

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**FABIAN UDO BEIMS**

**A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELA ALTA DIREÇÃO  
EM UMA PERSPECTIVA BOURDIESIANA NA ÓTICA  
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

**CAXIAS DO SUL  
2018**

**FABIAN UDO BEIMS**

**A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELA ALTA DIREÇÃO  
EM UMA PERSPECTIVA BOURDIESIANA NA ÓTICA  
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Dissertação de Mestrado Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL  
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

B422t Beims, Fabian Udo, 1975-

A tomada de decisão estratégica pela alta direção em uma perspectiva bourdiesiana na ótica da estratégia como prática / Fabian Udo Beims. – 2018.

194 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

1. Planejamento estratégico. 2. Processo decisório. 3. Administração.

I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.51

Índice para o catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico	005.51
2. Processo decisório	005.53
3. Administração	005

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Michele Fernanda Silveira da Silveira – CRB 10/2334

**FABIAN UDO BEIMS**

**A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELA ALTA DIREÇÃO  
EM UMA PERSPECTIVA BOURDIESIANA NA ÓTICA  
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Aprovado em: 10/05/2018.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Pelayo Olea Munhoz  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Márcio Luiz Marietto  
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI de Santo Ângelo

## RESUMO

Este trabalho investigou as práticas de tomada de decisão estratégica da alta direção (TMT) em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul utilizando a abordagem sociológica da Estratégia como Prática na perspectiva de Pierre Bourdieu. A estratégia como prática sugere uma análise da estratégia numa abordagem sociológica, de ontologia intersubjetiva que permeia os significados compartilhados pelos atores sociais nos diversos níveis da organização e entre as organizações, nos níveis da *práxis* (os recursos dos *practitioners*), dos *practitioners* (os praticantes da estratégia, ou os estrategistas) e das práticas. Para isto, a estratégia como prática recorreu a teorias sociológicas de epistemologia e ontologia próximas ao estudo da estratégia sendo que neste trabalho usou-se a Teoria da Prática de Pierre Bourdieu que cita o *habitus*, o campo e o capital como uma trilogia inseparável. Este trabalho investigou como a alta direção da empresa MCZ desenvolve o processo de tomada de decisão para a formação de estratégias, sendo que para isto analisou-se como estes atores sociais adquiriram e adquirem capital, como o seu *habitus* influenciou e influencia neste acúmulo de capital e como o capital é usado no campo para definir seu posicionamento e consequentemente influenciar na tomada de decisão. Uma etnografia focada foi conduzida para avaliar o processo de tomada de decisão estratégica dos atores sociais por cinco meses, no segundo semestre do ano de 2017, sendo que o *habitus* foi identificado através de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado obtido através de um estudo prévio de Schreiber (2015) e com o suporte do software Nvivo. Os dados da fonte primária vieram de entrevistas com diretores e influenciadores que estão diretamente envolvidos na prática de tomada de decisão e/ou influenciam no processo diretamente. Observou-se que a empresa MCZ tem regras no qual os *practitioners* tem dificuldade de se aderir em virtude de práticas de alguns dos *practitioners* como tomada de decisão unilateral, baixa interação com os outros membros do TMT, falta de competências de gestão e decisão baseada na emoção e experiências passadas que vão em desencontro a sua *ilusio* (práticas desejadas, mas não necessariamente introduzidas). As práticas dos agentes geram *doxas* (tudo aquilo que é assim mesmo) que nem sempre estão em sincronismo com as regras da empresa e a *ilusio* dos agentes da empresa, gerando impactos negativos entre os agentes como conflitos e perda de capital. As dificuldades financeiras da empresa MCZ nos últimos anos influencia no *habitus* dos agentes de forma a concentrar a tomada de decisão nesta área, com viés financeiro, fazendo com que um dos *practitioners* tenha que usar de outros meios para tomar a decisão tendo em vista a falta de competências nesta área. A necessidade de manter a fábrica com um certo nível de pedidos para sanar os problemas financeiros leva os *practitioners* a priorizar o cliente que detém oitenta por cento da demanda, inviabilizando a estratégia de reduzir o impacto deste na organização, tendo em vista a dificuldade de negociação de prazo de pagamento e preços com este cliente. Além disto, há a necessidade de atender este cliente de modo flexível o que cria conflitos internos de obediência as regras, assim como práticas que vão em desencontro da *ilusio* dos *practitioners*. Por fim, este estudo contribuiu para o entendimento da tomada de decisão estratégica em nível micro, do ponto de vista do *practitioner*, no que tange ao trabalho do estrategista, e mostrou que a etnografia focada assim como a *SasP* foi bastante adequada para estudar o fenômeno no contexto interno da organização, além do que, a teoria da prática de Pierre Bourdieu tem aderência ao estudo da prática estratégica.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática. Tomada de Decisão. Alta Administração (*Top Management Team*). Pierre Bourdieu.

