

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CAIO MOTTA LUIZ DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ORGANIZADA POR PROJETOS

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CAIO MOTTA LUIZ DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ORGANIZADA POR PROJETOS

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas,
como requisito para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Campo de Conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr

SÃO PAULO

2009

SOUZA, Caio Motta Luiz.

Planejamento Estratégico como Prática: Um estudo de caso em uma empresa organizada por projetos / Caio Motta Luiz de Souza. - 2009.
83 f.

Orientador: Thomaz Wood Júnior.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

CAIO MOTTA LUIZ DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ORGANIZADA POR PROJETOS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de Conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr

Data da Aprovação:

30/03/2009

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Alexandre de Almeida Faria
FGV-EBAPE

Prof. Dr. Marcelo Marinho Aida
FGV-EAESP

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

É uma ilusão pensar que um trabalho acadêmico seja fruto de um esforço exclusivamente individual. Apesar da freqüente referência aos “ombros dos gigantes” como uma forma de expressar a dívida do estudo com os grandes acadêmicos que o antecederam, é essencial ressaltar o papel das diversas pessoas que se envolveram no dia-a-dia da estruturação do presente trabalho. Algumas delas se envolveram de forma institucional, outras de forma episódica, e ainda há aquelas que se envolveram e mal perceberam sua contribuição.

Porém, antes de mencionar algumas destas pessoas, expresso meu agradecimento ao CNPq e a CAPES. Esse reconhecimento é necessário, não só por razões normativas, mas porque foi o auxílio destas agências públicas de fomento que me deu condições de realizar a pós-graduação. Sem dúvidas foi um privilégio e espero que o trabalho esteja à altura.

Dito isso, agradeço ao meu orientador, Prof. Thomaz Wood Jr., por ter trabalhado comigo no último ano, participando de forma decisiva na escolha do tema da minha dissertação, e pelo trabalho que temos desenvolvido no projeto observatório de gestão.

Também agradeço a minha primeira orientadora Prof.^a Maria José Tonelli e ao Prof. Rafael Alcadipani pelas conversas, provocações e apoio sempre que precisei. Ao Prof. Marcelo Aidar, agradeço pelo auxílio fundamental no trabalho de campo. Agradeço também à Prof.^a Paula Jarzabkowski pela simpatia e presteza no envio de seus trabalhos que ajudaram a inspirar minhas análises.

Pelo auxílio nos momentos mais tensos do mestrado, agradeço o apoio do Prof. Flávio Vasconcelos, Prof. Fernando Luiz Abrúcio (com sua *virtù*), Prof. Alberto Luiz Albertin e a querida Luciana.

Pelas ricas contribuições sem as quais este trabalho não teria resultados, agradeço a todos os entrevistados da pesquisa e, especialmente, ao Ivan, a Mayra, a Bellina e a Jaqueline por terem colaborado de forma decisiva para a realização do estudo.

Agradeço aos amigos do observatório de gestão (e de análises multivariadas) Prof. Luiz Brito, Tomás e Padrão, pelo companheirismo e apoio para desenvolver meu trabalho. Às queridas Márcia, Bernardete e a outros professores do POI, agradeço por manterem o oitavo andar mais divertido e vivo.

Quanto a amigos e colegas do mestrado, tive a fortuna de conhecer pessoas de várias linhas de pesquisas do programa de pós-graduação em administração (tanto pública, como de empresas). É difícil listar todas estas pessoas que compartilharam esse período comigo, mas devo um agradecimento a elas, principalmente, pela convivência que tornou a passagem pelo mestrado mais agradável e interessante.

Agradeço em especial aos bons e velhos amigos de investidas acadêmicas Marcus, Mario, Galeão e Rafael. Nossas discussões, debates e “desafios” sempre me fizeram crescer. Destaco as contribuições diretas e essenciais do Mario e do Marcus a esta dissertação.

Não posso deixar de agradecer a minha mãe, meu pai e minha irmã por me acompanharem, entenderem e apoiarem minha escolha de realizar este trabalho. Agradeço também toda minha família, cabendo um reconhecimento especial a meu tio Carlos Alberto pela paciência e disposição em me ajudar com a revisão final do texto.

Sem dúvida foi só com um pouco de ajuda de cada uma destas pessoas a quem agradeço é que pude passar por esse período, pois todas participaram da dinâmica na qual meu mestrado teve sua estruturação.

RESUMO

O distanciamento identificado entre as teorias do campo de estratégia e organização e a prática das empresas motivou o desenvolvimento de uma abordagem de pesquisa comumente denominada “estratégia como prática”. Neste trabalho buscamos contribuir com essa nova abordagem explorando a prática de planejamento estratégico. A pesquisa se baseou num estudo de caso único exploratório em uma empresa organizada por projetos que identificou os processos de mudança na prática de planejamento estratégico do caso. Esses processos foram analisados por meio uma abordagem inspirada na teoria da estruturação de Giddens (1984), indicando que o nível adequado de formalização da prática de planejamento estratégico deve ser dado por sua estruturação na dinâmica social da organização que, por sua vez, é permeada por “lutas” entre indivíduos pela definição da noção de planejamento estratégico na empresa e, no caso estudado, sofreu a influência de dois fatores principais: (i) adoção de um discurso da “excelência”, e (ii) o papel de práticas e procedimentos de planejamento em uso.

Palavras-chave:

Estratégia como prática, Planejamento Estratégico, Estudo de Caso Único, Empresa organizada por projetos, Processos de Mudança, Práticas de Planejamento.

ABSTRACT

A gap identified between the theories created in field of strategy and organization and the practice of the enterprises motivated the development of a research approach commonly called “strategy-as-practice”. The present work seeks to contribute with this new approach exploring the practice of strategic planning. Our research is based on an exploratory single case study in a project-based organization in which we identified the change processes in the practice of strategic planning. These processes were analyzed through an approach inspired by structuration theory (GIDDENS, 1984) which indicated that the adequate level of strategic planning formalization is given by the organizational social dynamics which is permeated by “struggles” between the individuals for the organizational definition of strategic planning and was influenced in our case by two key factors: (i) the adoption of a discourse of “excellence”, and (ii) the role of planning practices and procedures in use.

Keywords:

Strategy-as-Practice, Strategic Planning, Single Case Study, Project-based Organization, Change Processes, Strategic Planning Tools.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Pano de Fundo Teórico	4
2.1. Lugar da Prática Nos Estudos de Estratégia e Organização.....	4
2.2. Estudando Estratégia como Prática.....	8
2.3. Pesquisando a Prática e Explicando Mudanças	13
3. Abordagem Metodológica	19
3.1. Método de Pesquisa	19
3.2. Coleta de Dados.....	21
3.3. Procedimentos para Análise dos Dados.	23
4. Resultados.....	25
4.1. Caracterização do Caso: A InfraCo e sua Empresa de Engenharia.	25
4.2. O Planejamento Estratégico na InfraCo	26
4.3. O Impacto do PNQ no Planejamento Estratégico.....	36
4.4. Práticas Utilizadas na Formulação de Estratégias da InfraCo	39
5. Discussão dos Resultados	46
5.1. Planejamento Estratégico como Prática em Estruturação	46
5.2. O PNQ e a Institucionalização	49
5.3. A Importância das Práticas Utilizadas	52
6. Comentários Finais	57
6.1. Contribuições e Implicações para a Prática.	58
6.2. Limitações Metodológicas	60
6.3. Sugestões para Estudos Futuros	61
7. Referências	63
Apêndices	70
Anexos	73

RELAÇÃO DE TABELAS, QUADROS E ESQUEMAS

Tabelas

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados	21
-------------------------------------	----

Quadros

Quadro 1 – Três Abordagens para o Estudo da Estratégia	8
Quadro 2 – Características das Fases do Planejamento Estratégico e Exemplo de Dados Relevantes	33
Quadro 3 – Características das Principais Práticas e Exemplos de Dados das Entrevistas	44

Esquemas

Esquema 1 – Um Esquema Conceitual para Analisar “Estratégia como Prática”	12
Esquema 2 – Dimensões da Dualidade da Estrutura	16
Esquema 3 – Estruturação das Práticas de Estratégia	17
Esquema 4 – Formalização da Prática de Planejamento Estratégico	32

1. Introdução

Ao longo do século XX verificou-se uma crescente preocupação no campo das ciências sociais decorrente do distanciamento entre os conhecimentos desenvolvidos na academia e a dinâmica social (e.g.; GOULDNER, 1970). Essa preocupação inspirou a elaboração de diversas teorias que buscavam diminuir tal distanciamento como: a construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985 [1966]), a constituição da sociedade (GIDDENS, 1984) e a ‘teoria da prática’ (BOURDIEU, 1990 [1972]). Cada um ao seu modo buscou fundamentar a construção dinâmica das instituições por meio da ação social. Tomado em conjunto, este movimento criou o que alguns chamam de “virada prática” nas ciências sociais (SCHATZKI, KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001).

No campo da administração, esse movimento também estimulou o desenvolvimento de vários trabalhos nos quais os autores buscam propor novas abordagens de estudo que possibilitassem a geração de conhecimento e formulação de novas teorias com base em investigações sobre a “prática”. Esses trabalhos lidam com discussões metodológicas (BARLEY; KUNDA, 2001; LANGLEY, 1999) e tentativas de redirecionar pesquisas no campo de estratégia e organizações (REED, 1984; WHITTINGTON, 1996; STARBUCK, 2007). A principal preocupação desses estudos é que os constructos teóricos resultantes das pesquisas reflitam as preocupações gerenciais cotidianas (SCHULTZ; HATCH, 2005).

Especificamente na área de estratégia esta preocupação nutriu o desenvolvimento de uma abordagem comumente denominada “estratégia como prática”, a qual percebe a estratégia como algo feito pelas pessoas **na** organização, ao invés de ser uma propriedade constitutiva **da** organização (WHITTINGTON, 2006). Assim, esta abordagem conceitua estratégia como uma atividade situada em um contexto e efetivada socialmente, (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007) dando importância às filigranas (*nitty-gritty*) da estratégia (WHITTINGTON, 1996) e os “*pixels*” da influência gerencial (JARZABKOWSKI, 2008).

Nas pesquisas desenvolvidas sobre a prática da estratégia, o tema do planejamento estratégico ganhou importância por se tratar de um padrão de trabalho muito utilizado nas organizações. Apesar de já ter sido considerado uma prática em declínio

(MINTZBERG, 1994), estudos recentes evidenciaram que o planejamento estratégico continua em operação em grande parte das organizações (RIGBY; BILOUDEAU, 2007; MENDES, BINDER; PRADO JR, 2006). Outras pesquisas empíricas buscaram analisar, entre outras questões, a efetividade de seu uso para a definição da estratégia das empresas (GIRAUDEAU, 2008) e a coordenação das ações para atingir estas estratégias (KETOKIVI; CASTAÑER, 2004). Mesmo com a crescente produção acadêmica sobre o tema, mantém-se uma considerável ambigüidade sobre os benefícios do planejamento estratégico (O'REAGAN; GHOBADIAN, 2007) e, mais ainda, faltam estudos que forneçam evidências empíricas sobre a prática de planejamento nas organizações (GRANT, 2003).

Inspirados pela abordagem de estratégia como prática em sua busca pela aproximação entre teoria e prática, e por esta lacuna de evidências empíricas sobre o planejamento estratégico nas organizações, o presente trabalho procura colaborar com o desenvolvimento do campo explorando a prática de formulação de estratégias e planos em uma organização empresarial.

Em nossa pesquisa realizamos um estudo de caso único exploratório, cuja análise foi inspirada na teoria da estruturação (GIDDENS, 1984). O caso selecionado foi uma empresa organizada por projetos que havia formalizado seu processo de planejamento estratégico, algo que contraria as indicações da literatura de formação estratégica (MINTZBERG, 1978; 1993; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

O resultado do estudo analisa que o grau de formalização da prática de estratégia na empresa foi dependente da sua dinâmica social. Esse processo de formatação da prática é permeado por “lutas” entre os indivíduos pela definição das noções ligadas ao planejamento estratégico na empresa. Estas lutas são influenciadas tanto por fatores internos (e.g.; decisões da alta administração), como externos (e.g.; pressões isomórficas). Dentro desse processo destacamos o papel do PNQ e das práticas colocadas em uso pelos profissionais da empresa que devem ser adaptadas para se adequar ao contexto social da organização.

Nosso trabalho está estruturado da seguinte forma: (i) pano de fundo teórico, (ii) método, (iii) resultados, e (iv) discussão. Na primeira seção, discutimos o lugar da “prática” nos estudos de estratégia e organização, passando em seguida à exposição das

questões envolvidas no seu estudo, com ênfase na discussão das práticas utilizadas pelos estrategistas e, na análise da dinâmica social que envolve a estratégia. Na segunda seção, indicamos os procedimentos metodológicos utilizados, destacando os dados coletados e os procedimentos de análise dos dados. Na terceira seção, apresentamos os resultados obtidos pela análise dos dados e, na quarta seção discutimos os resultados à luz da teoria.

Ao final do trabalho ressaltamos as contribuições do estudo para acadêmicos interessados no tema de estratégia como prática e organizações baseadas em projetos, e indicamos algumas implicações da pesquisa para a prática de profissionais nas organizações.

2. Pano de Fundo Teórico

Para iniciar nosso trabalho apresentaremos alguns elementos teóricos relevantes para sua elaboração. Primeiramente localizaremos a perspectiva de *estratégia como prática* dentro do campo de estudos de estratégia em uma tentativa de apresentar ao leitor as peculiaridades desta abordagem de pesquisa em relação a outras no campo e como sua temática de interesse se aproxima do campo de estudos organizacionais.

Em segundo lugar, apontaremos algumas questões-chave ligadas ao estudo da prática para tentar esclarecer o conceito de prática e os diversos enfoques possíveis para analisar essa questão.

Finalmente, propomos uma abordagem teórica para nos auxiliar na análise da prática de estratégia inspirada na teoria da estruturação. Com esses elementos montamos a “cena” para nosso estudo de caso.

2.1. Lugar da Prática Nos Estudos de Estratégia e Organização

A origem da discussão sobre estratégia no campo da gestão é controvertida, mas pode-se dizer que desde o início do século XX já ocorriam debates ao redor do tema nas universidades (GHEMAWAT, 2002). No entanto, muitos consideram que a estratégia como uma disciplina de estudo da administração tem seu início com os trabalhos basilares de Alfred Chandler (1962), Kenneth R. Andrews (1971), e H. Igor Ansoff (1965) (RUMELT, SCHENDEL; TEECE, 1994). A estruturação inicial desta área foi complementada pelo desenvolvimento e disseminação de conceitos e ferramentas de análise estratégica tanto por acadêmicos (e.g. Modelo de cinco forças desenvolvido por Porter), como por consultorias (e.g. matriz *growth-share* desenvolvida pela BCG) (GHEMAWAT, 2002), além da criação de instituições representativas do campo de estratégia, por exemplo, a *Strategic Management Society* (SMS). Durante estes quase 50 anos, diversas de teorias e abordagens foram criadas para o estudo dos fenômenos ligados ao campo da estratégia.

De forma geral, os primeiros estudos do campo inspiraram um tipo de pesquisa que buscou definir o “conteúdo” da estratégia, isto é, compreender o que é necessário saber

para traçar a estratégia correta de determinada organização, algo usualmente feito pela criação de tipologias analíticas (WHITTINGTON, 1996; CHIA; MCKAY, 2007). Entre os representantes dessa linha temos o trabalho sobre definição de estratégia corporativa de Ansoff (1965), as análises econômicas sobre estratégia e estrutura de Rumelt (1974) e os trabalhos sobre estratégia competitiva de Porter (1980). Apesar da utilidade das ferramentas de análise criadas para o trabalho dos estrategistas, a principal crítica a essa abordagem é que ela ignora a complexidade da aplicação da estratégia nas organizações.

Se olharmos a estratégia somente por essa perspectiva de conteúdo, é difícil ver a sua relação com os estudos organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Apesar do estudo de Chandler (1962) já trabalhar com a noção de estratégia e estrutura, a relação estabelecida entre estes conceitos é praticamente de subordinação da estrutura às decisões econômicas da estratégia organizacional. Gradualmente, com a importância dada a essas decisões, o *mainstream* do campo de estratégia passou a enfatizar fortemente as questões econômicas e ambientais que envolviam as corporações. Porém, em meados dos anos 1980, começam a surgir algumas perspectivas alternativas que promovem a convergência entre estratégia e teoria organizacional (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Com surgimento da chamada “visão baseada em recursos” (*Resource Based View* - RBV) estabeleceu-se uma conexão com o trabalho sobre teoria institucional de Philip Selznick (1966). Esta teoria, guiada pelos trabalhos precursores de Jay Barney (1986a; 1986b), foi um marco da aproximação entre estes dois campos (estratégia e organização) depois do predomínio dos estudos inspirados na organização industrial de Joe Bain (*industrial organization*) durante a década de 1970 (GHEMAWAT, 2002). A relação entre a RBV e o institucionalismo parece patente: as organizações institucionalizadas de Selznick detêm um recurso com as características descritas por Barney, algo que é construído pela organização ao longo dos anos e que se torna uma vantagem competitiva. Em suma, instituições podem ser pensadas como recurso(s), “territórios” por meio dos quais as empresas detentoras, usufruiriam de “rendas ricardianas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Além da RBV, outra abordagem surge no campo de estratégia que a aproxima dos estudos organizacionais. Comumente chamada de “processual”, difere substancialmente

da idéia de “conteúdos”, pois direciona seu foco para a análise do cotidiano da formação estratégica (MINTZBERG, 1978).

O objetivo da abordagem processual é compreender como a estratégia é criada e realizada na organização. Usualmente os resultados desses estudos são análises da dinâmica interna das organizações ao definir, implementar e alterar sua estratégia (PETTIGREW, 1985; JOHNSON, 1987), demonstrando processos de emergência dos planos (MINTZBERG; WATERS, 1985), apontando os limites do planejamento (PETTIGREW, 1985), e a reduzida importância de processos formais de definição de estratégia (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) a ponto de declarar, até mesmo, o declínio da prática de planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994).

Apesar do grande apelo dessa abordagem, a principal crítica levantada é que, por haver uma predominância de uma visão “macro” sobre a estratégia das organizações (CHIA; MCKAY, 2007), a perspectiva processual dá menos ênfase aos “micro-processos” envolvidos no desenvolvimento das estratégias e acaba marginalizando ferramentas, atividades e práticas que são utilizadas pelos profissionais em seu cotidiano (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005). Somado a isso, a ênfase no processo e na emergência da estratégia, mina o poder de agência dos profissionais, na medida em que considera que todos estão “à mercê” do processo da estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2008). Como uma tentativa de resposta a esse problema, surge a abordagem de “estratégia como prática”.

Sob inspiração da chamada “virada prática” nas ciências sociais (SCHATZKI, KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001), esta abordagem busca compreender a estratégia como algo (re)definido pela interação entre as práticas de estratégia, profissionais envolvidos e execução dos planos no cotidiano. Esse movimento teórico, apesar de ter suas raízes nas primeiras análises de Richard Whittington (1996), só ganhou espaço recentemente.

Há dois fatores principais vinculados à emergência deste movimento no campo de estratégia (JARZABKOWSKI, 2005). O primeiro deriva da limitação do modelo “clássico” de elaboração de conhecimento na área, que reduz a multiplicidade envolvida no “fazer” estratégia a poucas variáveis, na maioria das vezes econômicas, isto é, uma tentativa de resposta às teorias de estratégia como conteúdo. O segundo fator está ligado

a pouca importância dada aos estrategistas que são subestimados tanto nas abordagens de conteúdo como de processo.

Gradualmente, surgiram pesquisas e análises que buscavam incluir o trabalho dos sujeitos nos estudos (WHITTINGTON, 2006), trazendo a noção de que, ao invés de estudar organizações, as pesquisas deveriam ser direcionadas ao “organizar” (*organizing*) (WEICK, 1979) ou “estrategizar” (*strategizing*) (WHITTINGTON et. al., 2006), buscando as filigranas da estratégia (WHITTINGTON, 1996) e os “pixels” da influência gerencial (JARZABKOSKI, 2008).

