 26, 8, 3,
Participação social no processo de resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de saber ouvir as pessoas - Engajamento - Responsabilidade - Participação 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar o outro nos problemas diários - Atitude - Ser disponível 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: 1, - Supervisor: 3, 1, 2 - Encarregado: 1, 2, - Subordinado: 18, 1, 27, 13, 12, 29, 4, 24, 25, 26, 5, 8, 2

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro sintetiza os resultados da pesquisa mostrando que as praticas sociais cotidianas interferem diretamente nas estratégias da empresa. Esta interferência é feita através do envolvimento das pessoas na resolução de problemas, onde objetivos pessoais estão continuamente interligados com os objetivos organizacionais. O ato de ouvir as pessoas incentiva a interação social entre todos, bem como o surgimento de ideias novas que favorecem o crescimento da empresa.

Essa interação social é convergente com o entendimento de Jarzabkowski (2005), sobre o emprego da estratégia como sendo uma atividade construída por meio da interação social.

O investimento em aprendizagem e a valorização da experiência individual incentiva uma maior integração e participação do indivíduo no grupo. O indivíduo ao se sentir parte do grupo, tende a se comprometer mais com a empresa, a ter mais responsabilidade.

As experiências adquiridas e o conhecimento que se forma através de cursos e vivências capacita tanto o crescimento da empresa quanto do indivíduo.

Podemos resgatar que essa valorização da experiência do indivíduo e o investimento em conhecimento foi apontado por Whittington (2001). O autor afirma que pesquisar a estratégia enquanto prática é preocupar-se com a competência e aprendizagem dos indivíduos.

Dessa forma a construção da estratégia se dá pela interação entre as pessoas e pelas experiências vividas pelos praticantes. As maneiras de fazer utilizadas pelos atores sociais, por meio de suas estratégias e táticas cotidianas fazem a estratégia funcionar. (Certeau, 2002)

Essas ações astuciosas dizem respeito ao que Certeau (2002), denomina de “táticas”. Segundo o autor diferente das estratégias que utilizam cálculos objetivos, as táticas são reações ao poder sem um planejamento prévio e são regidas pela astúcia que é possível ao fraco (o que não tem um lugar próprio).

Dessa maneira, diferente das ações dos gestores que tem objetivo e estratégias pré-determinadas, as táticas são ações que servem para que os sujeitos encontrem formas de romper com as forças estabelecidas. Para Certeau (2002, p. 47), “a tática depende do tempo, vigiando para captar no voo possibilidades de ganho”, logo aproveita a ocasião para agir e desembaraçar-se da rede de forças e representações estabelecidas.

Portanto, as práticas sociais dos membros organizacionais desenvolvem-se dentro das organizações de forma sutil através de pequenas ações individuais que ao longo do tempo vão gerando interação entre as pessoas, envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito e trabalho em equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi **descrever e analisar como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos membros organizacionais**. É possível identificar que ele foi alcançado ao se confrontar o Capítulo 4 com o esquema conceitual (Figura 2). Esse confronto revela que as práticas sociais dos membros organizacionais desenvolvem-se de forma sutil através de pequenas ações individuais que ao longo do tempo vão gerando interação entre as pessoas, envolvimento, engajamento, comprometimento, respeito e trabalho em equipe.

Essas pequenas ações são táticas que servem para que os sujeitos encontrem formas de romper com as forças estabelecidas (Certeau 2002). Embora essas ações cotidianas motivem a interação social entre as pessoas, ela restringe-se a boa convivência e troca de opiniões e não necessariamente em delegação de poder.

Pelo esquema conceitual, a estratégia como prática social são fluxos de práticas de interação social, de delegação de poder e de resolução de problemas que caminham juntas, pois através da autonomia que a empresa dá a seus subordinados para resolver os problemas, incentiva a troca e o compartilhamento de experiências e aprendizagem, construindo socialmente a realidade.

O conhecimento sobre essa prática social dos membros organizacionais analisados nesta dissertação oferece informações sobre os praticantes da estratégia e como eles realizam a estratégia na prática, o que contribui para a compreensão do processo e a busca por meios mais eficazes para que ele se desenvolva melhor.

A pesquisa apresenta como limitação o estudo de apenas algumas práticas sociais, que foram as interações sociais, a delegação de poder, o processo de aprendizagem e a participação social na resolução de problemas. Essa limitação deve-se ao fato de que o número de práticas sociais desenvolvidas pelos atores é infinito, tornando-se difícil o aprofundamento em todas as práticas.