## ABSTRACT

This essay investigated the practices of strategic decision-making of top management (TMT) in a metallurgical company in Caxias do Sul using the sociological approach of Strategy as Practice from Pierre Bourdieu's perspective. Strategy as practice suggests an analysis of strategy in a sociological approach, intersubjective ontology that permeates meanings shared by social actors at various levels of the organization and between organizations, at the levels of praxis (practitioners' resources), practitioners (strategists) and practices. For this, the strategy as a practice used the sociological theories of epistemology and ontology close to the study of strategy, and in this work Pierre Bourdieu's Theory of Practice was used which cites the habitus, the field and capital as an inseparable trilogy. This essay investigated how MCZ's senior management develops the decision-making process for the formation of strategies, and for this purpose it was analyzed how these social actors acquired and acquire capital, as their habitus influenced and influences this accumulation of capital and how capital is used in the field to define its positioning and consequently influence decision making. A focused ethnography was conducted to evaluate the strategic decision-making process of social actors for five months in the second half of 2017, and the habitus was identified through in-depth interviews with a semi-structured script obtained through a previous study of Schreiber (2015) and supported by Nvivo software. The primary source data came from interviews with principals and influencers who are directly involved in decision-making practice and / or influence the process directly. It was noted that MCZ has rules in which practitioners find it difficult to adhere because of practices of some practitioners such as unilateral decision-making, low interaction with other TMT members, lack of management skills and decision based on emotion and past experiences that go in disregard of their illusion (desired practices, but not necessarily introduced). The agents' practices generate doxas (everything that is the same) that are not always in sync with the rules of the company and the illusion of the agents of the company, generating negative impacts among the agents like conflicts and loss of capital. The financial difficulties of the MCZ company in recent years influence the agents' habitus in order to concentrate the decision making in this area, with a financial bias, causing one of the practitioners to use other means to make the decision in view of the lack skills in this area. The need to maintain the factory with a certain level of requests to remedy the financial problems leads practitioners to prioritize the customer who holds eighty percent of the demand, rendering the strategy of reducing its impact on the organization in view of the difficulty of negotiation payment terms and prices with this customer. In addition, there is a need to serve this client in a flexible way which creates internal conflicts of obedience to the rules, as well as practices that go in disregard of the illusion of practitioners. Finally, this study contributed to the understanding of strategic decision making at the micro level, from the practitioner's point of view, regarding the work of the strategist, and showed that the focused ethnography as well as the SasP was quite adequate to study the phenomena in the internal context of the organization, beyond which, the theory of practice of Pierre Bourdieu has adherence to the study of strategic practice.

**Keywords:** Strategy as Practice. Strategic Decision Making. Top Management Team. Pierre Bourdieu.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DC	Capabilidades Dinâmicas ( <i>Dynamic capabilities</i> )
RBV	Visão Baseada em Recursos ( <i>resources based view</i> )
<i>SasP</i>	Estratégia como Prática
SDM	Tomada de Decisão Estratégica ( <i>strategic decision making</i> )
TMT	Alta Direção ( <i>Top Manager Team</i> )
UE	Escalões Superiores ( <i>Upper Echelons</i> )

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de artigos publicados sobre <i>SasP</i> na <i>Web of Science</i> no Brasil .....	17
Figura 2 – As quatro perspectivas da estratégia .....	20
Figura 3– Abordagens estratégicas .....	23
Figura 4 – Definições de prática (tradução livre) .....	31
Figura 5 – A prática da gestão composta de arte, habilidade e ciência .....	33
Figura 6 – Mapa conceitual da <i>SasP</i> .....	36
Figura 7 – Arcabouço teórico para analisar a <i>SasP</i> .....	37
Figura 8 – Relação do arcabouço teórico da <i>SasP</i> com os níveis micro e macro.....	38
Figura 9 – Arcabouço teórico da <i>SasP</i> para teoria da atividade.....	44
Figura 10 – Síntese do arcabouço teórico da <i>SasP</i> e seu uso .....	48
Figura 11 – Estratégia como prática .....	49
Figura 12 – Modelo integrador da <i>SasP</i> .....	50
Figura 13 – A Interrelação entre o campo, o capital e o <i>habitus</i> .....	54
Figura 14 – A relação circular entre o campo e o <i>habitus</i> .....	55
Figura 15 – Exemplo de um campo autônomo.....	59
Figura 16 – A relação dóxica de Bourdieu .....	64
Figura 17 – <i>Modus operandi</i> da tomada de decisão de Bourdieu .....	69
Figura 18 – Organograma da empresa MCZ antes do início deste estudo (julho de 2017) ....	91
Figura 19 – Organograma da empresa MCZ no período temporal (agosto 2017- janeiro 2018) .....	91
Figura 20 – Contexto organizacional da MCZ .....	101
Figura 21 – Micro contexto organizacional de Análise deste trabalho .....	101
Figura 22 – Área de Inspeção e expedição .....	104
Figura 23 – Área de solda e montagem de solda.....	105
Figura 24 – Área de usinagem.....	105
Figura 25 – Área de corte a laser .....	105
Figura 26 – Robô de solda (azul ao fundo) .....	106
Figura 27 – Mezanino da empresa MCZ.....	108
Figura 28 – Boletim Informativo do SIMECS   Ano XX II N° 241   junho de 2017 .....	112
Figura 29 – Receita do maior cliente da MCZ desde 2012 .....	113
Figura 30 – Mapa estratégico desenvolvido pela MCZ e fora de uso .....	114
Figura 31 – Fluxo de processos de um relato de GECOM e adotado pela MCZ.....	128

Figura 32 – Fluxo de processos de um processo institucionalizado da empresa MCZ.....	134
Figura 33 – <i>Doxa</i> da MCZ relacionado a tomada de decisão.....	151
Figura 34 – <i>Doxa</i> da MCZ relativo a decisão cognitiva.....	152
Figura 35 – <i>Doxa</i> da MCZ relacionado a profissionalização e habilidades de agentes .....	154
Figura 36 – <i>Doxa</i> da empresa MCZ relativo a flexibilização na tomada de decisão .....	158

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Três abordagens para o estudo da estratégia .....	23
Quadro 2 – Diferentes perspectivas de pesquisa entre abordagem de processos e <i>SasP</i> .....	27
Quadro 3 – Diferentes perspectivas entre abordagem de processos e <i>SasP</i> .....	29
Quadro 4 – Teóricos contemporâneos e a prática.....	30
Quadro 5 – Tipologia básica de contraste de estratégias cognitivas e estilos .....	42
Quadro 6 – Síntese do arcabouço teórico da <i>SasP</i> e seu uso.....	43
Quadro 7 – Conceitos de <i>strategizing</i> .....	45
Quadro 8 – Analogia entre <i>SasP</i> e a teoria da prática de Bourdieu.....	66
Quadro 9 – Elementos analíticos do trabalho.....	71
Quadro 10 – Comparação entre etnografia clássica e focada.....	79
Quadro 11 – Categorias <i>a priori</i> utilizadas na análise .....	81
Quadro 12 – Legenda dos <i>practitioners</i> envolvidos no trabalho .....	81
Quadro 13 – Vantagens e desvantagens da entrevista em profundidade.....	84
Quadro 14 – Datas e tempo de duração das entrevistas e dos processos de <i>shadowing</i> .....	93
Quadro 15 – Processo de triangulação utilizado na pesquisa.....	97
Quadro 16 – Empresa MCZ .....	99
Quadro 17 – Regras da MCZ, <i>ilusio</i> e capital dos <i>practitioners</i> da MCZ.....	160