Os estudos que utilizam esta abordagem buscam compreender “estratégia” como uma atividade situada em um contexto e efetivada socialmente, entendendo como “prática” a ação dos sujeitos e os diferentes procedimentos, rotinas e ferramentas utilizadas na sua interação (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, a “estratégia como prática” é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva “micro” do cotidiano do estrategista e a perspectiva “macro” das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera.

Mesmo sendo nova, esta abordagem não escapa de críticas. Em artigo recente, Carter, Clegg e Kornberger (2008) questionam contundentemente a estratégia como prática. A crítica se dirige ao cerne da perspectiva, pois segundo eles há inconsistências nos conceitos de “estratégia” e “prática” utilizados pelos estudos. Apesar da crítica dos autores ser pertinente é esperado que dentro de uma abordagem nova haja dissonâncias ao invés de se constituir imediatamente como um corpo teórico monolítico: a “estratégia como prática” está, claramente, em meio a um esforço de *exploration* (MARCH, 1991).

Para consolidar nossa discussão sobre o lugar da “estratégia como prática”, lançamos mão de uma divisão útil elaborada por Chia e Mckay (2007) como uma tentativa de organizar o campo e suas diferentes abordagens em três perspectivas de análise (Cf. Quadro 1).

<i>Abordagem</i>	<i>Conteúdo de Estratégia</i>	<i>Processo de Estratégia</i>	<i>“Estratégia como Prática”</i>
<i>Foco de Análise</i>	Qual é a estratégia correta para uma organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia (re)definida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas?
<i>Principal Benefício</i>	Fornecer tipologias analíticas úteis	Captura a dinâmica interna das organizações ao definir a estratégia	Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidiana na construção da estratégia.
<i>Principal Crítica</i>	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia	Foco em macro-processos marginaliza as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais	Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos.
<i>Trabalhos Fundamentais</i>	Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Porter, 1980; Rumelt, 1974	Mintzberg, 1978, 1994; Pettigrew, 1985; Johnson, 1987	Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski, 2005

Quadro 1 – Três Abordagens para o Estudo da Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2. Estudando Estratégia como Prática

Após identificar a posição da estratégia como prática no campo de estratégia e organização é preciso buscar uma conceituação de “prática”. Sustentados no trabalho de Schatzki (1996), podemos diferenciar esta idéia em, pelo menos, três noções. Em primeiro lugar, “prática” pode ser um processo de aprendizagem ou aprimoramento da habilidade de alguém em fazer algo. Assim, podemos dizer que um profissional com muita experiência em elaborar planos estratégicos tem “prática” em fazer esses planos.

A segunda noção está relacionada à relação entre “fazer” e “dizer” que formam uma conexão que guia a ação dos sujeitos. Apesar de comumente se pressupor que exista nesta conexão alguma relação lógica ou até de causa e efeito, “possuir uma conexão” significa, simplesmente, que os “fazer” e “dizer” estão ligados de alguma maneira. Aqui podemos enquadrar as “práticas de gestão” ou “tecnologias da racionalidade” (MARCH, 2006) que são utilizadas na formação da estratégia, e são concretizadas através de conhecimento empírico, crenças, emoções, objetivos comuns, e, quase sempre, em preceitos e instruções.

Por fim, a terceira noção de prática está relacionada à forma efetiva de realização de uma determinada atividade no cotidiano dos profissionais, podendo inclusive representar a concretização de uma conexão de “fazeres” e “dizeres”. Aqui podemos incluir de forma ampla a prática de planejamento estratégico que, usualmente, envolve o uso de “práticas de gestão” pelos estrategistas.

A estratégia como prática busca analisar com maior ênfase as duas últimas noções apresentadas. Como apontamos na subseção anterior, a abordagem entende a estratégia como algo concretizado pelas pessoas, analisando tanto a perspectiva das práticas legitimadas, o processo diário de trabalho dos estrategistas e seu aprendizado no tempo (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006; JARZABKOWSKI, 2008; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). Nas próximas subseções abordaremos os estudos que lidam com as práticas de gestão e o “ferramental” de estratégia, em seguida, exploraremos um arcabouço teórico para lidar com seu uso e as mudanças na prática de planejamento estratégico que enfatizam a concretização de “práticas de gestão” na prática dos estrategistas.

2.2.1. A Importância das Práticas de Gestão em Estratégia

A segunda noção de prática que identificamos anteriormente (SCHATZKI, 1996) enseja a análise das práticas formais de gestão estruturadas nas organizações ou, como apontou March (2006), “tecnologias da racionalidade” que aplicam praticamente conceitos teóricos, dados obtidos na experiência, e regras lógicas de decisão para a definição das estratégias.

A idéia de uma estruturação formal de práticas que balizem as ações dentro das organizações é antiga e amplamente difundida. Porém, é muito difícil traçar um histórico desses esforços. No limite, podemos considerar que as definições de Taylor sobre tempos e movimentos, ou os 14 princípios de gestão formulados por Fayol, já eram, de certa forma, uma modelagem de práticas.

Desde o início da exploração do “conteúdo da estratégia” surgiram mecanismos para direcionar o planejamento e execução nas empresas, como “ciclos de planejamento”

(GRANT, 2003), até mecanismos de análise formal como SWOT, ou a matriz “*growth-share*” (GHEMAWAT, 2002).

Gradualmente, com a sofisticação das análises e a adição de novas dimensões, ocorreu a formulação de alguns conjuntos de práticas que constituem modelos de gestão de caráter “holístico”, como é o caso dos 7Ss da McKinsey (PETERS; WATERMAN, 1982), ou do *Total Quality Management*.

De forma geral, podemos dizer que as práticas de gestão são padrões formatados em um esforço de racionalização das ações, estruturas e procedimentos das empresas buscando aperfeiçoar sua execução e seu desempenho (MARCH, 2006). Fundamentada em uma visão racionalista, a construção destas práticas é direcionada à abstração e elaboração de esquemas formais de análise em detrimento do conhecimento que emerge da experiência cotidiana (CALORI, 1998), criando um formato para justificação e interpretação das ações (MARCH, 2006).

Muitas vezes é conferida uma pretensão de universalidade a esses esquemas formais, que acabam sendo copiados e transferidos entre diferentes organizações (MARCH, 2006) em busca, por exemplo, da “modernização” de sua gestão (e.g.; CARTER; MUELLER, 2002). Esta difusão é facilitada por alguns atores como consultorias (GHEMAWAT, 2002), mídia de negócios, escolas de negócio (ENGWALL; KIPPING, 2006) e outras organizações que financiam estudos e promovem boas práticas de gestão (AIDAR, 2003).

Diversas críticas foram direcionadas a esta tendência de formalização das práticas, pois se ela sustenta na idéia de que é possível formular idéias gerais e abstratas para dar conta da complexidade do cotidiano das empresas e, ainda, que esta formalização tem efeitos danosos, tais como a supressão da autonomia e da criatividade nas organizações (HODGSON; CICMIL, 2007).

Esse tema das práticas anima várias análises sobre os impactos das “práticas formais” sobre a formulação de estratégias. Exemplos são os estudos que exploram a percepção sobre os motivos para o uso de análises formais (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2008) e como mudanças no ambiente da empresa podem alterar a importância ligada a elas (WHITTINGTON et al., 2006).

2.2.2. Ênfases de Pesquisa sobre a Prática

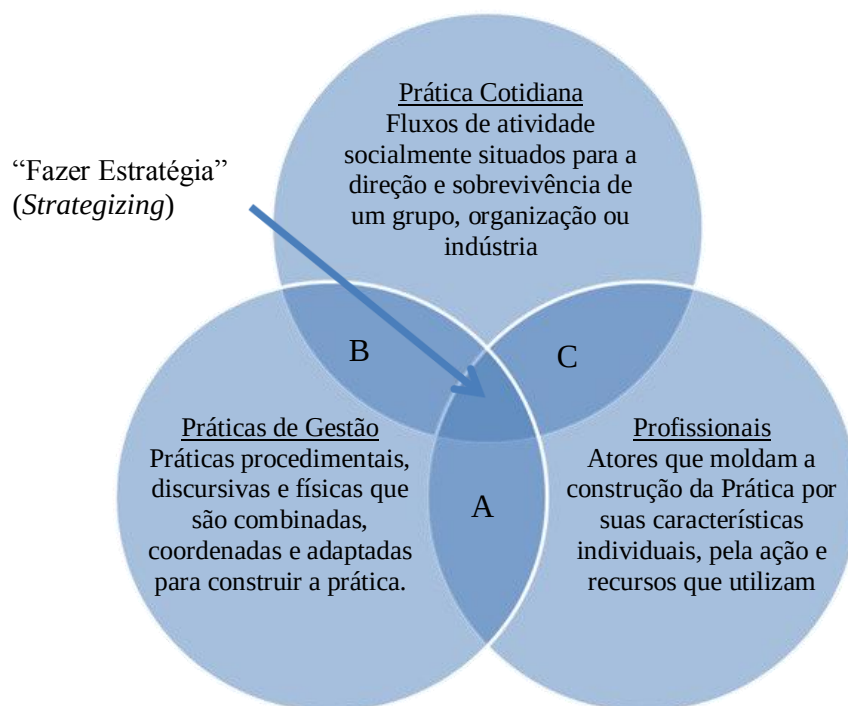
É importante notar que as pesquisas não são exclusivamente direcionadas para as ferramentas ou práticas formalizadas, muito menos têm foco na observação de sua aplicação correta ou incorreta. Mas o que é realmente crítico para a abordagem de “estratégia como prática” é a compreensão de que a formalização das práticas é apenas uma tentativa de dar sentido à realidade para direcionar a ação dos estrategistas e facilitar seu trabalho (CHIA; HOLT, 2006).

Assim, a análise das práticas estratégicas sempre tem como pano de fundo o cotidiano de sua aplicação e os estrategistas que as colocam em movimento em seu trabalho de definição da estratégia. Somente a partir da interação entre estes três componentes que encontramos aquilo que se pode chamar de “fazer estratégia” (*strategizing*). Conforme mostra o Esquema 1.

Apesar do “fazer estratégia”, indicado ao centro do esquema 1, ser o mote da abordagem de “estratégia como prática”, as pesquisas podem possuir diferentes ênfases de análise que são representadas pelas intersecções entre profissionais, práticas de gestão e prática cotidiana.

Estas intersecções podem ser encontradas nos artigos inspirados pela abordagem de estratégia como prática. Se observarmos o artigo de Mantere (2005), que discorre sobre como as práticas de estratégia habilitam e restringem o trabalho dos estrategistas, percebe-se que a ênfase dada é na relação entre as “práticas de gestão” e os “profissionais da estratégia” nas organizações (intersecção A).

Por outro lado, Jarzabkowski (2003) ao analisar o uso de práticas formalizadas para a definição de estratégia em universidades, direciona o enfoque do estudo para a concretização e evolução das práticas de estratégia no cotidiano de organizações (intersecção B). O estudo de Moraes (2007) também aborda esta aplicação de práticas de gestão no cotidiano por meio da análise de reuniões de uma rede inter-organizacional sob o prisma da teoria ator-rede mostrando o papel da interação informal, bem como de elementos não-humanos na formação da estratégia.



O “Fazer estratégia” compreende o nexo entre prática cotidiana, práticas formais e profissionais. A, B e C são enfoques em uma das interconexões dependendo do problema de pesquisa

Esquema 1 – Um Esquema Conceitual para Analisar “Estratégia como Prática”

Fonte: JARZABKOWSKI, BALOGUN & SEIDL, 2007.

Finalmente, o artigo de Balogun e Johnson (2005) que analisa o sentido dado pelos estrategistas às mudanças que ocorrem na prática da estratégia das organizações coloca sua ênfase na observação de profissionais e seu cotidiano (intersecção C). Outro estudo que aborda questões como estas é aquele de Carrieri et al. (2008) que faz uma análise das estratégias lojistas de um shopping popular apresentando a dimensão simbólica e subjetiva envolvida na prática de estratégia local. De certa forma, o estudo de Tonelli e Biselli (2007) também pode ser enquadrado nesta intersecção, pois identifica os significados que os praticantes de empresas ligam à noção de estratégia.

Assim, ressaltamos as diferentes formas de observar a prática da estratégia nas organizações que, dependendo da análise, evidencia com maior ênfase determinados aspectos do “fazer estratégia”, mostrando a diversidade de estudos possíveis.

2.3. Pesquisando a Prática e Explicando Mudanças

Um dos maiores desafios enfrentados pelos acadêmicos que pesquisam a “prática” é encontrar uma abordagem teórico-metodológica adequada que consiga dar conta de mudanças levando em conta a relação tríplice entre profissionais, práticas formalizadas e prática cotidiana vista na subseção anterior (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007). A explicação dessa relação tem animado alguns trabalhos que buscam desenvolver formas de lidar com essa questão (e.g.; WHITTINGTON, 2006).

Esses estudos não observam as práticas definidas para elaboração da estratégia como estáticas, mas (re)criadas e improvisadas, ganhando significado apenas a partir do seu uso em um contexto. Surge assim, a noção de “práticas-em-uso” (Cf. WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2004). Esta noção pode ser aplicada tanto para a análise de “simples” reuniões para definição de questões estratégicas (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), até “sofisticadas” matrizes e análises de cenário (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2008).

Nos estudos de Whittington (2006) e Jarzabkowski (2008) encontramos uma abordagem que consideramos interessante para nosso trabalho: os autores sugerem o estudo da dinâmica social envolvida na formação da estratégia por uma estrutura de análise inspirada na “teoria da estruturação” de Giddens (1984). De fato, muitos autores buscam inspiração em Giddens para realizar suas análises (e.g.; BARLEY; TOLBERT, 1997; ORLIKOWSKI, 2000).

O amplo uso das idéias de Giddens (1984) é compreensível porque, diferente das abordagens institucionalistas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977) que exploram a difusão e uso de práticas pelas organizações por pressões institucionais, sua teoria possibilita explorar como a dinâmica social das organizações impacta nas práticas definidas para análise estratégica, pois abre espaço para o processo subjacente (micro) relacionado ao fenômeno de interesse, incluindo a agência dos sujeitos dentro da formação das estruturas constitutivas dos sistemas sociais (WHITTINGTON, 2006).

Para possibilitar análises que dêem relevância a processos subjacentes, Giddens converte o dualismo de sociedade e indivíduo, em uma dualidade entre estrutura e

agência (COHEN, 1987). Essa diferenciação é crucial, pois, ao estabelecer a dualidade, Giddens habilita a possibilidade da recursividade entre agente e estrutura, isto é, o agente tem sua ação moldada pela estrutura que, ao mesmo tempo, restringe e habilita sua ação. No entanto, o agente em sua prática cotidiana também molda a estrutura e a repetição (recursiva) desse processo ao longo do tempo constitui os sistemas sociais, propiciando a sua “estruturação”. Para ele:

“A constituição de agentes e estruturas não é um fenômeno constituído de dois conjuntos separado de agentes e estruturas, um dualismo, mas representam uma dualidade [...] as propriedades estruturais dos sistemas sociais são tanto um meio como o resultado das práticas que eles organizam. A estrutura não é externa ao indivíduo: é concretizada (*instantiated*) nas práticas sociais, e em certo sentido mais ‘interno’ que ‘externo’ às atividades em um sentido Durkheimiano. A estrutura não deve ser equacionada somente como uma restrição, mas algo que restringe e habilita (*constraining and enabling*)” (GIDDENS, 1984:27, tradução nossa).

Esta teoria pressupõe a estruturação como um processo dinâmico, o que torna difícil identificar isoladamente os conceitos que delineiam a teoria. A separação dos conceitos envolvidos é feita por motivos metodológicos. Os três conceitos que consideramos fundamentais para nossa análise são: estruturas, interação e modalidades.

As **estruturas** são organizadas como propriedades dos sistemas sociais, isto é, elas não existem senão de forma virtual e só se concretizam como tal quando são aplicadas pelos agentes em sua ação. Apesar de também podermos nos referir à estrutura como “princípios de organização da sociedade” ou “características institucionalizadas de sistemas sociais ao longo do tempo”, a noção de estrutura que nos interessa no momento é definida por regras e recursos envolvidos na articulação dos sistemas sociais. As estruturas possuem três dimensões: (i) significação, ou entendimento compartilhado; (ii) dominação, que é representada principalmente pelos recursos; e (iii) legitimação, que são as normas e regras que indivíduos lançam mão para justificar suas próprias ações e de outros.

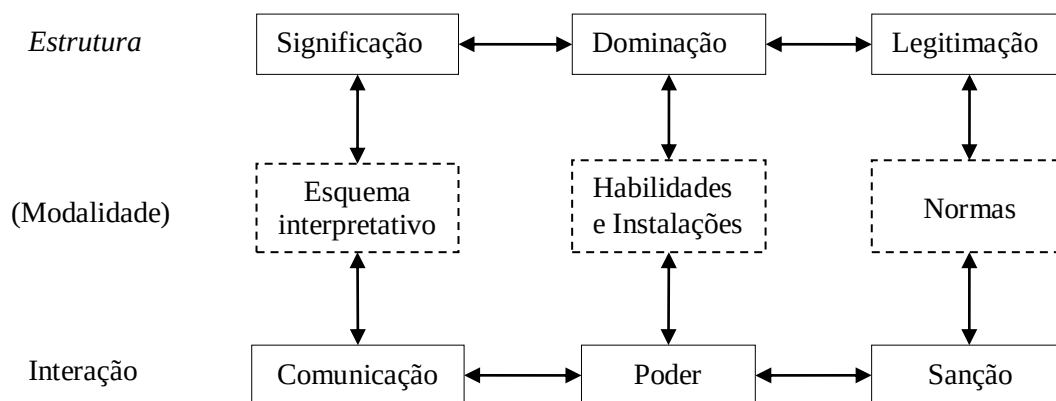
Por regras que constituem as estruturas, podemos entender os “procedimentos metodológicos” da interação social, sendo que estão ligadas, principalmente, às dimensões de significação e legitimação das estruturas. Os recursos podem ter duas características: (i) alocativa, vinculada a objetos materiais, e (ii) impositiva, que se

refere ao controle de pessoas, e estas estão conectadas à dimensão de dominação das estruturas.

A **interação** é a ação realizada pelos agentes e esta é restringida e habilitada pelas estruturas concretizadas em “episódios”. Dentro da interação, o poder de agência dos sujeitos é uma condição para a recursividade, pois confere àqueles envolvidos na ação a capacidade de transformação das estruturas, mesmo que esta transformação não seja necessariamente intencional (estratégica). Similarmente às estruturas, toda interação tem três elementos fundamentais: sua constituição (i) como *significativa*, (ii) como operação das relações de *poder* e (iii) como ordem *moral*. Vale ressaltar que o conceito de poder utilizado por Giddens é relacionado à capacidade dos atores de influenciar a ação dos outros agentes.

A conexão entre as estruturas e o campo de interação não é direta, pois nenhuma ação se expressa ou pode ser explicada em termos de uma regra ou recurso, mas por conjuntos de regras e recursos. Para habilitar a recursividade de seu modelo, Giddens elabora uma ligação entre os domínios de “estrutura” e “interação” por meio da noção de **modalidades** que são o meio de reprodução de componentes estruturais de sistemas de interação, mas que também são alteradas pelos próprios agentes. As modalidades são tratadas como conjunto de conhecimentos e recursos empregados por atores na constituição da interação como um feito habilidoso e informado sob condições limitadas de racionalização (Giddens, 1984). Novamente, verificam-se três características distintivas das modalidades: (i) esquemas interpretativos, (ii) “habilidades/instalações” (*facility*), e (iii) normas.

O esquema 2 agrega as características destes três elementos fundamentais e inter-relaciona as dimensões da dualidade da estrutura a partir das características da “interação”, “estrutura” e “modalidades”.



Esquema 2 – Dimensões da Dualidade da Estrutura

Fonte: GIDDENS. 1984:29.