No processo de análise dos dados outras práticas surgiram e devido à delimitação do trabalho não foram exploradas. Para futuras pesquisas estes temas podem ser objeto de análise, como, a visão dos estrategistas sobre a estratégia e os diversos sentidos que os estrategistas dão à palavra estratégia.

Com o esforço de aprofundar a compreensão da estratégia como prática, Clegg, Carter e Kornberger (2004) propõem o estudo nas seguintes áreas: identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagem e instituições.

A partir das contribuições apresentadas, espera-se que essa limitação seja superada por estudos posteriores, permitindo um entendimento mais aprofundado de práticas sociais que envolvam todos os níveis organizacionais. Dessa forma estes estudos enriquecerão a discussão da estratégia como prática social.

Enfim, a intenção é que as contribuições apresentadas sirvam de debate e discussão com o objetivo de aumentar e compartilhar o conhecimento de estudiosos e interessados no tema da estratégia como prática social.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. 203 p.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1.ed. 2004, 223 p.

BARNES, D. The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice. **International Journal of Operations & production management**, v. 22, p. 9- 10, 2002.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: 23. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Bahia. **Anais eletrônicos ...Bahia: Enanpad, 2006**.

BOGDAN, R.C; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto, 1994. 336 p.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of Working, learning and Innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. Knowledge and Organization: A social-practice perspective. **Organization Science**. v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: artes do fazer. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. P. 351.

CLEGG, S; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A máquina estratégia: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995b.

_____. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago. 1995c.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, 206 p.

HENDRY, J.; SEIDL D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 175-196, jan., 2003

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity- based approach**. London: Sage publications, 2005, 203 p.

_____. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D.C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.

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

MARRA, A.B.; MELO, M.C.O.L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, V. 9, n. 3, p. 09-31. Jul/Set 2005.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO, S. T. J. Planejamento Estratégico: Muito criticado e Muito Usado. Por quais razões? In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2006, Bahia. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro:, 2006.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec, 2004, 269 p.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec, 2007, 406 p.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

_____. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management e Organization**. V. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quartely**, v. 30, n. 2, p. 160-198, jun., 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURTA, I. B. D.; MENDONÇA, M. C. N.; LIMA, G. C. O.; SILVA, A. R. L. . A construção de estratégias e os espaços simbólicos: um estudo no *Shopping* popular Oiapoque. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2007: Rio de Janeiro. **Anais...** EORb: Rio de Janeiro, 2007.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**. V. 13, p. 5-16, 1992.

_____. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnica para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512 p.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Apresenta locais recintos aduaneiros de portos secos. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/Eadi.htm>. Acesso em: 28 novembro 2008

REGNER, P. Strategy creation in practice – Adaptive and creative learning dynamics. **Journal of Management Studies**. p. 1-54, 2003.

SILVA, A. R. L. **As práticas sociais e o “fazer estratégia” um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubin**. 2007. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p.

VERGARA, S.V. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005, 287 p.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004, 96 p.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

_____. Learning to strategise: problems of practice. **Skope Research Paper**. n. 20, p. 1-25, 2001

_____. Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. **Academy of Management Proceedings**. P. 1-6, 2002b.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.a. 179 p.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. v 1, 117-125 p., 2002c.

_____. Strategy as practice. **Long Range Planning**. v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2.ed. 2001. 205 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

A) Trajetória de vida e experiência vivida – focada no indivíduo

1. Fale da sua trajetória de vida: onde você estudou que curso fez, onde trabalhou e que experiência você adquiriu.
2. Quais seus interesses profissionais atuais dentro e fora da organização?
3. Quais são suas maiores conquistas profissionais e seus maiores obstáculos dentro e fora da empresa?

B) Estratégia da empresa: planejamento e inserção do funcionário no processo

1. Quais foram as maiores conquistas da empresa?
2. Fale sobre o processo que levou a essas conquistas e a atuação das pessoas envolvidas:
3. Quais foram os maiores obstáculos enfrentados pela empresa?
4. Fale sobre o processo que permitiu superar esses obstáculos e a atuação das pessoas envolvidas:
5. Qual foi sua participação nestes momentos?
6. Como você fica sabendo do que acontece na empresa?
7. Fale dos problemas que surgem diariamente no trabalho e sobre como você os resolve:
8. Como ocorre a definição da estratégia da empresa e quem são as pessoas envolvidas?
9. Qual é o seu envolvimento nos processos de planejamento estratégico?
10. Dê exemplos de como o planejamento estratégico funciona na prática: Descreva um processo real, do primeiro momento que você tomou conhecimento de uma estratégia, até como ela levou a ações no nível organizacional mais baixo e os efeitos na prática.
11. O que é estratégia para você?
12. Para você o que deve ser usado como base para a criação de novas estratégias?