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....	14
1.2	OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	19
<b>2.1.1</b>	<b>Da estratégia processual para a prática estratégica</b> .....	<b>24</b>
2.2	O QUE É PRÁTICA E COMO ESTÁ INSERIDA NA TEORIA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS? .....	29
<b>2.2.1</b>	<b>A prática da gestão e a estratégia</b> .....	<b>33</b>
2.3	A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA - <i>SasP</i> .....	34
<b>2.3.1</b>	<b>Dimensões ou elementos analíticos da <i>SasP</i></b> .....	<b>37</b>
2.3.1.1	<i>Práxis</i> .....	38
2.3.1.2	Práticas .....	39
2.3.1.3	<i>Practitioners</i> .....	41
2.3.1.4	<i>Strategizing</i> .....	43
<b>2.3.2</b>	<b>Modelo das dimensões da <i>SasP</i></b> .....	<b>46</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Modelo integrador da <i>SasP</i></b> .....	<b>49</b>
2.4	BOURDIEU E A TEORIA DA PRÁTICA .....	50
<b>2.4.1</b>	<b>A tríade “inseparável” <i>habitus</i>, campo e capital</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Bourdieu e a metáfora do jogo</b> .....	<b>65</b>
2.5	A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA E O TMT .....	66
2.6	SÍNTESE DA PROPOSTA TEÓRICA .....	70
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>72</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	72
<b>3.1.1</b>	<b>Ontologia e epistemologia</b> .....	<b>73</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Estratégia de pesquisa: etnografia do tipo focada</b> .....	<b>75</b>
3.1.2.1	A etnografia .....	75
3.1.2.2	A etnografia focada.....	78

3.1.3	O mapa da pesquisa.....	80
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	82
3.2.1	As entrevistas em profundidade .....	82
3.2.2	A observação participante.....	85
3.2.3	O método de <i>shadowing</i> .....	87
3.2.4	Os participantes deste estudo.....	89
3.2.4.1	O acesso ao campo e aos participantes .....	92
3.2.5	Critérios de rigor adotados na pesquisa .....	94
3.2.5.1	Integridade dos dados .....	96
3.2.5.1.1	A triangulação e a saturação .....	96
3.2.5.2	Balanço entre significado do participante e interpretação do autor .....	97
3.2.5.3	Comunicação clara dos resultados .....	98
4	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>99</b>
4.1	CONTEXTO INSTITUCIONAL E AMBIENTE INTERNO DA MCZ .....	99
4.2	OS ATORES SOCIAIS DO ESTUDO.....	109
4.3	AMBIENTE EXTERNO NO QUAL A EMPRESA MCZ ESTÁ INSERIDO.....	111
4.4	A IDENTIFICAÇÃO DAS REGRAS DO JOGO DA EMPRESA MCZ.....	114
4.4.1	<b>O <i>habitus</i> dos agentes da empresa MCZ</b> .....	<b>115</b>
4.4.1.1	A <i>práxis</i> e práticas de GECOM relacionada a tomada de decisão .....	116
4.4.1.2	A <i>práxis</i> e práticas de GEPRO relacionada a tomada de decisão.....	129
4.4.1.3	A <i>práxis</i> e práticas de GEADM relacionada a tomada de decisão .....	140
4.4.1.4	Resumo da análise dos dados.....	146
5	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>148</b>
5.1	O <i>HABITUS</i> , O <i>DOXA</i> E A <i>ILUSIO</i> DOS <i>PRACTITIONERS</i> .....	148
5.2	RESPONDENDO A QUESTÃO DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS .....	159
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>164</b>
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	167
6.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	167
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>169</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTÕES A SEREM USADAS NA ENTREVISTA</b> .....	<b>186</b>

<b>APÊNDICE B – QUESTÕES A SEREM USADAS NA ENTREVISTA DE TRIANGULAÇÃO.....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICE C – REFLEXÕES ACERCA DO AUTOR DESTA TRABALHO.....</b>	<b>193</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pouco se sabe sobre a formação da estratégia na alta administração das empresas, aqui abreviado por TMT (MINTZBERG et al., 1994; WHITTINGTON, 1996). Para Marietto (2014), as práticas administrativas relacionadas à formação da estratégia na alta administração (*upper echelons* ou TMT) estão imersas em contextos sociais e institucionais e habilitam, mas também restringem, os atores sociais e precisam ser desvendadas para que se possa entender a dinâmica das organizações. Whittington (1996) sugeriu que se usasse a sociologia para desvendar as práticas administrativas, criando a *SasP* (*Strategy as Practice*). Para Marietto (2011), a perspectiva social da estratégia, que difere das abordagens empreendedoras e econômicas, não propõe uma dicotomia ou ruptura com as mesmas, mas uma alternativa de se entender o que, onde, como, por quem e por que acontece a prática estratégica no dia a dia destas organizações, ou seja, esta abordagem versa sobre uma perspectiva sociológica de análise do fenômeno da estratégia nas organizações, sejam elas grandes e complexas ou em pequenas empresas. Segundo Whittington (1996), há a necessidade de abrir a “caixa-preta” (jargão original usada por Whittington, 1996 é *black box*) da estratégia e focar os estudos nas micro atividades do cotidiano, dos atores sociais da estratégia. A *SasP* é parte de uma virada prática que ocorre na teoria social contemporânea nos últimos 20 anos entrando no campo da estratégia, onde se recomenda o estudo da estratégia pelo lado dos estrategistas (JARZABKOWSKY, 2005).