Aplicar essa abordagem em pesquisas sobre estratégia e organizações não é uma tarefa simples, principalmente por lidar com a relação simultânea de ação e estrutura. Somado a isso, a teoria foi desenvolvida tendo em mente sistemas sociais amplos, e não organizações singulares (e.g.; empresas).

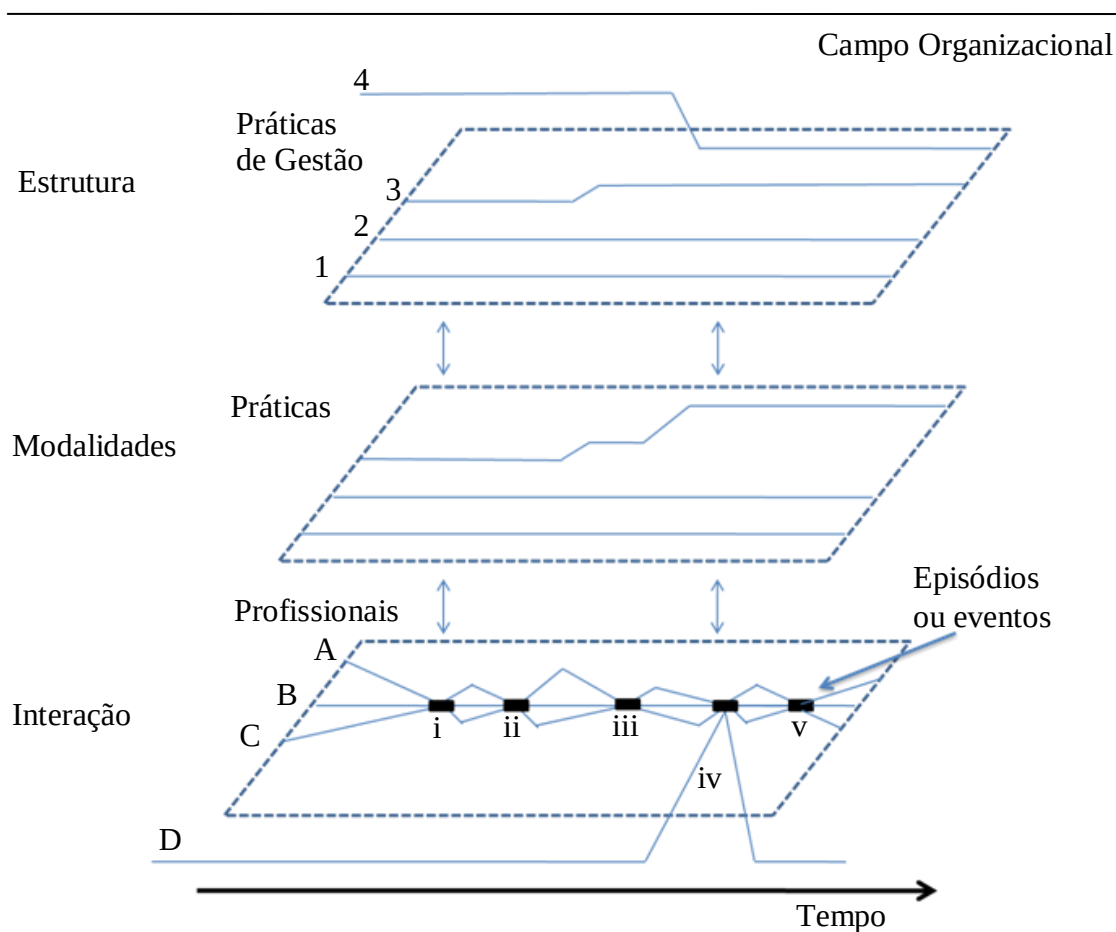
No entanto, alguns pesquisadores buscam utilizar tal abordagem para analisar questões organizacionais, a exemplo de Barley e Tolbert (1997) que elaboram um esquema adaptando a teoria de Giddens. A denominação dada aos elementos conceituais da teoria de Giddens varia de acordo com o autor e os referenciais utilizados (BARLEY; TOLBERT, 1997; ORLIKOWSKI, 2000; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2008).

No esquema 3 representado abaixo, buscamos elaborar um diagrama que integrasse estas perspectivas. Nele têm-se três planos paralelos: na parte superior temos a estrutura, na inferior o campo da interação e entre eles as modalidades. As áreas representam a organização formal e, diferentemente de Whittington (2006:621), deixamos seu contorno tracejado para representar a idéia de que a organização não está isolada de seu contexto, entrando em contato constante com sistemas mais amplos, teorias e crenças que têm impacto determinante na organização formal (SPINK, 2001).

No plano inferior do esquema 3 temos a interação, onde encontramos os profissionais, tanto internos (A–C) como externos (D, e.g. consultor), que estão dentro do campo organizacional da empresa. Estes profissionais participam de diversas “atividades” e se

encontram em cinco pontos de convergência (i–v), os quais se configuram como episódios ou eventos (WHITTINGTON, 2006).

Esses profissionais realizam diversas práticas na organização e estas podem ser representadas como modalidades da organização, ou seja, as atividades e padrões de interação observáveis (ROSE, 2006; BARLEY; TOLBERT, 1997). Aqui, a idéia de práticas deve ser tomada em um sentido amplo, como conjuntos de estruturas de significados, habilidades e normas, como por exemplo: a prática de planejamento estratégico (e não seu ciclo anual), prática de gestão de projetos, entre outras, que estão representadas pelas linhas na área tracejada no plano central do esquema 3.



Esquema 3 – Estruturação das Práticas de Estratégia

Inspirado: Giddens, 1984; Barley; Tolbert, 1997; Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2008.

Para realizar estas práticas, os profissionais fazem uso de estruturas que contém um conjunto de procedimentos, rotinas, ferramentas e regras legitimadas, envolvidas na formação das práticas da empresa, que são representadas pelas linhas (1-4) indicadas no

plano superior do esquema 3. Elas compreendem tanto rotinas, discursos e ferramentas criados internamente como aqueles criados fora da organização e que podem ser interiorizados por algum motivo (e.g. reuniões de *brainstorming*, metodologia *balanced scorecard*; discursos de “busca da excelência”). A linha 4 representa práticas que em um momento estão fora do conjunto de ferramentas aceitas por essa organização em particular, mas ainda estão dentro do campo organizacional, e em determinado momento começam a ser utilizadas.

Nenhuma destas práticas é estática. A alternativa mais usual para lidar com esse dinamismo é utilizar o sufixo “em-uso”, como vimos anteriormente no caso das “práticas-em-uso” (JARZABKOWSKI, 2004), isso ressalta a idéia que a ferramenta ou prática só se configura como um elemento importante quando é colocada em movimento pelos agentes, diferente de outras abordagens que conferem poder de agência ao objeto (e.g. LATOUR, 2005). Ao concretizar as estruturas em sua interação, os profissionais as (re)produzem, podendo até, nesses eventos, transformá-las.

Esses eventos podem ter diversas formas: desde reuniões formais da diretoria até conversas cotidianas. Van Dijk (2000) descreve a noção de “episódio” ou “evento” como algo intuitivo e, às vezes, trivial no cotidiano. Como um episódio de uma história, o evento é tanto uma parte de um todo (da história), como também tem uma delimitação própria com um início e um fim (VAN DIJK, 2000).

Por conta da recursividade que ocorre nos eventos, são possíveis (e ocorrem) mudanças nas modalidades, mas para isso a interiorização das práticas pelos atores deve ser abalada, possibilitando que sua ação seja contrária a estas práticas legitimadas, causando um deslocamento ou, pelo menos, uma disposição ao deslocamento. Nesse processo também pode ocorrer a alteração de estruturas: seja pela criação e adoção de novas práticas (recursos), seja pela aplicação de novas lógicas de pensamento e ação (regras) (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2008). Esta dinâmica é representada pelos deslocamentos ao longo do tempo nas linhas apresentadas no plano superior do esquema 3.

3. Abordagem Metodológica

A escolha de uma abordagem metodológica para um trabalho acadêmico deve ser feita à luz do tema de interesse, tendo em vista a produção de conhecimentos relevantes por meio de processos possam garantir o rigor das análises elaboradas.

Conforme expusemos na seção anterior, a abordagem de estratégia como prática busca explorar os processos subjacentes (micro) e o trabalho dos profissionais envolvidos na elaboração da estratégia nas organizações.

Nesta seção indicamos nossas escolhas metodológicas para analisar nosso tema de interesse. Primeiramente, destacamos a escolha do método de estudo de caso único e exploratório. Em seguida, apresentamos os métodos de coleta utilizados e concluímos explicitando os procedimentos utilizados para análise dos dados obtidos.

3.1. Método de Pesquisa

O método selecionado para este trabalho é o estudo de caso único e exploratório (e.g. SELZNICK, 1966; BALOGUN; JOHNSON, 2005), para possibilitar maior profundidade de análise e permitir a eventual emergência de novas idéias e proposições (SIGGELKOW, 2007; BITEKTINE, 2008).

Apesar do entendimento comum de que um estudo de caso único não é adequado para fazer generalizações e ser útil apenas em estágios preliminares de investigação (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 1991), verifica-se uma crescente literatura que destaca o valor do estudo de caso único (DYER; WILKINS, 1991; LANGLEY, 1999; FLYVBJERG, 2006; SIGGELKOW, 2007; BITEKTINE, 2008). Os argumentos levantados em defesa do estudo de caso único enfatizam que a proximidade desse tipo de estudo com seu objeto é maior, o que aumenta a possibilidade de levantar dados mais ricos e densos, potencializando a compreensão das nuances da prática (FLYVBJERG, 2006). A partir desse ponto de vista, o estudo de caso único torna-se ideal para o desenvolvimento de conhecimentos que dependam da análise contextual, criando uma forte conexão do estudo de caso com a prática. De acordo com Siggelkow, “se a teoria conversa somente com a teoria, o exercício coletivo da pesquisa corre o

perigo de tornar-se totalmente auto-referenciado e fora de contato com a realidade, podendo ser considerado irrelevante.” (2007:23, tradução nossa).

3.1.1. Seleção e Acesso ao Caso

Selecionamos uma empresa de gestão de projetos de infra-estrutura brasileira (InfraCo) para ser o objeto de nosso estudo de caso exploratório. Esta empresa tem uma estrutura baseada em projetos e, recentemente, venceu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que avaliou sua gestão. Esta característica chamou nossa atenção por contrariar as expectativas teóricas ligadas a uma organização estruturada baseada em projetos (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), já que a empresa estudada buscou desenvolver um modelo formal de gestão para guiar suas ações enquanto que o esperado seria manter-se menos estruturada para atender seus clientes e se adaptar ao ambiente de forma *ad hoc*.

Como recorte do estudo, escolhemos a prática de formulação da estratégia corporativa e as ferramentas estabelecidas para sua realização, em especial, o ciclo de planejamento estratégico da empresa. Esse recorte foi feito tendo em vista: (i) a crescente relevância de estudos sobre ferramentas de estratégia na comunidade acadêmica internacional (KNOTT, 2006; JARZABKOWSKI; WILSON, 2006; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2008), (ii) a escassez de estudos empíricos sobre como as empresas organizam e realizam o planejamento estratégico (GRANT, 2003) e, por outro lado, (iii) a grande importância e o amplo uso desta ferramenta pelas organizações, algo evidenciado em pesquisas longitudinais em escala mundial que apontam o planejamento estratégico como a prática mais utilizada pelas empresas (RIGBY; BILOUDEAU, 2007).

O acesso ao caso foi facilitado por um professor da FGV que trabalhava à época como executivo na Fundação que organiza o PNQ. O contato foi feito com diretor de sistemas de gestão da empresa escolhida, que é responsável pelos processos de gestão e fornece suporte ao planejamento estratégico da companhia. Após algumas visitas para negociação do acesso, o tema do planejamento estratégico foi aceito como objeto de estudo sob a condição de que nenhum conteúdo confidencial sobre os planos estratégicos definidos fosse divulgado.

3.2. Coleta de Dados

No estudo de caso utilizamos três fontes de dados: (i) entrevistas com profissionais, (ii) análise documental longitudinal, e (iii) observação direta. Com estes dados buscamos não nos fixar em apenas uma fonte, nos aproximando de uma triangulação (JICK, 1979) para identificar as questões envolvidas no trabalho do planejamento estratégico.

Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com pessoas de diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização, todas elas envolvidas na formulação das estratégias da empresa (Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada), depois de cada entrevista avaliávamos os resultados obtidos e buscávamos aperfeiçoar o roteiro. Foram realizadas 16 entrevistas com 15 entrevistados (Ver tabela 1), com uma duração média de 74 minutos, totalizando, aproximadamente 20 horas de gravação. Por motivos de confidencialidade, os nomes dos entrevistados não serão revelados. Adicionalmente, a ordem dos entrevistados para fins de citação no trabalho foi retirada da ordem cronológica de realização das entrevistas, sendo reordenada por meio da geração de números aleatórios. Sempre que possível as informações foram agrupadas pela criação de categorias.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

ID	Cargo	Área	Duração (min.)	Tempo na Empresa	Tempo de Envolvimento no Planejamento
E1	Diretor	Comercial	60	>20 anos	>10 anos
E2	Diretor	Comercial	60	>20 anos	<5 anos
E3	Gerente	Área de Conhecimento	80	<10 anos	<5 anos
E4	Diretor	Administrativa	80	>20 anos	<5 anos
E5	Diretor	Área de Conhecimento	85	10 a 20 anos	<5 anos
E6	Gerente	Operacional	75	>20 anos	5 a 10 anos
E7	Analista	Administrativa	40	10 a 20 anos	5 a 10 anos
E8	Diretor	Administrativa	105	>20 anos	5 a 10 anos
E9	Diretor	Comercial	80	>20 anos	>10 anos
E10	Diretor	Administrativa	40	>20 anos	<5 anos
E11	Diretor	Administrativa	80	>20 anos	>10 anos
E12	Diretor	Área de Conhecimento	90	>20 anos	<5 anos
E13	Gerente	Administrativa	78	10 a 20 anos	5 a 10 anos
E14	Diretor	Administrativa	150*	<10 anos	5 a 10 anos
E15	Analista	Administrativa	75	10 a 20 anos	5 a 10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: * Duas entrevistas realizadas

A técnica de amostragem dos entrevistados foi oportunista, envolvendo um informante na indicação de pessoas-chave (ARKSEY; KNIGHT, 1999), o que possibilitou a cobertura de grande parte dos responsáveis pela realização do planejamento estratégico na empresa.

A análise documental foi feita com base em dois tipos de documentos que coletamos para análise: (i) documentos internos da empresa; e (ii) documentos de domínio público. Estes dados foram essenciais, pois possibilitaram uma contextualização mais rica do caso e aumentaram a confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas, já que documentos “são produtos ‘em tempo’ e componentes significativos do cotidiano; complementam, completam e competem com a narrativa e a memória.” (SPINK, 1999:126).

Obtivemos aproximadamente 1150 páginas de documentos internos com informações sobre: metodologias utilizadas para o planejamento estratégico, planos estratégicos da empresa, informações sobre a implantação do PNQ na empresa e outros *inputs* utilizados para o planejamento estratégico (e.g. apresentação de professor da FGV feita durante o planejamento de 2007). Além disso, tivemos acesso a modelos de planilha e todos “*templates*” de planejamento estratégico utilizados no planejamento. Por motivos de confidencialidade, a maior parte dos documentos teve que ser analisada em visitas à empresa.

No caso dos documentos de domínio público, fizemos uma busca por notícias publicadas sobre a empresa durante um período de 10 anos na base de dados *ISI Emerging Markets Information Service* para obter informações que pudessem colaborar com a pesquisa e contextualização do caso. Além disso, tivemos acesso: aos relatórios anuais da empresa, ao “Relatório da Gestão” enviado para a Fundação Nacional da Qualidade no ano que a empresa venceu o PNQ e a outros materiais publicados sobre a empresa.

Um documento que merece destaque por sua importância em nossa análise foi um estudo sobre o planejamento estratégico da empresa que descreveu o período de 1975 a 1984 que nutriu grande parte das análises sobre esse período.

A observação direta, apesar de ser uma fonte rica de dados sobre o trabalho de formulação estratégica e ser amplamente utilizada em pesquisas da estratégia como prática (CHIA; MCKAY, 2007), só pôde ser realizada em uma ocasião: a reunião de apresentação do resultado final do planejamento para toda empresa, onde estavam presentes o presidente da InfraCo e todos os presidentes das empresas associadas. Infelizmente, não obtivemos acesso a mais reuniões e eventos por conta de restrições circunstanciais da empresa.

Outro tipo de dado de observação que obtivemos foi decorrente da participação em curso preparatório para banca examinadora do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e outros eventos organizados pela Fundação que organiza o Prêmio, com o objetivo de entender a forma de avaliação das empresas candidatas ao prêmio.

O resultado da observação foi somado a um diário de campo que o pesquisador manteve para relatar suas observações sobre as visitas feitas à empresa (CZARNIAWSKA, 2008; LOFLAND; LOFLAND, 1995). Ao final da coleta de dados obtivemos um diário com, aproximadamente, 30.000 palavras descrevendo percepções do pesquisador sobre diversos aspectos das visitas de campo e notas sobre os encontros com os entrevistados.

A extensão total da coleta de dados foi de, aproximadamente, três meses sendo dividida em três fases, o que possibilitou uma breve avaliação dos dados obtidos antes do retorno ao campo. Durante todo o período, mantivemos contato com um diretor da empresa, realizando entrevistas e conversas informais, conferindo a ele, praticamente, um papel de “informante”, um “nativo” que facilita a navegação do pesquisador em seu meio social com a apresentação da linguagem, cultura local e outros fatores contextuais (SPRADLEY, 1979).

3.3. Procedimentos para Análise dos Dados.

As entrevistas foram transcritas e inseridas em um *software* de análise de dados qualitativos (Atlas.ti) em conjunto com o diário de campo elaborado e os relatórios gerados a partir da análise de documentos. Todo o conjunto de dados obtido foi submetido à codificação temática para identificar temas e construtos-chave (MILES; HUBERMAN, 1994). Previamente à codificação temática já havíamos elaborado

códigos preliminares, porém mantivemos a possibilidade de codificação aberta para o surgimento de novos temas.

Elaboramos uma rede de relação entre os códigos criados para a descrição da empresa e aqueles vinculados ao planejamento estratégico da empresa (Cf. Apêndice B). De acordo com a análise conjunta dos códigos previamente criados, os códigos que emergiram da análise dos dados e a rede criada entre os códigos, definimos quatro grandes temas para este trabalho relacionados a:

- *Fatores contextuais da empresa:* Estrutura organizacional, cultura organizacional, história da empresa, evolução dos negócios, e reações a situações contextuais da empresa à época da coleta de dados.
- *O trabalho de planejamento estratégico:* Como as pessoas descrevem as atividades envolvidas no planejamento e o seu processo de desenvolvimento.
- *Mudança na prática de planejamento:* Como ocorreu o processo de mudança do planejamento, como é descrito o processo antes e depois, quais os motivos para esta mudança, atitudes das pessoas sobre este processo.
- *As ferramentas e seu uso:* Principais ferramentas utilizadas, descrição de seu uso, propósito, importância e lógica atribuída às ferramentas.

Com base nos dados organizados em temas, buscamos construir uma narrativa sobre o planejamento estratégico da empresa (LANGLEY, 1999; BALOGUN; JOHNSON, 2005). Essa análise foi capaz de identificar períodos nos quais houve mudanças no planejamento estratégico da empresa e nas práticas utilizadas.

4. Resultados

Esta seção está dividida em 4 partes. Inicialmente, descrevemos a empresa que foi objeto do estudo. Em seguida, apresentamos os resultados da exploração dos dados coletados, destacando três pontos principais que emergiram.

O primeiro resultado das análises é uma descrição sobre a prática de planejamento estratégico na empresa e como ela evoluiu em relação a seu grau de formalização. O segundo resultado é vinculado ao papel da adoção de um discurso de excelência pela empresa que impactou a forma de realização do planejamento estratégico na empresa. Por fim, apresentamos algumas práticas utilizadas no planejamento estratégico da empresa e sua importância para o trabalho de elaboração de estratégia na organização estudada.

4.1. Caracterização do Caso: A InfraCo e sua Empresa de Engenharia.

A InfraCo é uma das mais antigas e renomadas empresas brasileiras de serviços ligados a projetos de infra-estrutura. Criada em 1960 por uma associação de duas multinacionais, teve seu controle assumido pelos profissionais em 1970 em um processo similar a um *management buyout* (MBO), que incluiu todos os integrantes da empresa como sócio-quotistas. Desde então a empresa tem a política de manter o controle acionário nas mãos dos seus profissionais.

A história da InfraCo é marcada pelas diversas oscilações dos ciclos de investimentos em infra-estrutura brasileiros (cf. FERREIRA; MALLIAGROS, 1997). Conseqüentemente, enquanto alguns mercados em que a empresa atuava prosperavam outros enfrentavam períodos extremamente difíceis. Esta característica é, provavelmente, um dos motivos da diversificação de sua atuação em tantas áreas distintas (e.g. energia, telecomunicações, petroquímica).

Durante o estudo de campo a InfraCo passava por uma grande mudança organizacional que descentralizou seus negócios em empresas distintas, criando estruturas administrativas separadas para cada um de seus negócios, o que impactou a condução das atividades de todos os profissionais da empresa. O impacto dessa mudança para o

estudo foi que, apesar da maior parte dos dados coletados serem referentes à empresa de engenharia, as fronteiras com a InfraCo não estavam bem delimitadas: alguns dos entrevistados da pesquisa estavam em novos cargos, mas ainda acumulavam suas antigas funções da InfraCo em seu antigo formato.

À época da coleta de dados a empresa de engenharia contava com aproximadamente 700 funcionários e estava organizada sobre uma estrutura baseada em projetos (grupo-tarefa). Dentro desta estrutura, era comum o acúmulo de funções ou, como se referem na empresa: o acúmulo de vários “chapéus” pelos profissionais; seja na parte de operações, como nas áreas de suporte. À época do estudo, a empresa de engenharia representava metade do contingente de profissionais da InfraCo.

4.2. O Planejamento Estratégico na InfraCo

Como expusemos na seção anterior, a InfraCo sempre teve um ambiente de negócios instável. Essa característica criou muitos desafios para a sustentabilidade da empresa e colaborou para tornar a estratégia de negócios uma preocupação antiga dentro da organização.

A InfraCo demonstrou a capacidade de se reinventar para “surfar as ondas do mercado” criando soluções, às vezes inovações, e tendo um comportamento empreendedor em seus investimentos. É marcante que ela seja a única empresa que permaneceu no mercado por tantos anos, enquanto todos os seus concorrentes das primeiras décadas encerraram as atividades. Apesar desta capacidade de adaptação ao mercado permear todo o histórico da empresa, ela nem sempre derivou de um planejamento estratégico formal.

Os primeiros planos estratégicos da empresa foram produzidos em 1975-76, quando a alta administração decidiu reavaliar o rumo da empresa por ter identificado uma redução no ritmo de crescimento do negócio. A empresa tinha crescido muito chegando a quase 2000 funcionários e havia recentemente divisionalizado sua estrutura. Os planos resultantes deste esforço inicial não conseguiram mudar a situação da empresa. Depois de duas tentativas experimentais a organização contratou um grupo de consultores estrangeiros.

O exercício do planejamento à época buscou incluir o primeiro e segundo escalão da empresa e os 60 principais executivos. O trabalho desenvolvido mostrou-se custoso em termos de consumo de tempo das pessoas envolvidas na sua elaboração e com baixa efetividade de implementação. Assim, o esforço gerou uma ambivalência entre o entusiasmo e a boa vontade dos participantes na definição dos planos em oposição à insatisfação quando as decisões tomadas nos planos eram postergadas.

Nos anos seguintes, apesar do interesse na estratégia da empresa, havia a preocupação de não se perder em planos com diversas páginas e que ninguém lê ou aplica. Dessa forma, os resultados do trabalho nunca estavam em um plano consolidado da InfraCo, pois existia a percepção de que as fortes turbulências vividas nos setores de atuação da empresa requeriam a reformulação contínua da estratégia. Assim, o trabalho de planejamento estava mais focado na reflexão sobre os rumos dos negócios da organização.

Nossos entrevistados não conheciam esta história. O conhecimento deles sobre o trabalho dos consultores no final da década de 1970 se resumia a uma lembrança sobre uma palestra ministrada pelo prof. Igor Ansoff que havia sido gravada em vídeo, e que era na verdade o coordenador do grupo de consultores.

Para os entrevistados, o início exato da prática formal de planejamento estratégico na InfraCo foi difícil de precisar, mas os primeiros anos da década de 1990 foram apontados como um marco provável, pois a empresa passou por um momento importante com a decisão de encerrar suas atividades em um determinado setor, o que forçou a percepção de necessidade de planejamento estratégico. Conforme um dos entrevistados relatou:

E01 - Eu tenho consciência que o primeiro formal foi em 1991 [...] Nessa época que era justamente uma transição... O primeiro planejamento estratégico foi uma transição de mudança de público para privado.

Nesse período a prática do planejamento não tinha um formato definido, sendo descrita pelos entrevistados como “livre”. O que existia eram apenas algumas diretrizes como: “quais serão seus objetivos e planos”. A partir disso, cada área da empresa formulava as estratégias de forma independente. Alguns entrevistados mencionaram a existência de

análises dos cenários econômicos e tendências do mercado, porém a maior parte era pouco estruturada.

Quando havia a consolidação dos planos elaborados, a intenção era a divulgação da estratégia da empresa aos profissionais em uma plenária, pois não era dada grande relevância à mensuração e acompanhamento do resultado do planejamento. O foco era muito mais voltado para estratégias de mercado, deixando menor espaço para questões relacionadas à estrutura e gestão interna da organização. De acordo com um entrevistado:

E05 - Na época, era muito focado em “que mercado nós vamos atacar? Que oportunidades que a gente vai perseguir?”, muito mais do que uma estruturação da empresa com a gestão dela mesma propriamente dita. A gestão parecia como problemas de outros e que quem estivesse lá [decidindo a estratégia] não precisava também sugerir, adequar... Era como se fosse uma coisa comprada e pronta, estava ali pronta e você não precisava mexer.

Esse formato de planejamento estratégico parece ter continuado ao longo da década de 1990. Certamente o formato da prática não permaneceu idêntico durante todo este período. Mudanças provavelmente aconteceram, mas só pudemos identificar uma alteração expressiva na forma de trabalho entre os anos de 2002 e 2003. Ao buscar informações sobre a situação dos negócios nesse período, percebemos que a empresa vivia uma ótima trajetória: tinha aumentado o número de profissionais de forma significativa, tinha boas perspectivas em seus setores de atuação e os investimentos feitos tiveram resultados satisfatórios. O desempenho positivo da organização estimulou a InfraCo a planejar uma divisão em vários negócios separados de acordo com setor de atuação. No entanto, estes planos foram adiados.

Identificamos pelo menos três fatores principais que abalaram a organização à época. O primeiro fator foi o impacto da conjuntura macroeconômica sobre os contratos firmados pela empresa. O segundo foi o estouro da bolha da internet, algo que é diretamente ligado aos negócios de tecnologia da informação da InfraCo. O terceiro fator que surgiu foram os problemas enfrentados na execução dos projetos de engenharia naquele ano, mais especificamente em um projeto no qual a empresa saiu-se muito mal. Esse ponto surgiu recorrentemente nas entrevistas, e parece ter sido o principal motivador da mobilização da organização, como apontou um de nossos entrevistados:

E04 - Um exemplo mais emblemático, mais profundo, aconteceu conosco em 2002, 2003, quando nós tivemos um projeto indo muito mal economicamente, muito mal. Isso provocou

no ano de 2003 um prejuízo na organização, de 47 anos de história, em dois anos ela teve prejuízo e um deles foi esse. Foi em 2003. Então, foi assim... marcante.

Esta situação vivenciada em 2003 gerou tanto uma sensação de fragilidade e incerteza em relação ao ambiente, como uma pressão interna sobre a gestão da empresa, pela percepção da dificuldade em alinhar os recursos da organização para atingir seus objetivos. Pudemos perceber que a pressão interna teve um impacto significativo, pois, como decorrência da estrutura societária da empresa, o prejuízo econômico gerou um desconforto acima do normal, já que os profissionais recebem dividendos e distribuição de lucros como parte fundamental de sua remuneração. Nesse contexto, a forma de realizar o planejamento estratégico foi alterada.

Nos documentos internos da empresa é possível notar que, desde o início de 2003, surge a intenção de criar formas mais estruturadas para o planejamento estratégico. No entanto, essa intenção ainda estava intercalada com uma série de elementos pouco estruturados e até bem humorados, como por exemplo, nas recomendações gerais da direção para o planejamento estratégico: “informalidade, descontração e humor, mas também, objetividade, clareza e especificidade nas colocações”.

A ênfase no trabalho de planejamento, que na fase anterior a 2003 era direcionada apenas às áreas comerciais, passou a incluir efetivamente todas as áreas da empresa e um conjunto maior de funcionários passou a participar do ciclo e das decisões estratégicas, alterando o que antes era um exercício com ênfase maior no orçamento anual. Os planos criados pelas diversas áreas passaram a ser consolidados, algo que facilitou e reforçou o controle da implementação do planejamento estratégico, como foi indicado por um de nossos entrevistados:

E13 - Acho que a InfraCo se organizou melhor [...] Não sei se é por causa do PNQ [...] começou um trabalho de acompanhar indicadores de acompanhar efetivamente os planos de ação e colocar isso de uma maneira mais estruturada.

Esta mudança acabou incluindo, gradativamente, novas práticas na empresa e um alinhamento mais forte com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Esse Prêmio é concedido a empresas como reconhecimento a “excelência” de sua gestão, conforme os preceitos definidos pela Fundação que confere o PNQ (Cf. subseção 4.3).

A mudança se configurou como uma crescente formalização da gestão da organização de uma forma geral. É interessante notar até mesmo o seu reflexo no conteúdo dos

relatórios anuais, que antes eram quase artísticos, intercalando os dados da empresa com fotos e textos em homenagem a figuras importantes da história, e passaram a apresentar apenas as informações convencionais de um relatório empresarial.

No que tange às práticas utilizadas no planejamento estratégico, houve a definição de um padrão com temas a serem cobertos pela estratégia, análises formais que deveriam ser realizadas, o reforço do acompanhamento e controle dos resultados (Cf. subseção 4.4).

O planejamento estratégico só alcançou um formato “estável” no início do ano de 2005. A partir desse ponto, o planejamento foi descrito como: mais organizado e focado durante sua elaboração e, efetivo para implementação e avaliação, sendo elogiado em algumas entrevistas. Porém, contrariando a idéia da efetividade na sua implementação, alguns entrevistados, mostraram desconforto com o excesso de planos gerados o que criou uma situação difícil de controlar, como um de nossos entrevistados comentou:

E01 - mas uma coisa bem marcante, foi excesso. Você tem muita [...] possibilidade de criar eventos de controle... Tem muito. E índices né? Teve um momento que [...] ficou um negócio de 60 linhas. Um negócio incontrolável. Aí você não consegue controlar, e durante o ano... “Começou?” “Não”. “Então adia”. E só fazia... [risos] Acho que isso deve acontecer em toda empresa. Você tem aquelas metas e planos e não tem uma ação. Você fica tomado pelo seu dia-a-dia, quando vê... “Ih! Adia aí!”

Alguns entrevistados também consideraram que havia um “engessamento” da prática que perdeu sua flexibilidade o que acabou barrando a criatividade e, algumas vezes, tornava a formulação de estratégias em preenchimento de informações requisitadas nos *frames* criados. Conforme as críticas de dois entrevistados:

E14 - você começa a diminuir o estímulo à criatividade, o estímulo à inovação, o estímulo a novas iniciativas, porque as pessoas não estão totalmente preparadas pra isso. A gente se deparou com isso aqui internamente.

E07 - E aí, o que acontece? Aquela reunião de brainstorming onde você levanta tudo isso, ela acaba virando uma reunião de preencher frame. A diferença que a gente sente... a gente que é mais operacional e fica ali para anotar as coisas, é assim... Absurda! Nas primeiras reuniões, nos primeiros exercícios que eu participei, eu comecei a participar em 2002, dos exercícios de planejamento estratégico, era até difícil para eu anotar as idéias deles, porque era muita coisa, eu não entendia. Eu anotava de qualquer jeito, depois eu ia falar com eles [...] E nessas últimas eles já dão a frase do jeito que eles querem que você preencha lá.

Apesar dos contratempos enfrentados, após esse esforço de estruturação de sua gestão, a empresa venceu o PNQ em 2007. Um ano depois da premiação, época de nossa coleta

de dados, o planejamento estratégico foi descrito pelos entrevistados como o mais flexível desde o começo da introdução das práticas formais nos anos anteriores.

Coincidentemente, durante a reunião de comunicação do plano estratégico consolidado da empresa para todos os profissionais, o presidente afirmou, literalmente, que estavam passando por uma “Ressaca do PNQ”, que pode ser lida como uma flexibilização nos processos da empresa após vencer o Prêmio e que precisavam retomar o trabalho de estruturação das práticas de gestão.

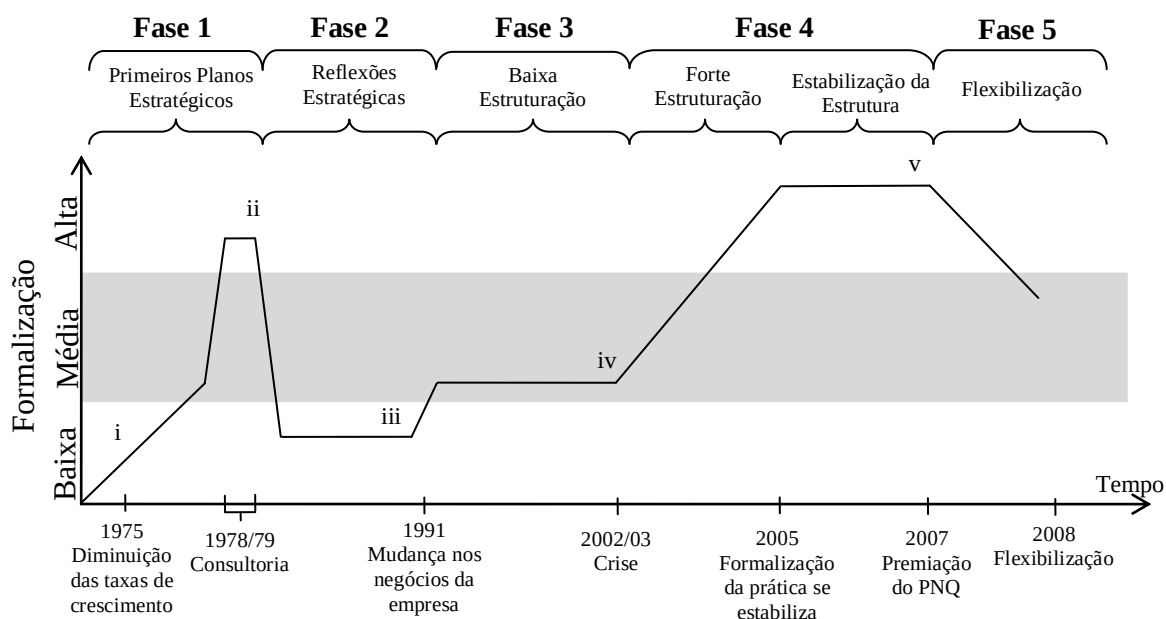
4.2.1. Analisando Fases do Planejamento

Os dados obtidos mostram pontos de destaque nos quais ocorrem grandes mudanças no formato do planejamento e, principalmente, a variação de sua característica (in)formal, o que nos habilita apontar diferentes fases dessa prática ao longo da história da InfraCo (Cf. Quadro 2).

Estas fases foram provocadas por momentos emblemáticos de mudança dentro da empresa: (i) declínio das taxas de crescimento da empresa em meados da década de 1970, (ii) fim da consultoria de planejamento estratégico no início de 1980, (iii) mudança nos rumos do negócio em 1991, (iv) os três fatores que impactaram os resultados em 2002-2003, (v) Premiação PNQ em 2007.

O esquema 4 ilustra estas mudanças em relação à formalização ocorrida na prática do planejamento estratégico. O esquema representa uma interpretação do pesquisador, está fora de escala e a linearidade é utilizada por motivos didáticos.

A fase 1 pode ser caracterizada pela gênese do planejamento na empresa. Seu início ocorre a partir da diminuição da taxas de crescimento do negócio e os principais diretores da empresa elaboraram os primeiros planos estratégicos e exploraram o tema do planejamento estratégico.



Esquema 4 – Formalização da Prática de Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Nestes primeiros anos foi contratada uma consultoria que desenvolveu um trabalho de dois anos chegando a resultados ambíguos, pois apesar de alguns ganhos com o processo de planejamento, era um processo caro, trabalhoso e muito do que era planejado se alterava no decorrer da implementação. Apesar disso, houve um forte trabalho com metodologias e treinamento dos profissionais, o que gerou esquemas de trabalho, principalmente de análise de portfólio, e desenvolveu uma “mentalidade estratégica” na empresa.

Assim, inicia-se a fase 2 da prática de planejamento que manteve um nível baixo de formalização, concentrando as análises estratégicas nos escalões superiores da empresa (provavelmente em seu conselho de administração), e sem pressão de elaboração de planos consolidados que não foram mais publicados. Nesse período, se houve um “momento” de planejamento ele se configura mais como uma “reflexão estratégica”.

No início da década de 1990 temos o início da fase 3. Nesta época, a empresa realizava mudanças em seus negócios em virtude da conjuntura do mercado que estava muito desfavorável para algumas áreas da empresa. Este ponto é registrado por nossos entrevistados como o primeiro “planejamento formal”, que incluiu mais pessoas da empresa dentro das análises, principalmente os profissionais das áreas comerciais. Esta fase foi considerada como mais “livre” e “solta”.