Com a necessidade de se abordar uma teoria sociológica para o estudo da prática, conforme sugere Whittington (1996), este trabalho recorreu a sociologia de Pierre Bourdieu, sociólogo francês que desenvolveu uma *grand theory* conhecida e reconhecida como teoria da prática de Pierre Bourdieu, baseada em seis conceitos-chave que são o *habitus*, o campo, o capital, o *doxa*, o *ilusio* e a prática (GOLSORKHI et al., 2009) no qual a tríade principal é o *habitus*, o campo e o capital, que conforme Thiry-Cherques (2006) não devem ser analisadas separadamente.

Hambrick e Mason (1984) afirmam que a teoria mostra que o resultado da tomada de decisão pode ser parcialmente previsto pelo *background* do TMT. Ting et al. (2015) comprovam esta relação em relação ao *background* em seus estudos sobre as empresas listadas na bolsa de valores da Malásia e adicionam que a tomada de decisão tem relação com a idade, sexo, demografia, nível de educação, o que também é compartilhado por Serra, Tomei e Serra (2014) em seu primeiro *cluster*. Serra, Tomei e Serra (2014), com base em um estudo bibliométrico sobre a tomada de decisão, dividem os trabalhos mais citados e co-

citados em três *clusters* de acordo com o conteúdo dos mesmos em: características do TMT; ambiente, modelos e processos da tomada de decisão e o *cluster* de conflito e desempenho. O primeiro e o terceiro *clusters* têm relação com a Teoria da Prática de Pierre Bourdieu, sendo o primeiro relacionado ao *habitus* e o terceiro *cluster* relacionado ao campo.

Levando-se em consideração e emergência da abordagem da *SasP* no Brasil e no mundo e a necessidade de usar uma teoria sociológica para estudar a prática dos agentes, assim como considerando a importância relatada do processo de tomada de decisão (parte do processo de *strategizing*) pelo TMT, este trabalho versa sobre como o TMT desenvolve o processo de tomada de decisão para a formação das estratégias, usando de práticas conscientes e inconscientes (seu *habitus*), se posicionando no campo através de seu capital, jogando o jogo organizacional (*doxa*) com o objetivo de ganhar dominância e legitimidade (*ilusão*) para que possa influenciar no *habitus* empresarial de maneira consistente.

Esta dissertação é composta por seis capítulos, sendo que o primeiro capítulo se refere à introdução, sendo este subcapítulo pertencente a este.

O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico, onde se apresentam os conceitos e as diferentes abordagens teóricas sobre a estratégia, a estratégia como prática (*SasP*), as abordagens de Pierre Bourdieu, o processo de tomada de decisão e a alta administração (TMT) e no terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos onde se incluem o delineamento da pesquisa, a caracterização do objeto de investigação e os procedimentos de coleta dos dados, assim como o procedimento de análise destes dados obtidos.

O quarto capítulo se refere aos resultados da investigação e sua análise, sendo que o capítulo subsequente as conclusões da investigação.

No capítulo seis o autor finaliza a dissertação com as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações, principalmente ligadas a teoria Bourdesiana e sua aplicação no arcabouço teórico da *SasP*.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Considerando que *SasP*, diferentemente da abordagem econômica da estratégia, tem uma abordagem social, preocupando-se com o papel dos *practitioners* como “fazedores” da estratégia (JARZABKOWSKY, 2005), e que esta abordagem social pode auxiliar no desvendamento do *background* do TMT como clamam Hambrick e Mason (1984) e na “abertura da caixa-preta” da estratégia como afirma Whittington (1996), o TMT assim tem

um papel relevante no processo, pois como afirma Jarzabkowsky (2005) estes são os fazedores da estratégia. Levando-se em conta o que diz Golsorkhi et al. (2015), que a *SasP* requer um olhar sociológico pois estuda a prática, escolheu-se fazer esta análise prática com as lentes Bourdieusianas e sua teoria da prática, pois entende-se que este sociólogo permite, através de sua teoria do *habitus*, investigar como o seu *background* foi construído ao longo do tempo e como o acúmulo de capital posiciona o ator social no campo.

Segundo Mintzberg et al. (1994) e acompanhado em seu pensamento por Whittington (1996), pouco se sabe sobre a formação da estratégia na alta administração das empresas, aqui abreviado por TMT. Para Marietto (2014), as práticas administrativas relacionadas à formação da estratégia na alta administração (*upper echelons* ou TMT) estão imersas em contextos sociais e institucionais e habilitam, mas também restringem, os atores sociais e precisam ser desvendadas para que se possa entender a dinâmica das organizações.

Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) afirmam que o TMT é quem detém o poder das decisões e quem impacta a organização como um todo. Papadakis e Barwise (2002) argumentam que dois dos principais temas de estudo em estratégia são o papel dos TMT (HAMBRICK; MASON, 1984) e a tomada de decisão em nível estratégico (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). Mesmo de forma mais abrangente como no caso da intenção estratégica, estes executivos em casos de sucesso promovem direção, motivação e desafio (HAMEL; PRAHALAD, 1994), influenciando todo o desdobramento de ações em relação aos recursos e processos.

Considerando a relação existente entre a *SasP* e a sociologia e que Pierre Bourdieu com sua teoria da prática foi escolhido como lente deste estudo e que o TMT, enquanto praticante do *strategizing* é o principal responsável pela direção estratégia da empresa e pelas tomadas de decisão e considerando que a tomada de decisão pelo TMT é parte importante da *SasP* (*strategizing*), chega-se à questão de pesquisa (QP):

**QP:** Como a alta direção da empresa MCZ desenvolve o processo de tomada de decisão (*strategizing*) para a formação das estratégias considerando-se o contexto organizacional interno (campo) dos atores sociais (*practitioners*)?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa possui como objetivo geral investigar a tomada de decisão na formação das estratégias da empresa (*strategizing*) pela alta direção (TMT ou *practitioners* na *SasP*), em seu contexto organizacional interno (campo), analisando os atores sociais (*practitioners*) conforme a teoria da prática de Pierre Bourdieu.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos destacam-se os seguintes:

- a) considerando-se como o TMT da empresa MCZ desenvolve (*práxis* e práticas) o processo de tomada de decisão para a formação das estratégias, pretende-se descrever e analisar:
  - os agentes sociais (o TMT);
  - o capital dos mesmos (recursos);
  - as práticas conscientes e inconscientes na tomada de decisão (*habitus* dos mesmos);
- b) considerando-se o contexto organizacional interno ao qual esta inserida, quer-se descrever e analisar:
  - o campo (estrutura);
  - o jogo, também conhecido como *doxa* por Bourdieu ou as *práxis* na *SasP*;

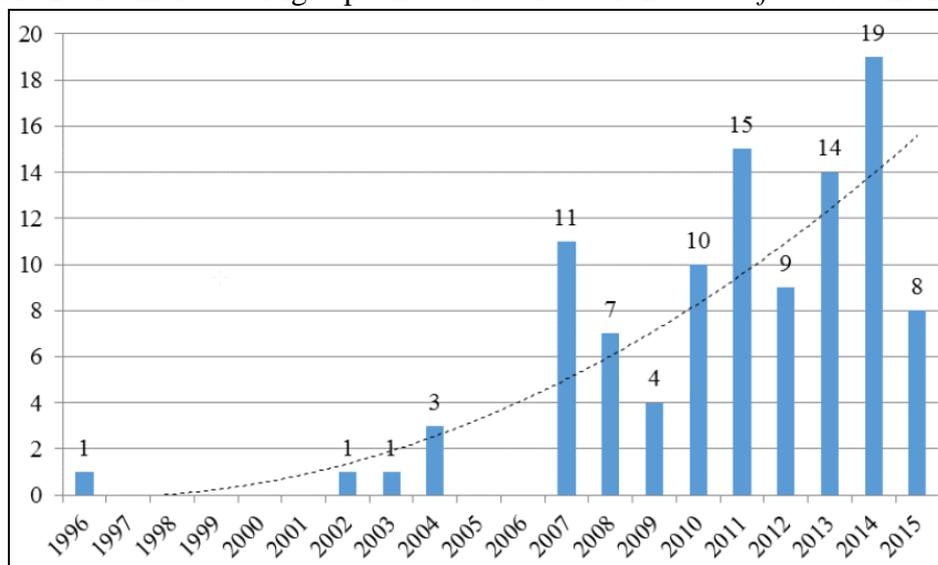
## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A necessidade de se entender como o trabalho da estratégia é organizado e implementado, vai ao encontro da possibilidade de se contribuir mais com os problemas que acontecem na prática das organizações. Johnson et al. (2007) advogam que o foco nos atores humanos e suas ações está notavelmente ausente dos estudos da estratégia, assim como na construção teórica da estratégia. Assim, este estudo responde aos “chamados” em torno das micro práticas das organizações (JARZABKOWSKY, 2005; WHITTINGTON, 2003). Este trabalho deve-se ao fato de que, o estudo da prática estratégica, conforme Johnson et al. (2007) pode auxiliar profissionais da estratégia já que se estuda o micro contexto

organizacional e as atividades práticas. Este trabalho especificamente pode colaborar com uma compreensão sobre a tomada de decisão por parte do TMT, desvendando-se o como e o porquê da tomada de decisão da maneira como ela é feita. Marietto (2014) e Ferreira et al. (2014) afirmam também o fato de que a visão sociológica que ocorre na interrelação dos atores sociais na formação de estratégias é desconhecida pelos gestores, ou seja, este trabalho justifica-se também por poder elucidar aos gestores organizacionais aspectos relacionados ao seu trabalho diário assim como elementos e fenômenos sociais que passam despercebidos por eles. Além do que Ferreira et al. (2014) afirmam que os acadêmicos do campo da estratégia têm sido desafiados a conhecer as práticas estratégicas em uso e como estas são integradas as rotinas pelos atores sociais.

Uma segunda justificativa desta pesquisa, deve-se ao fato de que a *SasP* é uma abordagem relativamente nova, iniciada formalmente em 1996 com o estudo inaugural de Whittington, e esta clama por novos estudos para poder ganhar robustez, como pode ser visto na Figura 1 relativa à quantidade de artigos publicados por ano no Brasil, conforme pesquisa de Andrade et al. (2016), onde os autores analisaram 103 artigos da base de dados da *Web of Science*, entre 1996 e julho de 2015.

Figura 1 – Número de artigos publicados sobre *SasP* na *Web of Science* no Brasil



Fonte: Adaptado de Andrade et al. (2016).

Reforçam o estudo acima, as publicações de Junior (2015), que analisou os trabalhos sobre *SasP* apresentados no ENANPAD do ano de 2009 até o ano de 2014, no qual constatou 37 trabalhos publicados com o tema designado em seis anos, ou seja, um número pequeno. Bach (2012) afirma que os temas mais estudados pela *SasP* no Brasil, de acordo com a

ANPAD são a relação da *SasP* com outras teorias e a prática da estratégia, no entanto, dentre os sociólogos mais citados Bourdieu aparece em penúltimo lugar tendo somente mais citações que Michel de Certeau. Já Okayama, Gagg e Oliveira (2014) afirmam que o Brasil foi o segundo país que mais publicou (25 artigos de um total de 82 analisados) desde a criação da abordagem da *SasP*, cujo marco se dá com a publicação do artigo *Strategy as Practice*, de Richard Whittington em 1996.

Uma terceira justificativa para este trabalho deve-se ao fato de que, o estudo da prática estratégica, conforme Johnson et al. (2007) pode auxiliar profissionais da estratégia já que se estuda o micro contexto organizacional e as atividades práticas. Este trabalho especificamente pode colaborar com uma compreensão sobre a tomada de decisão por parte do TMT, desvendando-se o como e o porquê da tomada de decisão da maneira como ela é feita. Marietto (2014) e Ferreira et al. (2014) afirmam também o fato de que a visão sociológica que ocorre na interrelação dos atores sociais na formação de estratégias é desconhecida pelos gestores, ou seja, este trabalho justifica-se também por poder elucidar aos gestores organizacionais aspectos relacionados ao seu trabalho diário assim como elementos e fenômenos sociais que passam despercebidos por eles. Além do que Ferreira et al. (2014) afirmam que os acadêmicos do campo da estratégia têm sido desafiados a conhecer as práticas estratégicas em uso e como estas são integradas as rotinas pelos atores sociais.