	Fator Gerador	Foco do trabalho	Características
Fase 1 Primeiros Planos Estratégicos	Declínio das taxas de crescimento do negócio “No primeiro decênio o giro do negócio e o número de empregados dobraram a cada dois anos [...] desde 1975 houve redução no crescimento”***	Exploração da Prática de Planejamento Estratégico “Em 1975 a necessidade de um planejamento de longo prazo levou ao desenvolvimento dos primeiros planos estratégicos”*** Desenvolvimento de “Mentalidade Estratégica” “Ampla atenção foi dada à educação e treinamento. Isso pareceu não ser um luxo, mas uma necessidade” **	Baixo impacto na implementação dos primeiros planos “O primeiro plano não teve muito impacto nas decisões da empresa. O segundo plano de desenvolvimento foi aperfeiçoado e mais elaborado, mas não mudou as coisas”*** Contratação de consultores “a InfraCo cresceu e tornou-se internacional, assumia novos riscos tudo isso num ambiente de mudanças rápidas e, às vezes, imprevisíveis mudanças. Foi quando a companhia convidou [consultores] para desenvolver um programa de administração estratégica”*** Participação “o novo plano estratégico foi formulado com amplo envolvimento do primeiro e segundo escalão da empresa, os principais executivos de áreas de suporte e o <i>board</i> ”***
Fase 2 Reflexões Estratégicas	Resultados Ambíguos do Projeto da consultoria de planejamento estratégico “Quando se olhou o número de horas de trabalho, percebeu-se o grande investimento feito” ** “havia quase um cinismo quando as decisões eram postergadas, propostas não eram analisadas e etc.”***	Sem evidências	Importância Reduzida dos Planos Formais “apesar de tempo e energia gastos nas análises das várias fases do processo de planejamento, o documento final – o plano – nunca foi formalmente emitido. Pouquíssimas pessoas envolvidas ficaram desapontadas por isso”*** Planejamento Contínuo (incremental) “Essa omissão [dos planos formais] é uma indicação positiva do sucesso do processo: o fato que o planejamento ainda está acontecendo”*** “o sentimento é que nos aproximamos de um planejamento em tempo real”***
Fase 3 Baixa Formalização	Mudança nos rumos do negócio. “Eu tenho consciência que o primeiro formal foi em 1991 [...] Nessa época que era justamente uma transição... o primeiro planejamento estratégico foi uma transição de mudança de público para privado”*	Direcionado à decisão de quais mercados atuar “era muito focado em “que mercado nós vamos atacar? Que oportunidades que a gente vai perseguir?”*	Formato flexível “Ele era bem mais livre e eu acho que no final acabava ficando um pouco na cabeça de cada gestor a formulação”* “Eram coisas com bastante <i>brainstorming</i> , mas liberdade total. Não tinha nem formato. Você desenvolvia, não tinha nada estruturado. Era o começo mesmo. [...] A primeira fase foi muito informal”* Baixa Preocupação com Controle de Implementação “Mas no passado a coisa era mais solta. Você não tinha esse movimento de consolidação, cada unidade tinha oportunidade para acompanhar o seu planejamento, a coisa não era tão efetiva assim”* Áreas não-comerciais com foco em orçamento “acho que existia na empresa e que já está se modificando é uma superposição, de planejamento estratégico com orçamento [...] o formato era muito mais de um orçamento, ou melhor, o peso ficava muito mais no orçamento”*

Legenda (fonte de dados): * Entrevistas / ** Documentos / *** Observação direta

Quadro 2 - Características das Fases do Planejamento Estratégico e Exemplo de Dados Relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor

	Fator Gerador	Foco do trabalho	Características
Fase 4 Forte Formalização	Problemas em um projeto da empresa “em 2002/03 ela tomou esse susto por conta de uma obra [...] que acabou levando uma grande parte do nosso patrimônio”* Estouro da bolha da internet “na mesma época a InfraCo não foi bem sucedida nos negócios de internet que tinha entrado”* Fatores macroeconômicos “O presidente indicou o impacto negativo das condições macroeconômicas”*	Planejamento é Ampliado para Todas as Áreas da Empresa. “[a preocupação voltou-se] muito mais para uma estruturação da empresa como um todo com a gestão dela mesma propriamente dita”*	Planejamento Estratégico Ligado à Idéia de Gestão de Qualidade “Nós vamos ter uma gestão de primeiríssima linha”. Uma gestão empresarial, uma gestão de primeiro mundo, então, pra se enquadrar nisso no início, você precisa ter... o ciclo de planejamento estratégico, por exemplo, o ciclo de planejamento estratégico é fundamental”* Ampliação da Participação “a empresa se estruturou um pouco mais e percebeu-se a importância do envolvimento dos profissionais” * Reforço do Controle de Implementação “passamos desenrolar os planos de uma maneira prática e depois acompanhar isso com os indicadores”* “Não tem essa de não acompanhar os planos de ação, de não acompanhar os indicadores”* Padrão de Linguagem “foi um movimento de trazer todo mundo para a mesma linguagem” *
Fase 5 Flexibilização	Premiação do PNQ “Comentário do presidente sobre a ‘ressaca’ após a premiação PNQ, na qual os processos da empresa foram flexibilizados”***	Similar à fase anterior	Alterações das Práticas do Planejamento “Até o ano passado era um <i>template</i> ligeiramente diferente. Eu achei esse aqui mais interessante de se trabalhar”* “esse foi o mais simples de todos. Até agora esse foi o mais fácil”* Flexibilização das Análises “Relativização da necessidade de análises de todas as perspectivas, ampliação das análises baseadas em reflexões sobre o ambiente em contraposição exclusividade de construção de planos”***

Legenda (fonte de dados): * Entrevistas / ** Documentos / *** Observação direta

Quadro 2 - Características das Fases do Planejamento Estratégico e Exemplo de Dados Relevantes (Continuação)

Fonte: Elaborado pelo autor

Cerca de dez anos depois, o impacto do ano de 2002-2003 derivado do incomum prejuízo da empresa configurou uma nova fase. Nesse período a prática de planejamento da organização entrou em um processo de formalização crescente que se estabilizou em 2005. Esta fase foi caracterizada por uma forte expansão do número de profissionais envolvidos na formulação das estratégias, criação de instâncias de controle, aplicação de ferramentas e práticas para formulação e controle da implementação de planos estratégicos.

Após o prêmio da FNQ ter sido auferido, a empresa entrou em uma nova fase que foi caracterizada pela alteração nas ferramentas e práticas de estratégia que tiveram uma redução na sua rigidez em favor de aspectos de reflexão mais amplos sobre estratégia. Esse movimento, inclusive, não foi restrito às práticas de estratégia, mas parece ter tido um reflexo na empresa como um todo. Como o presidente da InfraCo mencionou em uma reunião: “*estamos passando por uma ressaca do PNQ*”.

Consideramos compreensível esta reação de flexibilização das práticas porque, apesar de nenhum entrevistado ser completamente contra as práticas de planejamento e os processos criados, foi possível identificar nos relatos aspectos positivos e negativos das alterações no planejamento estratégico. Estes aspectos nutriram um debate interno sobre os benefícios e contratempos do novo formato do planejamento estratégico e das práticas aplicadas a ele. Isso nos possibilitou perceber uma polarização entre profissionais que exaltam as práticas de gestão e aqueles que mantêm uma postura mais crítica. Estas posições foram sustentadas por pessoas de diferentes áreas da empresa, e nem mesmo entre os responsáveis por organizar o planejamento (Cf. Seção 4.4.1) encontramos uma uniformidade.

Essa polarização de prós e contras é complexa e podemos observar *trade-offs*, ou talvez, situações paradoxais. Um exemplo é o benefício da padronização da linguagem e conteúdo para facilitar a comunicação interna e construção de uma estratégia coesa na empresa tendo como contrapartida o engessamento do processo de planejamento e a falta de liberdade para decidir quais informações utilizar e inserir nas estratégias definidas.

Mesmo em fase “de ressaca”, essa polarização de percepções gera uma “luta” que molda a prática do planejar continuamente na organização. Enquanto alguns tem

“saúde” de pontos que foram flexibilizados, outros identificam novos pontos críticos nas ferramentas “formais”.

4.3. O Impacto do PNQ no Planejamento Estratégico

Criado em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é organizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de reconhecer as empresas que possuem uma gestão de “excelência”. Para uma organização ser contemplada com esse Prêmio ela deve se submeter à avaliação da Fundação por meio de um “Relatório da Gestão” que consiste na descrição de suas práticas.

A avaliação do prêmio é estruturada com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) que foi desenvolvido ao longo dos anos a partir do aprendizado da FNQ e da análise de iniciativas similares, com destaque ao *Malcolm Baldrige National Quality Award* dos EUA (AIDAR, 2003). Esse “MEG” está baseado em 11 fundamentos, que são uma espécie de pressupostos para uma boa gestão, e oito critérios, que são os pontos nos quais deve ocorrer a aplicação desses pressupostos (Cf. Anexo A). Um desses critérios lida diretamente com a prática de “Estratégias e Planos”, com a avaliação de duas subdivisões: “Formulação de Estratégias” e “Implementação de Estratégias”.

Apesar de cientes sobre envolvimento da empresa com o PNQ desde o início do estudo, buscamos não enviesar as entrevistas, deixando que os temas do Modelo de Excelência em Gestão e do PNQ surgissem com naturalidade. O tema foi citado em algumas entrevistas como algo relevante para entender as práticas de estratégia na empresa:

E06- então as boas práticas das grandes corporações... Basicamente o PNQ vem disso não é? Uma das boas práticas da corporação é ter e fazer um processo planejamento estratégico. Ter um processo organizado e estruturado de planejamento estratégico, e em 2003 decidiu-se fazer dessa forma mais estruturada usando algumas coisas, alguns conceitos do PNQ.

E01 - O PNQ tem um formato. Ele tem uma estrutura de estratégia. Então, essas coisinhas aqui, das áreas de conhecimento, todos esses itens estratégicos, a gente adaptou, a nossa empresa tinha o seu formato de estratégia. Mas ela se adaptou ao Prêmio Nacional da Qualidade. E para você estar bem rankeado, ter uma boa nota, você tem que aderir à estratégia, o modelo do PNQ, da Fundação Nacional da Qualidade. Isso deu um trabalho enorme.

Esse comprometimento com o PNQ também é identificável nos documentos internos da InfraCo, onde se nota um compromisso declarado com a candidatura ao Prêmio e, como consequência, à avaliação por meio do MEG.

Somado a isso, os gestores da InfraCo fizeram um resgate histórico sobre a vinculação da empresa com a idéia de excelência, por exemplo, com a recuperação de um conceito “busca da excelência”, formulado por profissionais da empresa na década de 1980. Este resgate nos pareceu importante tanto para evidenciar que a empresa já possuía uma “cultura da excelência” (um ponto de avaliação para o PNQ) e para criar um sentido para aquele movimento de aplicação de práticas de gestão formalizadas.

Além desta relação da empresa com a “idéia de excelência”, a InfraCo tem um histórico de relação com a FNQ. Desde a criação da Fundação a empresa tem algum envolvimento, inclusive como finalista do ciclo de premiação do PNQ em duas ocasiões com unidades de negócios específicas, indicando que a FNQ sempre “esteve no radar” da empresa. Fora as participações em ciclos de premiação, executivos da empresa e outros interessados da InfraCo se envolveram de forma mais próxima da FNQ, auxiliando na elaboração de estudos sobre gestão, revisão dos conceitos que formam o MEG e outras colaborações. Neste histórico da relação entre as duas organizações, o ano de 2003 representa um ponto de forte aproximação da InfraCo com a FNQ pela decisão de participar do Prêmio.

Essa decisão foi relevante para a formalização dos processos de gestão da empresa. A própria idéia de produzir um “Relatório da Gestão” para ser avaliado pela FNQ já representa um movimento de formalização, congelando processos em fluxogramas com descrições breves, transformando práticas e interações com pouca estruturação em estruturas formais com belos nomes para relatar aquilo que, muitas vezes, já ocorria com naturalidade na empresa. Conforme a opinião de um de nossos entrevistados:

E13 - Então, participamos do prêmio nacional da qualidade [...] A empresa... se estruturou para formalizar as coisas [...] Então são três anos aí e eu acho que é muito coincidente esses três anos para atender os requisitos do PNQ.

Nitidamente, esse processo de preparação para atender os requisitos de avaliação não é simples e, conseqüentemente, criou um mercado para consultores especialistas no

processo de avaliação do PNQ para dar suporte à redação desse material e estruturação da empresa.

Somado a isso, percebe-se que a influência do PNQ está muito vinculada a *benchmarking*, ou seja, a busca de práticas consagradas pela comunidade empresarial que pudessem ser aplicadas na organização. Neste movimento de “implantação do PNQ” na empresa, ocorreu a aproximação dela ao modelo *balanced scorecard* (BSC), como destacado pelos entrevistados:

E14 - Então, a partir daí a gente foi buscar metodologias existentes. Balanced scorecard foi o grande referencial. E aí a gente adequou o balanced scorecard à nossa visão.

Nesse contexto percebemos que algumas vezes a formalização das práticas de gestão pode ser apenas um modo de legitimá-las frente ao PNQ. As práticas podem realmente ocorrer, mas os nomes e o racional que é criado para descrevê-las têm como objetivo a aceitação e evidencição de sua existência pelos avaliadores do Prêmio. Um dos símbolos disso é o CAPE (Comitê de Apoio ao Planejamento Estratégico) que é citado no documento entregue para a avaliação do PNQ. Nosso informante assim comentou esse aspecto:

Informante: O CAPE foi assim uma sigla que a gente... né? ‘Comitê tararará’, que a gente criou pra fazer com que os examinadores (estou sendo muito franco com você) lá da Fundação Nacional da Qualidade tivessem uma facilidade de entendimento de como é que a gente trabalha o planejamento estratégico. [...] Você não podia escrever lá que era o fulano que fazia. O fulano que era lá o gerente da qualidade

Excetuando-se aqueles que eram parte deste “comitê”, praticamente nenhum entrevistado sabia o que era essa sigla “CAPE”, o que chegou a causar algum constrangimento durante as entrevistas. Porém, depois que explicávamos brevemente a sua função, obtínhamos descrições com forte correlação entre os entrevistados, o que evidenciou a existência de uma prática. Esta sigla representa um grupo de pessoas essenciais para o planejamento estratégico da empresa, mas internamente são identificados como “tocadores de bumbo”, este grupo será explorado na próxima seção que trata das práticas em uso na formulação de estratégias na InfraCo.

4.4. Práticas Utilizadas na Formulação de Estratégias da InfraCo

Apesar de identificarmos vários modelos formais como as matrizes BCG e GE/McKinsey em apresentações da empresa, nenhum deles foi citado nas entrevistas e não encontramos nenhum documento que aplicasse essas ferramentas explicitamente. Estas ferramentas apareciam nos documentos internos com títulos como: “Visão da companhia sob o aspecto teórico de portfólio”.

Há evidências de que esses modelos não foram espontaneamente inseridos pelos profissionais da empresa, pois em diversos momentos observamos a participação de profissionais externos (e.g.; Consultores) que influenciaram suas estruturas do planejamento estratégico da empresa. Durante as entrevistas foram citados nomes de três consultorias que trabalharam na empresa, duas delas do grupo das “Big Five”. Um de nossos entrevistados apontou essa influência:

E01 – Nossa empresa sempre se apoiou em consultoria. Nessa época mais especificamente eu não sei, mas ela sempre se apoiou [...] a InfraCo usou sempre a [NOME DA BIG FIVE], usou bastante.

Outras consultorias e consultores também foram mencionados prestando serviços e gerando *inputs* para a análise estratégica, como pesquisas de mercado, análise organizacional e, inclusive, cursos e discussões. Mesmo com essa influência das consultorias na empresa, muitas ferramentas não tiveram apelo entre os profissionais. Esse distanciamento talvez seja decorrente da inadequação dos mecanismos à prática dos estrategistas, ou uma aversão cultural a modelos formais. Inclusive, na percepção de um entrevistado, geralmente as pessoas da empresa eram negativas em relação ao uso destas ferramentas:

E14 - Até porque teve uma época, e eu percebi isso logo que eu entrei pra trabalhar aqui, que as pessoas tinham ojeriza disso, pavor disso. Eles fugiam desses modelos de consultoria. [...] Os caras não gostavam. [...] Acho que tem gente que não gosta até hoje.

Mesmo assim, isso não significa que a empresa não utilizou ferramentas ou práticas mais estruturadas. As práticas utilizadas foram escolhidas, modeladas, estilizadas e traduzidas de acordo com a percepção dos responsáveis pelo planejamento sobre o contexto interno da organização. Identificamos três práticas de planejamento que foram introduzidas depois de 2003, apesar de não serem “sofisticadas”, passaram a ser centrais no planejamento estratégico da empresa.

Antes de apresentar as ferramentas, consideramos importante destacar que vários entrevistados, principalmente aqueles que eram defensores da “criação de estruturas” para o planejamento estratégico, observaram nestas ferramentas uma “lógica”, isto é, uma ordem na qual progridem as análises e interações entre os participantes que, ao final, resulta na estratégia da empresa para os próximos cinco anos. Esta lógica é observada tanto nas rotinas do ciclo de planejamento, como nas ferramentas que compõe as análises. Na maior parte das descrições, a lógica é vista como a forma de explicar (ou justificar) as estratégias e planos elaborados pelas áreas da empresa:

E12 - O que são os frames, né? Foi alguém que pensou “Poxa! existe uma linha lógica de fazer essa coisa. Por que a gente não bota no frame e ajuda todo mundo pra ninguém ter que ficar inventando a roda, né?”. Mas, então, na verdade, isso parte de um raciocínio lógico, de um encadeamento lógico, de uma análise, de um planejamento de uma empresa pro futuro.

No entanto, essa lógica nem sempre é tão linear, levando de forma quase “inferencial” às decisões estratégicas. Um dos entrevistados mencionou que, às vezes, precisa inventar um cenário para determinados objetivos ou ações que já sabe que tem que tomar. Poderíamos dizer que nesta descrição a lógica se inverte: você preenche o último passo e depois vai completando os anteriores com o objetivo de cumprir o que foi pedido. Outra situação similar foi narrada por entrevistados que mencionaram a prática de *brainstorming* para descrever como trabalham o planejamento, e que cabia ao coordenador do exercício colocar tudo que foi dito na “ordem lógica” e validar com as pessoas da área para, posteriormente, apresentar à direção. Assim, a lógica que alguns entrevistados ligavam às ferramentas do planejamento pode ser relativizada se relacionada com as descrições dadas sobre o trabalho:

E11 - então, sabe a coisa de causa e consequência? Às vezes você fica achando uma coisa para definir outra coisa que você já sabe que é consequência.

E08 - Então, às vezes a lógica funciona bem. Tem casos que não funciona. Você não consegue ser tão lógico assim, desde o macro-objetivo estratégico até lá o indicador.

As críticas à lógica podem ser justapostas a idéia da estratégia como sendo “o fazer dos profissionais” e estas colocadas em contraposição à noção de elaboração de estratégias intencionais sustentadas por ferramentas. Quando os entrevistados contavam sobre a implementação do planejamento retrataram a formulação de estratégias como um processo que, no longo prazo, é intercalado pelo ciclo de planejamento estratégico

estruturado com as suas análises formais, e as contingências da implementação dos planos desenhados:

E03 - Não, é assim... Vamos lá... Nem sei se posso falar, mas vamos lá... Não dá tempo de fazer tudo em um ano só, a gente define um monte de coisa, mas não dá tempo de fazer tudo [...] Surge muita coisa que a gente não pensou, cenário que a gente não imaginou.

E01 - mas é muito interessante. Aqueles planos... não sei é defeito meu, se é uma característica minha, mas passou o ano, pouquíssimas vezes eu vou lá. [...] a minha cabeça, particularmente, não entende. É muito complicado eu seguir regras. Eu construo um troço, depois volto e acerto de acordo [...] você vai fazendo idas e vindas [...] Estratégia é mais como fazer, como ser competitivo...

Porém, isso não quer dizer que as práticas sejam irrelevantes. Algumas delas, inclusive o próprio ciclo de planejamento, foram retratadas como bons exercícios de reflexão para dar direção à estratégia e não como planos rígidos sobre como proceder, além de facilitar o trabalho dos estrategistas. Abaixo apontamos três delas que merecem destaque no caso estudado (Cf. Quadro 3).

4.4.1. O CAPE ou os “Tocadores de Bumbo”

Durante o estudo de campo buscamos dados sobre o “Comitê de Apoio ao Planejamento Estratégico” (CAPE) que era descrito no “Relatório da Gestão” produzido pela empresa para participar do PNQ. Apesar do desconhecimento sobre a sigla CAPE, se questionados sobre quem tocava o bumbo do planejamento poucos na empresa hesitavam em responder. Tocador de Bumbo não é um nome “sofisticado” e talvez alguns possam duvidar de sua “excelência”, mas na prática eles são fundamentais para o trabalho do planejamento estratégico da InfraCo.

Aparentemente, a função desses “ritmistas” se sustenta na ausência de uma estrutura formal dedicada à definição do planejamento estratégico (e.g.; departamento de planejamento). Como a estratégia da empresa é definida pelos próprios profissionais alocados em suas áreas de atividade que vestem esse “chapéu” de estrategista, os “tocadores de bumbo” são responsáveis pela gestão do ciclo de planejamento estratégico. Esse trabalho não consiste apenas em cobrar e organizar o planejamento, mas também fazer a mediação entre os profissionais, a alta administração e as próprias ferramentas criadas para guiar o planejamento.

4.4.2. O LEGO

Um modelo foi inserido na empresa para direcionar a formulação da estratégia pelas diversas áreas. No início eram apenas algumas linhas gerais sobre pontos importantes para serem analisados, por exemplo: foco no mercado, competitividade e excelência.

Gradativamente estas linhas gerais foram sendo sistematizadas em macro-metas da empresa que podemos relacionar com os mapas estratégicos criados para BSC que são as perspectivas: “financeira”, “consumidor”, “processos internos e inovação”, e “aprendizado” (KAPLAN; NORTON, 1992). Porém, sua elaboração tinha uma conotação menos formal. As macro-metas eram quatro: (i) “turbinar” os resultados, (ii) transformar nossos processos em diferenciais competitivos, (iii) revigorar nosso portfólio de negócios, (iv) “Inflamar os espíritos!”.