Além disto, a escolha de Bourdieu deve-se aos seguintes fatores: seu método de interpretação da prática reduz a dicotomia entre agência e estrutura, significando que as relações entre o campo, seus atores sociais e as estruturas a que pertencem, as práticas, as interações entre os atores sociais e as atividades em que estão inseridas, no micro e macro contexto, podem ser estudadas, proporcionando, além de estudar a tomada de decisão, estudar também os motivadores e as influências do contexto de quem toma a decisão, o que vem de encontro com a questão de pesquisa que este trabalho pretende responder.

A escolha da empresa se deu por conveniência. O autor deste trabalho fez 14 tentativas em empresas da região no intuito de ter acesso as reuniões e poder gravá-las. Em geral, as empresas consultadas não foram flexíveis a ponto de permitir a participação e gravação de reuniões de tomada de decisão, optou-se pela empresa aqui chamada de MCZ para que se mantenha a confidencialidade do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação está dividido em cinco partes sendo que a primeira parte versa sobre a estratégia, sua evolução e como culminou na abordagem da *SasP*, partindo da abordagem econômica. A segunda parte trata dos conceitos da prática e como emergiram nas ciências sociais; a terceira parte teoriza a *SasP*; a parte quatro trata da tomada de decisão estratégica; e, finalizando, a quinta e última parte trata da teoria da prática de Pierre Bourdieu.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia origina-se na Grécia, derivada do termo *Strategos*, que se refere à maneira com o qual o general conduz seu exército. Ao longo dos anos esta definição foi reinterpretada, influenciada por Sun Tzu (SUN, 1999). Rumelt, Schendel e Teece (1991) reforçam ainda que, como o campo de estudo da estratégia é bastante recente, o conceito ainda está em formação. Conforme afirmam Hambrick e Mason (1984), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, por isso a sua definição e consenso é tão complexa.

De acordo com Hamel e Prahalad (1994) a estratégia deve iniciar por um objetivo simples e claro definido pela alta direção, que oriente a organização para o futuro. Mintzberg (1990) reforça que, para os clássicos, a estratégia deliberada deve ser consciente e deriva do homem racional, econômico. A responsabilidade se concentra no presidente, também chamado de “o estrategista”. Segundo Mintzberg (1990) uma estratégia perfeitamente deliberada é aquela em que a estratégia realizada é perfeitamente igual à estratégia pretendida, precisa ser precisa e com intenções claras e deve compartilhar a visão, que é comum a todos. Já as estratégias emergentes, segundo Prahalad e Hamel (1994), estão relacionadas à capacidade de ser gerar ideias criativas que gerarão ações que não ficarão somente no escopo da alta direção, mas em todos os níveis da organização. Para Mintzberg e Waters (1985), uma estratégia perfeitamente emergente ocorre quando há ordem, ou seja, consistência em ações por todo o tempo e ausência de intenções.

Whittington (1996) cita as vertentes da estratégia através da Figura 2 que distingue as várias abordagens da estratégia de acordo com o seu objetivo e suas preocupações dominantes. A linha vertical contrasta a grande variedade de pensamentos estratégicos que é essencialmente direcional, preocupado para onde as estratégias devem ir com um foco de igual importância em como chegar lá. No eixo horizontal, a atenção é dividida entre a

organização assim como aqueles que estão mais preocupados com os atores individuais, como gerentes e consultores, envolvidos em “fazer a estratégia”.

Whittington (1996) sugere ainda uma linha do tempo através do quadro. Na década de 60 surge a abordagem do planejamento, focada em ferramentas e técnicas para ajudar os gerentes a tomar as decisões acerca da direção dos negócios. Nesta fase encontramos a matriz de produto de Ansoff, a análise SWOT de Andrews (1971) e Ansoff (2006), a análise da estrutura da indústria de Porter (1980) e o conceito de *core competence* de Prahalad e Hammel (1994). Segundo Whittington (2004), a partir da década de 60 duas correntes antagônicas surgiram: i) a corrente que tinha o interesse no uso de ferramentas de planejamento estratégico com o uso de técnicas, dos quais Ansoff, Ackoff e Steiner eram seus principais precursores; ii) e por outro lado, o trabalho de Chandler, que influenciou pesquisadores de Harvard e tinha foco no progresso de desempenho das empresas, ou seja, na teoria econômica.

Figura 2 – As quatro perspectivas da estratégia

		Níveis	
		Organizações	Gerentes
Onde	Como	Política	Planejamento
	Como	Processo	Prática

Fonte: Whittington (1996).

Chandler (1962), considerado o fundador da pesquisa em estratégia, defende o planejamento em longo prazo, com o uso de recursos e ações planejadas, para alcançar metas e objetivos empresariais, bem como entende que a estrutura empresarial deve ser conduzida pela estratégia, refletindo, assim, os objetivos. Além disso, argumenta que a estratégia precisa sofrer alterações em decorrência das necessidades e mudanças do mercado e que é fundamental a profissionalização da gestão, ou seja, as empresas precisam de especialistas para gerir seus negócios.

Para Ansoff (2006), a estratégia possui regras decisórias que norteiam o comportamento organizacional levando em consideração os padrões do desempenho no

futuro, mas também no presente. Para Ansoff (2006) as decisões estratégicas existem quando é levada em conta a relação entre a empresa e seu contexto externo. Assim, a tomada de decisão ocorre em condição de certo desconhecimento. Andrews (1969) destaca o planejamento em longo prazo para a efetivação das decisões estratégicas, as quais são tomadas racionalmente. Dessa forma, compreende a estratégia como meio para alcançar objetivos criados com a finalidade de estabelecer o negócio da empresa, sua posição atual e o tipo de empresa que é no presente ou será no futuro e para definir metas, políticas e planos. De acordo com Bowman e Ambrosini (2003), nesta década as empresas tinham um custo de capital menor e tinham melhores gerentes do que as pequenas empresas. Como resultado os pesquisadores focaram seus trabalhos em expansões, aquisições, diversificações. O planejamento de longo prazo era focado nas áreas funcionais (marketing, produção, finanças, recursos humanos) com a intenção de produzir resultados a longo prazo. Nesta época, a análise das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, conhecida como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ganhou relevância. Esta ferramenta sugeria que as empresas obtivessem vantagem competitiva implementando estratégias que explorassem suas forças internas, respondendo às oportunidades de mercado, neutralizando as ameaças e evitando as fraquezas internas.