Em 2005, ano da maior mudança no planejamento, o grupo que coordenava o processo, em conjunto com a alta administração, criou um esquema de apresentação de dimensões estratégicas sobre as quais os profissionais deveriam pensar a estratégia da empresa. As dimensões foram ampliadas, segundo a percepção dos entrevistados, sob inspiração dos critérios de excelência da FNQ, passando a ser apresentadas na forma de um quebra-cabeça que formava um bloco com todas as oito dimensões: desempenho econômico, portfólio de negócios, parceiros e fornecedores, conhecimento e processos, gente, meio ambiente e sociedade, clientes e cultura organizacional.

Com naturalidade as pessoas começaram a chamar esse bloco de “LEGO” do presidente, cujo nome, curiosamente, possui iniciais muito similares ao nome do brinquedo. Apesar do jogo de palavras, esse modelo possui um papel determinante na formulação de estratégias da empresa, pois ele apresenta os *statements* da alta direção sobre os quais o trabalho de cada uma das áreas deve ser guiado, mantendo todos em alerta para as questões consideradas cruciais para o negócio e, principalmente, dando coesão ao horizonte estratégico em todos os níveis da organização.

Um aspecto negativo foi detectado em relação à obrigatoriedade de elaboração de análises estratégicas sobre **todas** as perspectivas estratégicas em **todas** as áreas da empresa. Essa diretriz era um complicador do trabalho e só foi alterada

substancialmente em 2008. No entanto, como determinadas áreas da empresa têm mais participação em perspectivas específicas, ocorre um processo de interação entre as áreas no qual são trocados *inputs* sobre cada uma das perspectivas. Um de nossos entrevistados apontou a característica de construção coletiva do planejamento e também indicou outra prática que analisamos a seguir:

E09 - Então, por isso que é um LEGO mesmo isso aqui. É um negócio que as pessoas vão dando input, recebendo input, vai todo mundo trabalhando em conjunto para traçar um plano para a empresa. Agora, essa forma de apresentação tem... seria interessante talvez [...] mostrar um template pra você.

4.4.3. Os Templates

Alguns entrevistados recordaram que no trabalho de elaboração dos primeiros planejamentos estratégicos eram utilizadas transparências com desenhos à mão livre de figuras, gráficos, anotações em caneta e alterações eram feitas durante as apresentações. Hoje, a maior parte desse trabalho foi transferido para *softwares* de apresentação, que contam com *templates*, que são basicamente um modelo com padrões estéticos e espaço para inserção de conteúdo.

No ano de 2005, quando o planejamento estratégico da empresa tomou a forma mais próxima daquela que encontramos no estudo de campo, identificamos a criação de um *template* que era enviado a todas as áreas para preenchimento. Estruturado em um arquivo de PowerPoint, esse *template* coloca de forma ordenada uma série de análises formais com um padrão gráfico e seqüencial. Isto é, um conjunto de análises de estratégia consolidadas e apresentadas em uma ordem pré-determinada que é enviado para preenchimento das diferentes áreas da empresa. Conforme apontado pelo entrevistado:

E11 - existem frames específicos que devem ser preenchidos para que todas as apresentações fiquem alinhadas de alguma forma e essa primeira apresentação é feita em cima desses frames preenchidos

Prática	Descrição	Características
Tocadores de Bumbo	Grupo de pessoas sem estrutura rígida que guia o trabalho do planejamento.	1- Definem o formato do planejamento estratégico “diz onde é que vão ser os workshops, ele é que geralmente cobra os <i>templates</i> e que consolida os <i>templates</i>, inclusive, o workshop, eles é que conduzem” “um grupo que define e inclusive faz os ajustes necessários no <i>template</i> de um lado pro outro” 2- Cobram as pessoas para realização do planejamento “um grupo de pessoas que são os facilitadores, que são os indutores do processo” 3- Facilitam a elaboração das informações requisitadas “Eles dão às vezes norte pra gente, que eles recebem esse planejamento, né? E aí eles dão uma olhada [...]Alguma coisa que a gente não captou que é importante colocar...” 4- Consolidam os planos da empresa “Pessoas que estruturam essas coisas pra facilitar e até pra acompanhamento das metas e dos resultados que você obteve.” 5- Mediam a relação entre as áreas “é quem faz o meio-campo aí com as unidades” “faz exatamente o trabalho constante de coordenar as ações dos diversos elementos, garantindo uma uniformidade no tratamento e uma consistência entre os objetivos e os planos de ação ali estabelecidos.”
LEGO	Estrutura criada para a transmissão das oito macro-metas definidas pela alta administração.	1- Transmitir as intenções da alta direção “São enunciados, e vão dar a diretriz que a empresa, deve perseguir no próximo exercício.” “a formulação em si vem lá da direção geral da empresa e do diretor-presidente” “Vai em cascata essas diretrizes permeando a empresa.” 2- Dirige as análises para os temas “a empresa definiu oito dimensões básicas[...]Então, quando a gente faz o planejamento, a gente tenta ver todas” “sem isso a gente corre o risco de ficar só naquelas coisas que são muito óbvias, que estão mais na nossa cara.” 3- Insere novas questões na agenda “Não colocava o meio ambiente porque [...] eventualmente estava com uma visão que só olhava o negócio de um jeito, do jeito no qual o meio ambiente não pesava nada.” “segundo o presidente isso foi meio proposital, meio “olha, tem que mexer com isso, acha o caminho aí e se vira”
Template	Arquivo formatado em PowerPoint com as análises requisitadas para o planejamento enviado às diferentes áreas da empresa para preenchimento.	1- Nivela a linguagem relativa ao planejamento e facilita a consolidação “Acho que alguma forma precisa haver para padronizar e unificar. Porque senão o exercício de consolidação disso aqui seria uma loucura.” “é que se não tiver esse <i>template</i> [...] cada um apresentava um PowerPoint diferente do outro aqui, então, ficou muito mais fácil de você consolidar e de você organizar as idéias.” 2- Guia o pensamento “Ele é uma ferramenta, um guia, um instrumento para auxiliar o desenvolvimento do raciocínio.” “Se você desenvolve um <i>template</i> único, eu acho que isso auxilia muito as pessoas a organizarem as idéias.” 3- Consolida ferramentas de análise “E dentro dele você tem certas ferramentas. Então, você tem o SWOT e certas análises.” 4- Interfere na dinâmica de trabalho “Na reunião a gente se reúne numa sala, todo mundo junto, a gente projeta o frame do PowerPoint” “às vezes aquele <i>template</i> não te diz nada, mas estão pedindo, vamos fazer, para cumprir. [...] você cumprir uma formalidade”

Quadro 3 - Características das Principais Práticas e Exemplos de Dados das Entrevistas
Fonte: Elaborado pelo Autor

O motivo da escolha do PowerPoint foi relacionado à forma com que as pessoas se comunicavam dentro da organização. Assim, como o processo de planejamento envolvia a interação das diferentes áreas da empresa e a consolidação dos resultados para a apresentação do resultado final à companhia, a aplicação desta ferramenta foi oportuna. Ao explorarmos a sua forma de uso percebemos que o programa não é só utilizado para a comunicação entre as áreas, mas muitas vezes é a forma como são estruturadas as reuniões de planejamento estratégico. Grande parte salas de reunião da empresa conta com equipamentos de projeção e computadores que possibilitam a aplicação desse método de trabalho.

Nos primeiros anos de aplicação, o *template* era estreitamente ligado ao LEGO, e requisitava a definição de: objetivos, fatores críticos de sucesso, indicadores e planos de ação para cada uma das perspectivas estratégicas definidas pela alta administração. Este período coincide com a candidatura da organização ao PNQ, e o *template* foi considerado mais “rígido”. Essa dinâmica gerou críticas ao *template* que foi considerado inadequado para a prática dos profissionais, como indicou o entrevistado:

E01 - estava mais engessado, também por causa do PNQ. [...] a InfraCo em 2007, concorreu ao PNQ. Então, tinha que ser “o padrão”, né?

Durante o ano de nosso estudo de campo, ocorreu a maior alteração de seu formato incluindo, pela ordem, análise de cenários, autocrítica (SWOT), objetivos estratégicos, planos de ação, indicadores e metas, e um orçamento.

De forma geral, ele é visto como um grande facilitador da comunicação e da consolidação do planejamento. Além disso, observamos que os profissionais também o consideram importante para o registro das informações, a criação de uma cultura de planejamento e controle.

Apesar das ferramentas conseguirem manter “todos falando a mesma língua” por meio da padronização, também foram vistas por alguns como um empecilho à criatividade. Mesmo que o LEGO, tenha sido descrito como uma forma de indicar as perspectivas importantes que devem ser trabalhadas, o *template* foi o mais criticado por engessar a prática de planejamento. Esse engessamento minou a criatividade na formulação da estratégia em favor de uma estrutura “lógica” de pensamento conforme mencionado no início desta seção.

5. Discussão dos Resultados

A estrutura desta seção é similar àquela que propusemos na seção de Resultados. A primeira parte discute a idéia de que a prática de planejamento estratégico, por não ser uma propriedade da empresa, deve ser analisada dentro do contexto social que a envolve.

Na segunda parte discutimos o papel do PNQ sob a perspectiva da teoria institucional e indicamos a questão das mudanças geradas pelas pressões institucionais na dinâmica de alguns grupos identificados na organização.

Na terceira parte, exploramos a importância das práticas utilizadas no processo de definição da estratégia. Aqui também destacamos (i) o baixo uso de ferramentas “sofisticadas” de estratégia, (ii) a estrutura dos “tocadores de bumbo”, e (iii) analisamos o *template* como uma ferramenta do planejamento estratégico.

5.1. Planejamento Estratégico como Prática em Estruturação

Se analisarmos os estudos tradicionais do campo de estratégia podemos identificar um componente contingencial constitutivo em suas análises. Desde estudos como o de Chandler (1962), que lida com a idéia de que a estrutura da organização deve corresponder à sua estratégia, até mesmo os trabalhos da perspectiva de escolha estratégica, nos quais a estrutura é determinada por suas contingências operacionais (CHILD, 1972), há um pressuposto de que é possível ordenar as organizações em um *continuum* de pontos de encaixe (*fit*) de acordo com a dimensão analisada (DONALDSON, 2001). Um exemplo é o *continuum* entre estruturas “orgânicas” e “mecânicas” de acordo com o nível de incerteza do ambiente (BURNS; STALKER, 1961).

Essa característica contingencial também pode ser encontrada nos estudos de formação estratégica (MINTZBERG, 1978; 1993), pois estes postulam uma relação ordenada

entre determinadas características das organizações e o tipo de formação estratégica que se encaixa a cada uma delas.

Por meio do arcabouço da análise contingencial poderíamos deduzir que a definição das estratégias em organizações baseadas em projetos é pouco estruturada e se sustenta fortemente em processos emergentes, em contraposição a processos deliberados (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), aproximando-se da noção de estratégia trabalhada pela escola de aprendizagem (cf. MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Esse tipo de definição é praticamente um reflexo da estrutura flexível da empresa que, pelas análises da perspectiva contingencial é coerente com: (i) a turbulência de seu ambiente que apresenta ciclos irregulares de investimento em infra-estrutura (LAWRENCE; LORSCH, 1973), (ii) a conseqüente incerteza em seus negócios (BURNS; STALKER, 1961), (iii) a característica customizada dos serviços prestados pela empresa que são flexíveis para atender às necessidades do cliente, e (iv) o emprego de tecnologias de ponta (WOODWARD, 1977).

Percebe-se em nosso estudo de caso que estas idéias têm eco na InfraCo: verificou-se de forma clara uma aversão de alguns profissionais ao aumento de formalização na prática de planejamento, além de se identificar a importância de processos emergentes na estratégia da empresa. Partindo dessa análise poderíamos ser levados a concluir que, realmente, empresas organizadas por projetos não deveriam estruturar seu planejamento.

No entanto, ao observar as modificações na forma de realização do planejamento estratégico da InfraCo ao longo do tempo, percebe-se que os esforços de formalização marcaram a prática de planejamento, deixando estruturas que continuaram a ser concretizadas pelos agentes em sua interação.

Assim, se analisarmos a história da prática de planejamento estratégico sobre a ótica da teoria da estruturação (Esquema 3), poderíamos interpretar que a modalidade (GIDDENS, 1984) “planejamento estratégico” sofreu alterações. Cada um dos momentos identificados no esquema 4 é uma espécie de “gatilho” para a ocorrência de eventos na interação dos agentes que, cumulativamente, deslocaram a prática de planejamento, isto é, incluíram novos procedimentos formais de trabalho (recursos) e discursos (regras) (BARLEY; TOLBERT, 1997; JARZABKOWSKI, 2008). Esta

dinâmica propiciou a mudança das estruturas que restringem e habilitam o “planejar” na organização.

Se compararmos as fases 1 e 2 com as fases 4 e 5, percebe-se que os processos de formalização que ocorreram nos primeiros períodos (1 e 4) foram considerados inadequados e tidos como um excesso. Essa percepção derivou da frustração dos profissionais que se desgastaram no desenvolvimento dos planos e, freqüentemente, não viam a sua efetividade no momento de implementação. Essa frustração parece ser o gérmen do retorno a um formato menos formalizado de planejamento estratégico ocorrido nas fases subsequentes (2 e 5). Aparentemente, a fase 3 foi uma exceção a essa dinâmica de retorno a práticas menos formalizadas, mas devemos ressaltar a escassez de dados entre 1991 e 2000 para suportar essa percepção.

Em todos os períodos de mudança ocorreu a criação de estruturas: regras e recursos, como a criação de um “pensamento estratégico”, aplicação de discursos da “excelência”, o uso de ferramentas de análise de portfólio, a aplicação do *lego* e do *template*. Mesmo que a redução na formalização represente um movimento de retorno a estruturas menos formais, há resquícios da fase anterior que se mantêm em movimento pelos agentes, que continuam concretizando as estruturas por perceberem benefícios econômicos (e.g.; eficiência pela redução de tempo de trabalho) e simbólicos (e.g.; justificação da análise feita aos superiores), ou mesmo pela interiorização dessas estruturas pelos agentes (GIDDENS, 1984).

Por esta perspectiva, pode-se entender que a escolha de um caminho para a formulação da estratégia, não é exclusivamente relacionada a determinadas características da organização (e.g.; ambiente), mas à dinâmica social na qual a estratégia é criada, e cuja composição é dada pela relação tríplice entre prática cotidiana, profissionais e práticas de gestão (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006).

Dessa forma, se olharmos o panorama da InfraCo é possível identificar um incremento na formalização de procedimentos de gestão de seu planejamento estratégico, uma constatação que contraria os quadros analíticos contingenciais que indicariam um nível baixo de formalização de procedimentos e rotinas.

Nossa avaliação indica um processo de estruturação do planejamento estratégico que têm como fator central a dinâmica social da organização. Nesse processo destacamos a disputa entre grupos com posições distintas em relação ao trabalho de definição de estratégias, e à concretização das estruturas ligadas ao planejamento na interação dos profissionais. Assim, sugerimos que o pressuposto contingencial deve ser ponderado em relação às dinâmicas subjacentes da organização que definem socialmente os critérios técnicos, uma vez que estes não existem de forma concreta (MEYER; ROWAN, 1977).

Em consonância com os estudos da abordagem de “estratégia como prática”, nossa análise não entra no dilema entre conteúdo e processo de estratégia (CHIA; MCKAY, 2007). Ao invés de entendermos que a prática de estratégia da empresa é definida por práticas formalizadas de planejamento, ou exclusivamente definida em processos emergentes, indicamos que o enfoque das análises sobre a estratégia das organizações deve se direcionar ao seu contexto social, pois é a partir dele que a prática se estrutura recursivamente na interação dos agentes ao definir a estratégia da empresa.

A definição sobre o que é o trabalho de estratégia e como ele deve (ou não) ser desempenhado está em constante construção e disputa, sendo, portanto, uma definição que emerge eminentemente de sua estruturação na interação dos agentes com as estruturas, sofrendo alterações pela recursividade entre estas instâncias na prática do Planejamento Estratégico.

5.2. O PNQ e a Institucionalização

Buscando analisar mais detidamente o papel do PNQ no contexto de mudança da prática marcado pelo evento de 2002-2003, percebemos que o reforço do alinhamento da empresa com o PNQ causou um forte impacto nas estruturas que guiavam o planejamento estratégico.

Houve uma construção intencional de narrativas (SAMRA-FREDERICKS, 2005) sobre a relação com a FNQ, ressaltando a necessidade de transformar o discurso da “excelência” disseminado pela Fundação em ação (ZBARAKI, 1998) e a importância de vencer o Prêmio. Somado a isso, houve a alteração das práticas de planejamento utilizadas pelos profissionais da InfraCo, com a participação de profissionais externos

(e.g.; Consultores) que colaboraram no alinhamento das ferramentas e rotinas da empresa ligadas à prática de formulação de estratégias aos critérios do PNQ.

Apesar da instabilidade vivenciada na organização com os impactos de 2002-2003, as mudanças ocorridas não tiveram como objetivo exclusivo “estabilizar” a organização, já que pouco tempo depois a empresa conseguiu reverter o prejuízo registrado no período. Mas também havia o estímulo de ser reconhecida como destaque dentro do grupo de organizações vinculadas ao PNQ, algo evidenciado pelo objetivo de vencer o Prêmio estabelecido pela alta administração.

A persistência desse objetivo de se legitimar dentro do campo organizacional “deu trabalho” para os profissionais da empresa. Assim, esta situação de formalização das práticas gerou, no limite, situações de aplicação cerimonial (MEYER; ROWAN, 1977) das ferramentas para que fossem submetidas à avaliação, cumprindo um *checklist* de componentes que o avaliador do Prêmio precisa identificar, pois pelo cumprimento desses requisitos a empresa é classificada para receber o Prêmio. O caso do CAPE (tocadores de bumbo) foi emblemático para ilustrar esse processo cerimonial.

Além disso, similarmente aos resultados encontrados por Aidar (2003) em sua análise da institucionalização da gestão gerada pelo PNQ, tal decisão de vencer o Prêmio aproximou a InfraCo ao modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Mesmo que o BSC já estivesse em aplicação em alguma área específica como o RH, percebeu-se que a aplicação da metodologia no processo de planejamento estratégico ocorreu após 2003. Apesar da aplicação do BSC também demonstrar pontos de aplicação cerimonial, este movimento nos fez perceber que a estruturação das práticas de gestão da empresa teve um componente isomórfico (DIMAGGIO; POWELL, 1983; AIDAR, 2003).

5.2.1. Institucionalização e Disputa Interna.

Apesar do PNQ já ter sido objeto de pesquisas que buscam mostrar sua importância na criação de um campo institucional (AIDAR, 2003), nossa análise por se basear em um estudo de caso único, não permite realizar a discussão de “campos” de forma apropriada. No entanto, podemos observar questões interessantes sobre a prática da institucionalização dentro da empresa.

É interessante notar que a pressão isomórfica que propiciou a inserção de práticas na InfraCo alimentou debates internos sobre os benefícios e contratempos das ferramentas de estratégias introduzidas (e.g.; BSC). Nossa avaliação indica uma polarização entre profissionais que exaltam as práticas de gestão e aqueles que mantêm uma postura mais crítica (BOIRAL, 2003) que parece sustentar diferentes racionalidades que competem entre si (TOWLEY, 2002). Apesar de algumas pessoas terem facilidade para elaborar os planos da forma requisitada, outros consideram que as ferramentas engessam seu trabalho.

Esses grupos interagem constantemente, seja para a própria definição da estratégia da empresa seja para o preenchimento das análises do ciclo anual. Essa interação recursiva gera uma “luta” sobre qual deve ser o direcionamento do trabalho. Enquanto, por um lado, alguns fazem a defesa do controle da implementação da estratégia pelo grupo favorável às práticas de planejamento, por outro, há a idéia de estratégia sendo o “como fazer e ser competitivo”.