Na década subsequente, a abordagem da política toma força e os pesquisadores desenvolveram um novo foco, analisando as escolhas (*trade-offs*) organizacionais em busca de uma nova estratégia. A opção clássica era a estratégia da diversificação reforçada pelas 5 forças de Porter (1980). Segundo Bowman e Ambrosini (2003), esta década foi marcada por estagnação e inflação, movendo as empresas a adotar estratégias conservadoras. Ao mesmo tempo existia uma percepção de que as empresas deveriam aumentar sua participação de mercado. Esta foi a época da criação das unidades estratégicas de negócio (*strategic business units*).

Na década de 1980 a competição aumentou, liderada pelo fenômeno da globalização, onde a ênfase sobre resultados financeiros foi a base da estratégia (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). Os pesquisadores da abordagem do processo exploraram como as organizações conseguiam reconhecer a necessidade de mudanças estratégicas e como atingiam o resultado. Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), uma das principais contribuições desta fase se deve ao fato de que a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento e formulação da estratégia, seguido por um longo período de ação-implementação da estratégia. Iniciou-se com isto a fase do pensar e agir estrategicamente. Além disto, os autores advogam sobre o fato de que os pesquisadores da

abordagem por processo vieram de fora da área da estratégia, principalmente da área de estudo das organizações. Autores considerados como corrente tradicional deste campo como Henry Mintzberg, Gerry Johnson, Richard Whittington, Leif Melin, Jay Barney e Andrew Pettigrew são exemplos. Segundo Faulkner e Campbell (2003), nesta fase a perspectiva econômica da estratégia começa a ser contraposta, algumas vezes, por contribuições psicológicas cognitivas, antropologia social, sociologia organizacional e teoria política, de modo que o planejamento racional está em evidência, sugerindo não haver respostas para decifrar porque estas estratégias não levam mais as empresas ao sucesso.

A abordagem prática vem a seguir, como consequência da abordagem processualista. Ela leva em conta a formação feita por Jarzabkowsky (2004) que diz que estratégia não é algo que as empresas têm, e sim é algo que as empresas fazem. Para melhor discutir esta “virada prática” (WHITTINGTON, 2006), um tópico a parte foi criado. Para Souza (2011), para que se possa entender a *SasP* é necessário distinguir os conceitos da estratégia entre o conteúdo da estratégia, no qual se pretende compreender o que é necessário saber para traçar a estratégia correta de determinada organização, e o processo da estratégia, que analisa o cotidiano da formação da estratégia. Souza (2011) elabora o Quadro 1 – Três abordagens para o estudo da estratégia onde mostra estas distinções dos conceitos.

Na perspectiva da estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) adotam a visão de que a atividade é considerada estratégica porque a sua consequência são os resultados estratégicos, as direções e a vantagem competitiva, mesmo que estas consequências não sejam parte da estratégia pretendida e formalizada, reforçando a ideia das estratégias emergentes. Já mais adiante, Whittington (2002) dividiu a estratégia, segundo as suas abordagens, em 4 conceitos, conforme Figura 3, onde, a estratégia clássica é a mais antiga e mais influente de todas. É a abordagem que fala do planejamento racional, de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem competitiva a longo prazo. É baseada na centralização e na hierarquia. Para os clássicos, é possível dominar os ambientes internos e externos desde que se tenha uma boa estratégia. Tem influência militar e econômica e tem como adeptos Ansoff (2006), Andrews (1971) e Porter (1980).

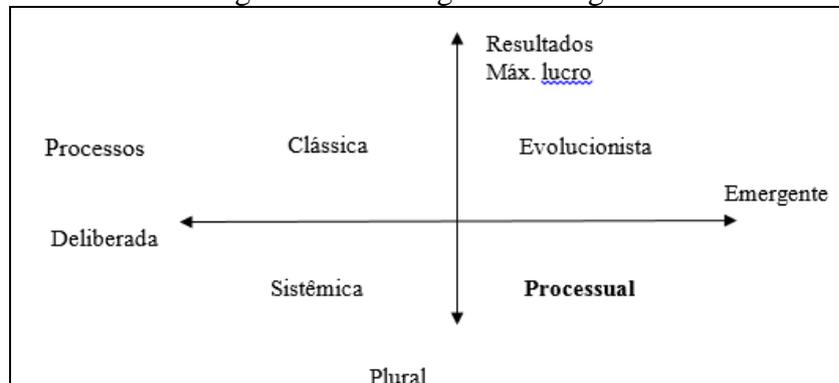
Quadro 1 – Três abordagens para o estudo da estratégia

Abordagem	Conteúdo da Estratégia	Processo da Estratégia	SasP
Foco de Análise	Qual é a estratégia correta para a organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia é definida ou redefinida durante a sua execução pelos profissionais e quais as ferramentas envolvidas?
Principal Benefício	Fornece 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
Principal Crítica	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia	Foco nos macroprocessos marginalizando as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais	Problemas na definição dos conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos
Trabalhos Fundamentais	Ansoff (1965); Andrews (1971); Porter (1980); Rumelt (1974)	Mintzberg (1978, 1994); Pettigrew (1985); Johnson (1987)	Whittington (1996, 2006); Jarzabkowski (2005)

Fonte: Souza (2011).