A “luta” ocorre porque os entendimentos distintos sustentados pelos grupos sobre o que é “planejar a estratégia”, quais são “os resultados esperados” do ciclo e “como isso deve ser feito”, são decisivos para a definição do seu trabalho como estrategista. Cada qual quer que sua “verdade” defina o planejamento da empresa.

Assim, a pressão isomórfica se refletiu na organização com um campo de disputas sobre quais atividades devem ser realizadas, a forma que elas devem ter e como elas devem ser desempenhadas. Essa dinâmica aproxima-se daquela descrita por Smircich (1983) sobre dois grupos de uma organização que possuem interpretações distintas sobre processos simbólicos considerados estratégicos pela organização e que, de forma geral, os reforçam e reproduzem.

Apesar da similaridade com Smircich (1983), aparentemente há uma alternância que muda o balanço de poder entre os grupos da InfraCo, principalmente entre as duas últimas fases. O evento de 2002-2003 que motivou a aproximação do PNQ deu maior força para o uso das práticas mais estruturadas e, conseqüentemente, favoreceu o grupo de profissionais que exaltam as práticas de gestão. Por outro lado, após o prêmio ter sido auferido pela organização, o debate sobre a prática de planejamento ganhou mais espaço e trouxe “tranqüilidade” à alta administração da InfraCo, permitindo que os

críticos fossem mais ouvidos e que alterações começassem a ser feitas nas práticas, o que chegou a gerar certo desconforto naqueles que exaltam as práticas de gestão. Estes últimos afirmaram que as estruturas do planejamento estratégico pós-PNQ estavam piores, o que é uma análise diametralmente oposta daquela dos profissionais mais críticos que estavam se sentindo satisfeitos e até aliviados. Isso exemplifica a questão de poder que emergiu com a construção e adoção de discursos na organização, favorecendo determinados grupos no processo de mudança e possibilitando que determinadas concepções (ou “verdades”) sobre planejamento estratégico ganhassem terreno em relação a outras.

5.3. A Importância das Práticas Utilizadas

As idéias de isomorfismo e práticas cerimoniais que expusemos anteriormente podem levar à compreensão precipitada de que a mudança no planejamento estratégico criou uma situação exclusivamente “para inglês ver” (CALDAS; WOOD JR., 1997). No entanto, a situação que evidenciamos não se configura como uma “pseudo-realidade” ou um “disfarce”, pois, como vimos anteriormente, algumas práticas tiveram importância dentro do trabalho de planejamento e, apesar dos problemas, eram aplicadas pelos profissionais da empresa. De certa forma, esta idéia do “disfarce” teria mais eco se relacionada com a fase de alinhamento com o PNQ, na qual a empresa, sob a pressão da avaliação para o Prêmio, formalizou práticas para cumprir seus requisitos.

As práticas que descrevemos são importantes para o desenvolvimento da estratégia na empresa e, os entrevistados as descreveram como centrais em seu trabalho de formulação de estratégias. Somado a isso, estas práticas quando utilizadas, são como *estruturas* que restringem e habilitam o exercício estratégico dos profissionais (BARLEY; TOLBERT, 1997; ORLIKOWSKI, 2000) o que as torna componentes essenciais da dinâmica de estruturação da estratégia.

Se estas práticas formais para formulação de estratégia não são executadas de acordo com a prescrição, isso não decorre de uma deturpação (LOZEAU, LANGLEY; DENIS, 2002), mas sim da própria dinâmica de concretização das estruturas no planejamento estratégico (ver esquema 3) que sofrem a agência dos profissionais em sua interação.

Esse papel das práticas do planejamento estratégico como estruturas de sua estruturação (GIDDENS, 1984) tem como uma de suas características as *regras* lógicas, que muitas vezes são descritas como uma forma de guiar o planejamento facilitando o trabalho (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2008). No entanto, tivemos evidências da não-utilização desse formato lógico para a realização das análises. Duas questões são importantes considerar ao analisar estas práticas: (i) essa lógica convive com práticas menos estruturadas que March (2006) chama de adaptativas, e a supressão destas pode causar até danos a organizações em situações complexas; e (ii) podemos imaginar que as brechas e limitações na racionalidade e as dissonâncias entre sua prescrição e aplicação são, potencialmente, fissuras pelas quais a agência dos profissionais pode provocar mudanças com o passar do tempo.

5.3.1. Baixo Uso de Ferramentas “Sofisticadas” de Estratégia.

Apesar da ênfase dada pelos estudos de estratégia sobre ferramentas mais elaboradas (JARZABKOSKI; KAPLAN, 2008; LANGLEY, 1989; 1990), neste estudo de caso, ferramentas mais “sofisticadas” não foram bem recebidas na organização. Estas “estruturas em potencial”, talvez pela sua especificidade e complexidade, não se adequaram à prática específica dos profissionais e conseqüentemente, não foram colocadas em uso na interação dos agentes.

Uma hipótese que podemos levantar para esse baixo uso é o contexto social do usuário das práticas (LANGLEY, 1989; 1990). Percebemos que os profissionais da InfraCo não são especialistas treinados em estratégia e não têm o planejamento como sua principal função, mas apenas outro “chapéu” a ser utilizado em sua atividade profissional.

A idéia de que a baixa aplicação é derivada do tipo de função exercida pelo profissional também é reforçada pelo *survey* de Gunn e Williams (2007), no qual evidenciam que profissionais que desenvolveram seu conhecimento de estratégia com base em sua experiência de trabalho tendem a utilizar ferramentas simples como aquelas encontradas no *template* da InfraCo (e.g.; SWOT). Além disso, mostra que a postura avessa a estas ferramentas não é exclusiva da organização, nem do contexto administrativo brasileiro,

pois é nítida a baixa frequência de uso de ferramentas de estratégia mais “sofisticadas” como os 7Ss da McKinsey e o modelo de cinco forças de Porter.

No entanto, apesar da tendência de simplificação das práticas, ela não necessariamente ocorre no sentido de sua deturpação (LOZEAU, LANGLEY; DENIS, 2002), mas talvez em uma forma de *retrospective sensemaking* (WEICK, 1979) buscando um retorno a aprendizados anteriores mais antigos e mais simples, justamente pela necessidade de reduzir a ambigüidade em situações complexas.

5.3.2. A (In)Formalidade dos Tocadores de Bumbo

Marcando o “ritmo” do planejamento e fazendo a mediação da disputa entre as diferentes atitudes em relação às práticas de estratégia, os “tocadores de bumbo” têm uma função essencial na realização do planejamento estratégico, carregando características importantes para a estruturação (GIDDENS, 1984). Dentro do planejamento estratégico é nítida a relação de poder que é mantida por esse grupo sobre as diferentes áreas, auxiliando a interpretação dos significados, facilitando a comunicação dentro da empresa e disseminando os esquemas interpretativos. Pôde-se observar o papel importante na interpretação das rotinas e na idéia da cobrança conciliada com a facilitação do preenchimento dos materiais cobrados no ciclo de planejamento (*known strangers*) (MELIN; NORDQVIST, 2008).

Apesar do impulso inicial para análise desse grupo ser a sua característica formal, que é “evidenciada” para os avaliadores da FNQ no relatório da gestão da empresa, percebeu-se que o formalizado no relatório não correspondia a uma estrutura formal. Este caráter não-formal que encontramos tem importância fundamental no alinhamento geral da estratégia na empresa (HOON, 2007) e na formatação das práticas utilizadas. A tendência imediata seria afirmar que o trabalho era informal, porém é inegável que há uma forma e, mesmo com sua característica “não-formal”, ele se configura como uma estrutura do sistema social. Assim, nos alinhamos com a idéia de que

“Seja quais forem as palavras, o importante é o reconhecimento do assunto e, mais importante ainda, nossa pouca compreensão sistematizada dele. Por muito tempo o fenômeno organizativo tem sido relegado a uma falsa racionalidade instrumental,

tratado como algo meramente técnico. Ao contrário ele é a materialização social das contradições políticas mais amplas [...] e nós simplesmente o jogamos no lixo do ‘informal’ e do ‘cotidiano’” (SPINK, 1988: 107).

Considerar a estrutura desse grupo como “informal” é uma simplificação indevida. O papel “virtual” das estruturas na teoria de Giddens, que só se concretizam quando colocadas em operação pelos agentes, aparece com mais força quando o relacionamos com os tocadores de bumbo, pois não há nenhuma instância material que configure esta prática, em oposição ao LEGO e ao *template*. O “tocar” é pouco estruturado e apesar das pessoas identificarem quais são suas funções e atividades, a cada momento que ele é concretizado pelos agentes, seu contorno se altera. A amplitude de nosso estudo impôs restrições quanto ao aprofundamento da análise desse grupo.

5.3.3. O *Template* como Ferramenta.

O LEGO deu direção à prática do planejamento estratégico na empresa, mas esse direcionamento teria que ser trabalhado pelas áreas de alguma forma: aqui surge o papel do *template*.

Enviar um *template* para pessoas era algo improvável há 10 anos. As primeiras propostas de softwares de apresentação só foram criadas em meados da década de 1980 (GASKINS, 1984), isto é, a própria idéia de um software para apresentações não tem mais de 25 anos. Os próprios *templates* só foram incluídos na versão 3.0 do PowerPoint lançada em 1993 (AUSTIN, 2001).

Muitos trabalhos foram escritos sobre softwares de apresentação, mas os artigos acadêmicos, em sua maioria, procuram observar seu papel nas salas de aula e o seu impacto no ensino (GABRIEL, 2008). Poucos artigos lidam diretamente com a ferramenta dentro de empresas, com exceção de Yates e Orlikowski (2007) que delineiam os impactos do PowerPoint para a comunicação organizacional apontando, inclusive, as acusações feitas ao software por seu papel no desastre do ônibus espacial Columbia, dado que a maior parte do trabalho para a missão era feito com uso do software.

Mesmo que alguns estudos indiquem o PowerPoint como uma ferramenta “menos óbvia” ligada ao “fazer estratégia” (e.g.; WHITTINGTON et al., 2006), nosso estudo indica a importância do software e, mais especificamente, dos *templates* que são “estruturas que contêm estruturas”. Um *template* se diferencia de meras apresentações de PowerPoint, na medida em que o seu padrão ordenado (estrutura) é composto de ferramentas de elaboração da estratégia (estruturas).

Se observarmos o comentário de um artigo que analisa uma ferramenta estratégica similar ao LEGO em uma empresa, veremos que:

“O ‘cubo de sete lados’ (*seven-sided cube*) de fato se tornou uma expressão tangível e difundida de estratégia e intenção (*intent*), indo além do que os documentos tradicionais sobre a estratégia ou as apresentações de PowerPoint iriam.” (WHITTINGTON et al., 2006:623, tradução nossa).

Porém, quando falamos sobre uma apresentação baseada em um *template*, ela contém esse cubo, esse foi o caso na InfraCo: o *template* continha o LEGO. Dessa forma, a apresentação torna-se tanto veículo de comunicação como ferramenta de análise estratégica, pois é uma consolidação de análises formais, ou tecnologias da racionalidade (MARCH, 2006), que pressupõe uma lógica para seu preenchimento, se constituindo como potenciais estruturas para a interação dos agentes.

Sem dúvida, a formatação do trabalho de estratégia por meio do *template* tem vários impactos. Apesar de ser um norte para os profissionais, há alguns problemas em seu uso. Um impacto que merece atenção em relação criatividade no trabalho, pois os profissionais podem cair na armadilha de utilizá-lo como a sustentação principal para a realização de seu trabalho (YATES; ORLIKOWSKI, 2007) e, como um dos entrevistados afirmou, o trabalho torna-se um preenchimento de *template* que, ao invés de ser uma forma de facilitação da definição da estratégia, acaba naturalizado e mina a criatividade do trabalho dos estrategistas (HODGSON; CICMIL, 2007).

6. Comentários Finais

Neste trabalho buscamos explorar a prática de planejamento estratégico em uma empresa organizada por projetos pelo enfoque da estratégia como prática. A abordagem escolhida para guiar a análise foi inspirada na teoria da estruturação de Giddens (1984), buscando dar conta da relação tríplice entre prática cotidiana, as práticas de gestão vinculadas ao planejamento, e os profissionais envolvidos no “fazer estratégia” (*strategizing*).

Nosso estudo foi baseado na coleta de dados qualitativos sobre o caso buscando aumentar a densidade da análise e propiciar o contato maior com a prática da empresa. A análise desses dados possibilitou descrever a estruturação do planejamento estratégico dentro da empresa e as mudanças que ocorreram nessa prática ao longo dos anos destacando alguns pontos relevantes nessa estruturação.

Nossos resultados contribuem para literatura de estratégia e organização fornecendo evidências sobre a prática de planejamento estratégico em uma empresa baseada em projetos. Apontamos a importância da dinâmica social da organização para a estruturação do planejamento estratégico e como essa dinâmica é afetada pelas lutas entre os indivíduos sobre a definição do que é o trabalho de planejamento. Além disso, nessa estruturação da prática percebemos: (i) a influência de pressões isomórficas e práticas cerimoniais que foram inseridas na empresa pela adoção de um discurso da “excelência” e a decisão de vencer um Prêmio (PNQ); e (ii) a importância de práticas de gestão e ferramentas para formatar este planejamento, indicando que estas, para serem aplicadas pelos agentes em sua interação, devem ser adaptadas para se adequar às especificidades da dinâmica social da organização.

Nesta seção exploraremos com maior detalhe as contribuições desta pesquisa, suas implicações para a prática, as limitações metodológicas enfrentadas, e por fim tecemos algumas sugestões para estudos futuros.

6.1. Contribuições e Implicações para a Prática.

Considerando as afirmações de Grant (2003) sobre a falta de evidências empíricas sobre planejamento estratégico, e de Jarzabkowski (2008) e Whittington (2006) indicando o limitado conhecimento empírico sobre a prática da estratégia nas empresas, nosso estudo contribuiu fornecendo evidências para estas lacunas no corpo teórico do campo de estratégia e organização.

Nossa pesquisa mostrou que, independentemente do caso estudado ser uma empresa organizada por projetos, houve esforços para se estruturar a prática de planejamento contrariando as expectativas das análises contingenciais. Responder categoricamente se esta criação de estruturas formais de planejamento estratégico é adequada a empresas com esta estrutura não é uma tarefa simples. Entendemos que a resposta a esta questão só pode ser dada a partir de uma análise da estruturação do determinado contexto social da organização. Partindo deste pressuposto, destacamos a necessária relativização do arcabouço analítico contingencial (constitutivo da maior parte das análises de formação estratégica) a partir da análise da dinâmica social da organização. Essa dinâmica social causa diferentes reações a mudanças e práticas de planejamento por parte dos profissionais, engendrando uma “luta” em torno dos significados ligados à prática de planejamento.

Pela análise da estruturação das práticas de planejamento estratégico pudemos constatar que uso de algumas ferramentas e procedimentos na organização tiveram origem em um isomorfismo e ilustramos como os profissionais receberam e negociaram esse processo dentro da organização. Isso se configura como uma contribuição, pois, apesar de muitos estudos identificarem a existência de pressões isomórficas, raramente é apresentada essa perspectiva da “prática”, principalmente, apontando a questão da agência dos profissionais sobre as ferramentas e procedimentos (HEUGENS; LANDER, 2009).

Também percebemos, principalmente por conta dos “tocadores de bumbo”, como a formalização de práticas às vezes pode ter uma “estrutura não-estruturada” que só toma sua forma “em-uso”, e também fornecer pistas de como este tipo de organização reage a esforços de formalização.

Outro ponto relevante foi a qualificação do *template* como uma ferramenta de planejamento. Além da função de comunicação, que é o grande mote dos softwares de apresentação (GASKINS, 1984), o *template* serviu como um amálgama de análises formais cristalizando uma lógica de preenchimento, que algumas vezes era aplicada integralmente no cotidiano dos profissionais.

Estes elementos que apresentamos possuem implicações para a prática dos profissionais nas organizações. Consideramos que primeira delas dirige-se à questão de mudanças organizacionais. Apesar da possibilidade de algumas serem tidas como “malsucedidas” em análises de curto prazo, há a possibilidade de permanência de alguns aspectos dos esforços de mudança, promovendo diferenças sutis, mas que podem ser relevantes para o desenvolvimento da organização.

Além disso, também consideramos importante a reflexão sobre os impactos nas atividades dos profissionais quando uma organização se compromete em realizar mudanças. A decisão de alterar as práticas de determinada organização deve ser ponderada com suas características internas de trabalho e com perfil de seus profissionais. Na medida do possível a aplicação de novas práticas deve se basear em um trabalho de seleção e tradução de ferramentas para se adequar ao contexto social do lugar.

Ainda devemos indicar que o uso de aconselhamento de grandes consultorias não alterou a forma de trabalho das pessoas. Apesar de certamente terem gerado *inputs* importantes, alterações só se realizaram quando os profissionais da InfraCo decidiram aplicá-los em seu dia-a-dia, seja por decisões da alta administração que requisitaram seu uso, como quando identificaram os benefícios de seu uso.

Aparentemente, a aplicação das práticas e a efetividade das mudanças estão vinculadas diretamente: (i) à compreensão de seus benefícios pelos profissionais envolvidos, e (ii) à capacidade de tomadores de decisão e “tocadores de bumbo” em ler a dinâmica social e adaptar estas práticas ao contexto organizacional.

Outra implicação é dirigida à FNQ. Sabe-se da dificuldade enfrentada pelos gestores do PNQ e tem-se ciência que há um esforço para melhorar as formas de avaliação para o prêmio. Nossa provocação é que, no limite, se submeter à avaliação do PNQ tem como

consequência obrigar-se a criar e realizar práticas que, muitas vezes, só agradam os avaliadores do Prêmio, cumprindo os vários pontos de avaliação, muitas vezes, de forma cerimonial. É importante ressaltar que esse é um problema que pode afetar as empresas negativamente, gerando, por exemplo, trabalho extra. Não ter práticas para todos os pontos de análise não quer dizer “falta de excelência”, mas discernimento para compreender o que é importante dentro do contexto social da empresa.

Sabemos do movimento ao redor da reformulação dos modelos da Fundação, porém parece que o grande desafio é descobrir como avaliar e classificar organizações tendo em vista esta característica de “fluxo e processo” (MORGAN, 1986). Seguir o caminho dos antigos métodos de relatórios e notas por requisitos parece ser a contramão, mas não há uma resposta imediata e definitiva para esse problema.

6.2. Limitações Metodológicas

Apesar de buscarmos procedimentos metodológicos que nos fornecessem segurança em nossas análises, como o uso de múltiplos métodos de coleta de dados, a pesquisa apresenta algumas limitações.

Nosso estudo sobre a prática teve um acesso escasso a observações diretas, sendo que, a maior parte de nossa análise provém de relatos dos profissionais sobre o seu trabalho e documentos que narram fatos sobre a formação de estratégia na empresa. Se pensarmos no esquema de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2004) (Esquema 1), não estamos lidando com o “fazer estratégia”, mas principalmente, com a leitura dos profissionais sobre sua prática cotidiana e suas ferramentas e procedimentos formais/informais durante a formação da estratégia, e com os dados deixados nos documentos internos e públicos.

Outra limitação é relativa à cobertura dos dados. Apesar de nossa análise longitudinal cobrir uma história de aproximadamente 30 anos, temos um período em que há um vácuo de dados (1985-1991); e outro período em que há poucos dados para sustentação da análise (1991-2001).

Com relação às análises, destacamos que apesar de realizarmos avaliações breves dos dados coletados antes do retorno ao campo, o estudo requereria a busca de mais dados sobre os pontos discutidos, de forma a dar uma maior amplitude à análise. Quem sabe até buscando efetivar de forma determinante uma triangulação de dados, ou aprofundando os resultados com informantes selecionados.

Por fim, a análise dos dados se ampara fortemente nas percepções de um único pesquisador. Inclusive, não foram feitos procedimentos de verificação da confiabilidade do processo de codificação dos dados, algo que necessitaria idealmente de mais dois co-analistas.

6.3. Sugestões para Estudos Futuros

Para concluir, sugerimos alguns estudos futuros. Primeiramente, o estudo contínuo da recursividade entre a ação e estruturas em mudanças nas organizações pode ter grande importância tanto para a teoria como para a prática. Estudos similares a este podem ser interessantes e trazer mais idéias sobre a prática da estratégia nas organizações. Vale ressaltar que a análise de empresas que decidiram participar do PNQ parece útil e oportuna, já que é provável a ocorrência de mudanças a partir da decisão de aplicar o discurso e candidatar-se ao prêmio, possibilitando análises quanto à dinâmica social frente a pressões institucionais.

Outra questão interessante seria observar como mudanças institucionais mais amplas são absorvidas nas intenções estratégicas da empresa. Isso pode ajudar a compreender como determinados discursos ganham espaço dentro da construção das estratégias e como os gestores lidam com estas “novidades” (e.g.; a inclusão de questões ambientais e sociais).

Além disso, consideramos que a exploração do papel da tecnologia no trabalho de estratégia pode ser profícua. Tivemos exemplos de *softwares* nas entrevistas, desde os mais comuns (e.g.; planilha eletrônica) e até *softwares* proprietários para análises específicas do negócio da empresa. Uma sugestão seria analisar as implicações do uso da tecnologia na relação entre os profissionais, o impacto no seu trabalho e os reflexos no direcionamento estratégico da empresa.

Sugerimos ainda, alguns estudos metodológicos com base em reflexões que fizemos durante a coleta de nossos dados, principalmente: (i) a questão de “como” e “quando” deve ocorrer a identificação do pesquisador no campo, (ii) os impactos do uso de documentos internos durante entrevistas semi-estruturadas e (iii) os benefícios da elaboração de um diário de campo em estudos não-etnográficos.

Para finalizar, outros estudos poderiam se basear em outras perspectivas de análise. Seria interessante e desafiador explorar a questão por uma perspectiva de estudos críticos. Sugestões para estudos com esse direcionamento seriam: abordar os discursos sobre relações de trabalho, e o papel da empresa na sociedade presentes dentro planejamento estratégico empresarial. Mais ainda, indicamos a possibilidade de abordar a questão da “prática da estratégia” por meio de uma abordagem inspirada nas três ordens lacanianas (real, imaginário e simbólico), principalmente enfocando o papel das ferramentas estratégicas como “imaginário” dentro do planejamento, i.e. a forma da estratégia. Na esteira da análise dos *templates* e apresentações de PowerPoint, além da idéia dos não-humanos animada pela teoria ator-rede (LATOURETTE, 2005), poderíamos considerar a noção de Walter Benjamin sobre a fantasmagoria (*phantasmagoria*), isto é, a manifestação técnica da ideologia que é ilustrada pelos mecanismos que deram origem aos *datashows* (i.e. lanterna mágica) como o oposto da “camera obscura”.

7. Referências

- AIDAR, M.M. **A Institucionalização da Gestão e do Desempenho Organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. 2003, 255f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV-EAESP, São Paulo, 2003.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: DowJones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1965.
- ARKSEY, H.; KNIGHT, P. **Interviewing for Social Scientists**. Londres: Sage, 1999.
- AUSTIN, D. **PowerPoint Version Timeline**. Endereço Eletrônico: <http://www.gbuwizards.com/files/powerpoint-timeline-to-1995-dennis-austin.ppt>. Acesso em: 10/11/2008. 2001.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. **Organization Studies**, V.26, n.11, 2005.
- BARLEY, S.; KUNDA, G. Bringing Work Back In. **Organization Science**, v.12, n.1, 2001.
- BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between action and organization. **Organization Studies**, v.18, n.1, 1997.
- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business **Strategy. Management Science**, v.32, n.10, 1986a.
- BARNEY, J. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, 1986b.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes. 1996.
- BITEKTINE, A. Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. **Organizational Research Methods**, v.11, n.1, 2008.
- BOIRAL, O.. ISO 9000: Outside the Ironcage. **Organization Science**, v.14, n.6, 2003.
- BOURDIEU, P. **The Logic of Practice**. Oxford: Polity Press, 1990.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock. 1961.
- CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. 'For the English to See': The Importation of Managerial Technology in Late 20th-Century Brazil. **Organization**, v.4, n. 4, 1997.
- CALORI, R. Philosophizing on strategic management models. **Organization Studies**, v.19, n.2, 1998.

CARRIERI, A. Os Espaços Simbólicos e a Construção de Estratégias No Shopping Popular Oiapoque. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, n.2, 2008.

CARTER, C.; MUELLER, F. The 'long march' of the management modernizers: Ritual, rhetoric and rationality. **Human Relations**, v. 55, n.11, 2002.

CARTER, C; CLEGG, S. KORNBERGER, M. Strategy as Practice?. **Strategic Change**, v.6, n.1, 2008.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as Practical Coping. **Organization Studies**, v.27, n.3, 2006.

CHIA, R.; MCKAY, B. Post Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, 2007.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance - the role of strategic choice. **Sociology**, n.6, p.1-22, 1972.

COHEN, I. Structuration Theory and Social Practice. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Social Theory Today**. Cambridge: Polity Press, 1987.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: How to Study it and How to Write About it. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v.3, n.1, 2008.

DIMAGGIO P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Londres: SAGE, 2001.

DYER, W.; WILKINS, A. Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**. v.16, n.3. 1991.

EISENHARDT, K. Building Theories From Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989.

EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory Building From Case Studies: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, 2007.

ENGWALL, L.; KIPPING, M.. Management Education, Media and Consulting and the Creation of European Management Practice. **Innovation**, v.19, n.1, 2006.

FERREIRA, P.; MALLIAGROS, T. O Impacto da Infra-Estrutura Sobre o Crescimento da Produtividade do Setor Privado e do Produto Brasileiro. **Ensaio Econômico da EPGE**. 1997.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstanding About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v.12, n.2, 2006.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Crêterios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GABRIEL, Y. Against the Tyranny of PowerPoint: Technology-in-use and Technology Abuse. **Organization Studies**, v.29, n.2, 2008.

GASKINS, R. **Original PowerPoint Description**. Endere o Eletr nico: <http://www.gbuwizards.com/files/gaskins-original-powerpoint-proposal-14-aug-1984.pdf>. Acesso em: 10/11/2008. 1984.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v.76, n.1, p.37-74 38. 2002.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Berkeley: University of California Press. 1984.

GIRAUDEAU, M. The Drafts of Strategy: Opening up plans and their uses. **Long Range Planning**, v. 41, p.291-208, 2008.

GOULDNER, A. **The Coming Crisis Of Western Sociology**. Londres: Heineman. 1970.

GRANT, Robert. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors. **Strategic Management Journal**, v.24, p.491-517, 2003.

GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. **Strategic Change**, v.16, p.201-216. 2007.

HATCH. M.J. **Organization Theory**. Nova Iorque: Oxford University Press. 1997.

HEUGENS, P.; LANDER, M. Structure! Agency! (and Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. **Academy of Management Review**, v.52, n.1, 2009.

HODGSON, D.; CICMIL, S.. The Politics of Standards in Modern Management: Making ‘the Project’ a Reality. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 3, 2007.

HOON, Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration. **Human Relations**, v.60, n.6, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as Structuration Process. **Academy of Management Journal**, v.51, n.4, p.621-650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: an Activity-based Approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v.25, n.4, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The Challenges of the Practice Perspective. **Human Relations**, v.60, n.5, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Using Strategy Tools in Practice: an Exploration of “Technologies of Rationality” in Use. In: **Encontro Anual da Academy of Management**, 2008, Anaheim, Best Paper Proceedings. Não Publicado. 2008.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The Role of Meeting in the Social Practice of Strategy. **Organization Studies**, v.29, n.11, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v.17, n.4, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. **European Management Journal**, v.24, n.5, 2006.

JICK, T. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p.602-611, 1979.

JOHNSON, G. **Strategic Change and the Management Process**. Oxford: Blackwell, 1987.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, 1992.

KETOKIVI, M.; CASTAÑER, X. Strategic Planning as Integrative Device. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p.337-365, 2004.

KNOTT, P. A Typology of Strategy Tool Applications. **Management Decision**, v. 44, n.8, 2006.

LANGLEY, A. In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.34, p.598-631, 1989.

LANGLEY, A. Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions. **Organization Studies**, v.11, n.1, 1990.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing From Process Data. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, 1999.

LATOURET, B. **Reassembling the Social**. New York: Oxford University Press, 2005.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **As Empresas e o Ambiente**. Petrópolis: Vozes. 1973.

LOFLAND, J.; LOFLAND, L. **Analyzing Social Settings**. Belmont: Wadsworth Publishing. 1995.

LOZEAU, D.; LANGLEY, A.; DENIS, J.. The Corruption of Managerial Techniques by Organizations. **Human Relations**, v. 55, n. 5, 2002.

MANTERE, S. Strategic Practices as Enablers and Disablers of the Championing Activity. **Strategic Organization**, v.3, n.2, 2005.

MARCH, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v.2, n.1, 1991.

MARCH, J.G. Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence. **Strategic Management Journal**, V. 27, p.201-214. 2006.

MELIN, L.; NORDQVIST, M. The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The case of the family business. **Strategic Organization**, v.5, n.3, 2007.

MENDES, R.; BINDER, M.; PRADO JR., S. **Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões?**. In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD. Rio de Janeiro:Anpad, 2006.

MEYER, M.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v.83, n.2, 1977.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage. 1994.

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

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v.24, n.9, 1978.

MINTZBERG, H. **Structures in Fives**. Englewoods Cliffs: Prentice Hall. 1993.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova Iorque: The Free Press. 1994.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.3, 1985.

MORAIS, César Augusto Tureta de. **Estratégia como prática social em redes inter-organizacionais: um estudo na perspectiva da teoria ator-rede**. 2007. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG. 2007.

MORGAN, G. **Images of Organization**. Thousand Oaks: Sage, 1986.

O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal Strategic Planning: Annual raindance or wheel of success. **Strategic Change**, v.16, p.11-22, 2007.

ORLIKOWSKI, W.J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. **Organization Science**, v.11, n.4, 2000.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence**. New York: Harper and Row. 1982.

PETTIGREW, A. **Awakening Giant: Continuity and Change on ICI**. Oxford: Blackwell. 1985.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press. 1980

REED, M. Management as Social Practice. **Journal of Management Studies**, v.21, n.3. 1984.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey. **Strategy and Leadership**. v.35, n.5, 2007.

ROSE, R.A. A Proposal for Integrating Structuration Theory with Coordinated Management of Meaning Theory. **Communication Studies**, v.57, n.2, 2006.

RUMELT, R. **Strategy, Structure and Economic Performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental Issues in Strategy. In. RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (eds.) **Fundamental Issues in Strategy**. Boston: Harvard Business School. 1994.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of Power Effects. **Organization**, v.12, n.6, 2005.

SCHATZKI, T.R. **Social Practices**. Cambridge: Cambridge University Press. 1996

SCHATZKI, T.R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. Londres: Routledge, 2001.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. Building Theory From Practice. **Strategic Organization**, v.3, n.3, 2005.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. New York: Harper; Row, 1966.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, 2007.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In PONDY, L. (Ed.). **Organizational Symbolism**. Greenwich: JAI, 1983.

SPINK, P. A Forma do Informal. **Psicologia e Sociedade**, v.5, n.7, 1989.

SPINK, P. K. Análise de Documentos de Domínio Público. In: M.J.P. Spink. (Org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Editora Cortez, 1999.

SPINK, P. O lugar do Lugar na Análise Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. V.5, Edição Especial, p.11-34. 2001.

SPRADLEY, J. P. **The Ethnographic Interview**. Belmont: Wadsworth Publishing, 1979.

STARBUCK, W. Living in Mythical Spaces. **Organization Studies**, v.28, n.1, 2007.

TONELLI, M.J. & BISELLI, F. “Caminante, No Hay Camino, se Hace Camino al Andar” Meanings Managers in Brazil Assing to the Word Strategy. In: **23º EGOS Colloquium**. Viena. 2007.

TOWLEY, B. The Role of Competing Rationality in Institutional Change. **Academy of Management Journal**, v.41, n.1, 2002

VAN DIJK, Teun. **Cognição, discurso e interação**. São Paulo: Contexto. 2000.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, Á. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, 2000.

WEICK, K. **Social Psychology of Organizing**. Nova Iorque: McGraw-Hill. 1979.

WHITTINGTON, R. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**. v.29, n.5, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, 2003

WHITTINGTON, R.. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, 2006.

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategizing/Organizing: Broadening Strategy Work and Skills. **Long Range Planning**. v. 39, p.615-629, 2006.

WOODWARD, J. **Organização Industrial**. São Paulo: Atlas, 1977.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. The PowerPoint Presentation and Its Corollaries: How Genres Shape Communicative Action in Organizations. In: ZACHRY, M; THRALLS, C. (Orgs). **Communicative Practices in Workplaces and the Professions**. Amityville: Baywood Publishing, 2007.

ZBARAKI, M. The Rethoric and Reality of Total Quality Management. **Administrative Science Quarterly**, v.43, p.602-636, 1998.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

1. Data da entrevista: __/__/__
2. Hora da Entrevista: __:__

3. Local: _____

Caracterização do Entrevistado:

1. Nome: _____
2. Fone: _____
3. Email: _____
4. Formação acadêmica: _____
5. Cargo ocupado: _____

6. Tempo no cargo: _____
7. Tempo na empresa: _____
8. Cargos assumidos anteriormente:

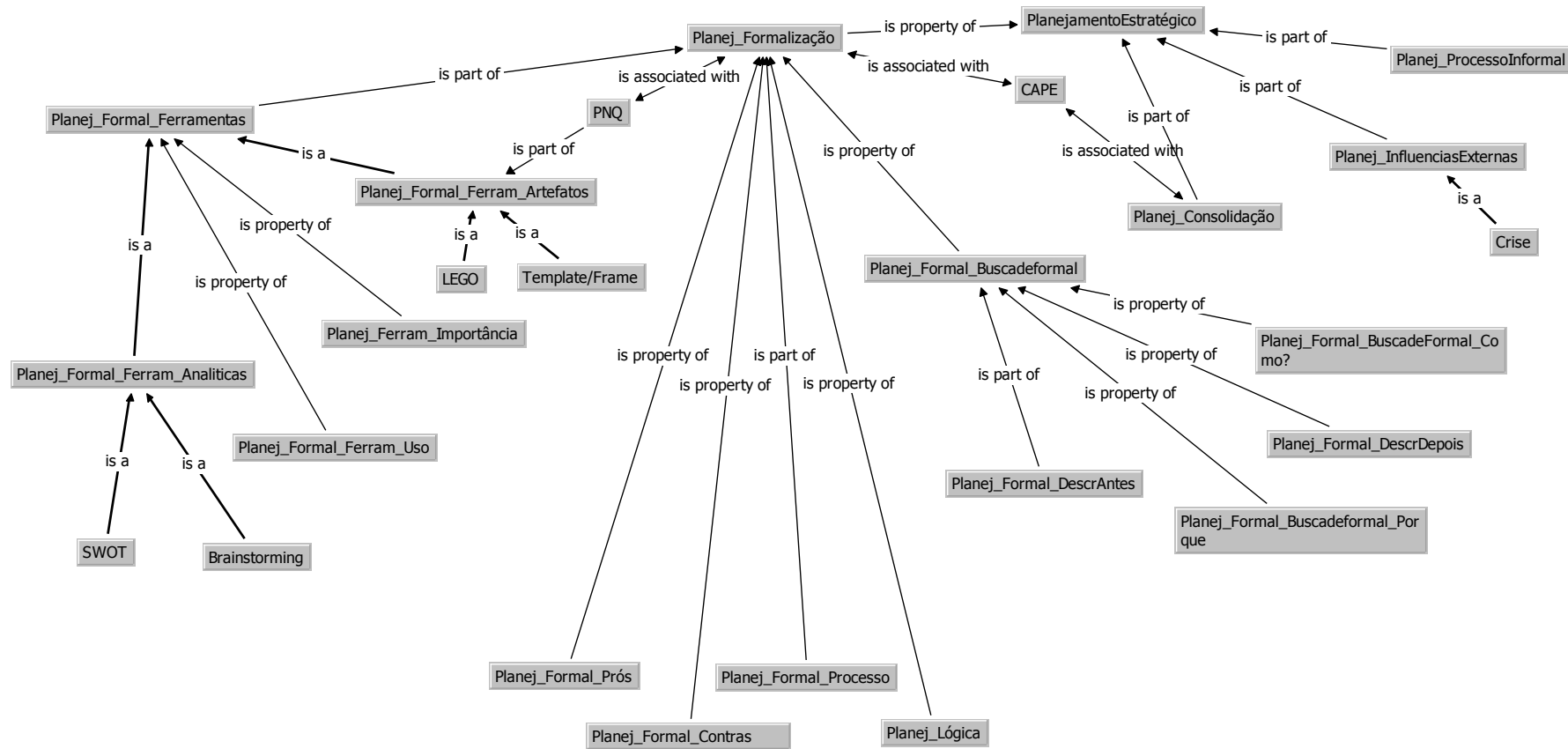
Questões Direcionadoras:

- a. Conte-me sobre as suas atividades dentro do processo de formulação de estratégia da InfraCo.
- b. Que ferramentas são utilizadas nesse processo de formulação de estratégias?
 - a. Porque elas são utilizadas?
 - b. Qual é a sua importância
- c. Conte-me sobre o *frame* de suporte ao Planejamento Estratégico.
 - a. Com base na sua experiência, descreva como o '*frame*' é aplicado.
- d. Como é feita a compatibilização com os macroobjetivos da empresa?
- e. Conte-me sobre o CAPE.
- f. Quais foram os impactos da crise sobre o planejamento?

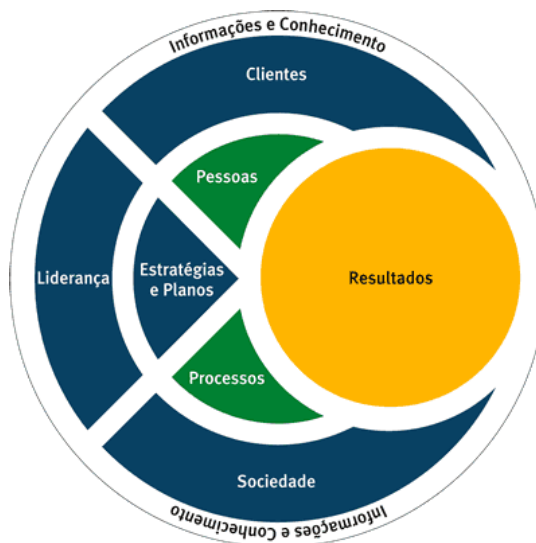
Roteiro de Apoio:

- a. O entrevistado conhece o procedimento formalizado pela empresa?
- b. Qual papel desempenhado pelo entrevistado na execução deste procedimento?
- c. Por que o entrevistado considera esse propósito importante (ou desimportante)?
- d. Na opinião do entrevistado, esse padrão é sempre executado tendo em vista o mesmo propósito? Há alguma relação entre o propósito do padrão e seu contexto de aplicação?
- e. O entrevistado deu exemplos de ocasiões em que participou da aplicação do padrão?
- f. O entrevistado considera o padrão adequado para a realidade da empresa? Explicou os motivos?
- g. O entrevistado abordou o tema da atitude das outras pessoas da empresa em relação ao padrão de trabalho?
- h. O entrevistado forneceu argumentos para explicar por que as pessoas se preocupam tanto com a racionalidade ou a aparência de racionalidade dos padrões de trabalho?
- i. O entrevistado conhece o modelo de gestão desenhado pela empresa? Emitiu alguma opinião sobre ele?

Apêndice B – Rede Elaborada com os Códigos Relacionados ao Planejamento Estratégico



Anexo A - O Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Critérios e Fundamentos



Fundamentos:

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação
4. Liderança e constância de propósitos
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro
7. Geração de valor
8. Valorização de pessoas
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade social.

Fonte: FNQ, 2008

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)