A estratégia evolucionária se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica e substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Segundo esta abordagem, o mercado (a selva) é quem “seleciona” as empresas e não os executivos, que somente devem adequar a empresa às exigências do mercado. Para os evolucionistas, o mercado é imprevisível e implacável, sendo difícil fazer previsões eficazes. Os adeptos desta abordagem são Hannan e Freeman (1988) e Williamson (1991).

Figura 3– Abordagens estratégicas



Fonte: Whittington (2002).

A visão processual da estratégia diz respeito à natureza imperfeita da vida humana e os adeptos concordam que o planejamento a longo prazo é fútil. Para eles, nem os processos

das organizações e nem os mercados são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pelos clássicos como para o princípio da sobrevivência defendido pelos evolucionistas. Eles acreditam que a estratégia emerge de um processo para genético de aprendizado e comprometimento. Seus principais influenciadores são Mintzberg (1978), Quinn (1980), Cyert e March (1994) e Pettigrew (1992).

Já a visão sistêmica é relativista, considerando os fins e meios como ligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais e dos locais onde ela se desenvolve. Do ponto de vista desta abordagem, os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Granoveter (1985) é o principal influenciador desta corrente.

Segundo Whittington (2006), a junção das abordagens clássica e processual levou à criação do conceito de estratégia como prática, com seu foco voltado para análise micro no contexto organizacional.

### **2.1.1 Da estratégia processual para a prática estratégica**

Segundo Pettigrew (1997), processo pode ser considerado como sequência individual ou coletiva de eventos, ações e atividades numa determinada perspectiva de tempo. Para Chia e Makay (2007), o processo da estratégia foca em examinar como a estratégia organizacional emerge. Mintzberg é um dos precursores em estudar o processo da estratégia o qual entende a estratégia como fruto de um processo adaptável e contínuo, com formulação e implementação interligadas (MINTZBERG, 1978). Para Mintzberg et al. (1994), a estratégia necessita de habilidades de planejamento estratégico e habilidades de pensamento estratégico. Entretanto, para Whittington (2004), encontra-se pouco conhecimento sistemático a respeito do que consistem essas habilidades, de quando e onde devem predominar e de como devem ser organizadas. Para Whittington (2006), Mintzberg foi além dos estudiosos do processo quando sugeriu que a estratégia como um todo deve ser mais bem vista e mais bem trabalhada por meio de processos emergentes. Já para Hodgkinson et al. (2006), Mintzberg defende um tipo menos formal de planejamento estratégico, o qual exija novos papéis para os planejadores, como o papel de catalisadores (que não promovem, mas facilitam a aceleração da construção da estratégia), de comunicadores (que transmitem a informação referente à estratégia) e de coordenadores (que integram as diferentes ações para a construção de estratégias). O foco da pesquisa da estratégia como processo, para Jarzabkowski e Wilson (2002), é a relação entre a ação gerencial e o contexto. Existem várias perspectivas do processo da estratégia, sendo que

alguns focaram na mudança como interações entre o ator e o contexto (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; JOHNSON, 1987; PETTIGREW, 1992; 1997; PETTIGREW; WHIPP, 1993). Autores como Pettigrew (1992; 1997) estudaram a influência de atores em contextos considerando, por exemplo, poder e políticas. Quinn (1980) estudou o incrementalismo lógico e outros estudaram a influência contextual, como da cultura em resultados estratégicos. Percebe-se, assim, que ocorreu uma alteração no foco dos estudos da estratégia como processo, ou seja, a sequência de eventos ordenados no tempo passou para narrativas detalhadas de micro processos, como poder, políticas e cultura (JARZABKOWSKI; WILSON, 2002).

Jarzabkowsky (2005) acompanha o pensamento de Johnson, Melin e Whittington (2003) e adiciona que as pesquisas relacionadas ao processo da estratégia estudam e problematizam a função do TMT, mas não o que os outros atores sociais fazem. Além disto, as pesquisas em processos de estratégia estão preocupadas em explicar o processo no nível da empresa, desprezando o microambiente de formação e construção da estratégia. Jarzabkowsky (2005) caracteriza o processo da estratégia em: a abordagem B-B (BOWER, 1986; BURGELMAN, 1983a, 1983b, 1994): esta abordagem descreve que o processo de alocação de recursos molda a estratégia. Os precursores estudaram o processo de uma maneira evolucionista envolvendo múltiplos atores sociais, assim como estudaram as diferentes funções que estes níveis gerenciais desenvolvem. Eles inseriram no contexto do processo da estratégia os múltiplos níveis gerenciais, expuseram as fraquezas da escolha racional e iniciaram uma teoria dinâmica do processo da estratégia com múltiplos níveis envolvidos através do tempo; a escola da ação, liderada por Mintzberg (1990), que define a estratégia como uma série de ações práticas, praticamente advinda do conceito de estratégia emergente e problematiza as funções do TMT no que tange a estratégia como um todo; a escola de processo de mudança foca no contexto político e cultural e como estes aspectos implicam a estratégia.

O maior foco da pesquisa sobre o processo da estratégia é na organização como um todo e não nas micro práticas e no para ticante da estratégia (WHITTINGTON, 1996; RÉGNER, 2008). Jarzabkowsky (2005) ressalta, entretanto, que a pesquisa em processos de estratégia fez importantes avanços em relação a humanizar os estudos da estratégia e gerar teorias dinâmicas de uma perspectiva prática. Johnson, Melin e Whittington (2003) suportam as afirmações de Chia e Mackay (2007) e alertam sobre as limitações dos estudos referindo-se a alguns pontos a serem considerados para as perspectivas de micro estratégia: os investigadores de processo, apesar de detalhistas, não são tão profundos em análises, com

muitas pesquisas confiando em relatórios e em dados de executivos seniores; a pesquisa de processo foi relutante em examinar o papel da gerência administrativa; à medida que o foco do processo foi se alterando, buscou-se conhecer o desenho da mudança estratégica sem considerar o que os executivos estão fazendo no cotidiano. Os executivos estão se comunicando em rede, agindo politicamente ou decidindo sem, entretanto, mostrar como. Pesquisa de processo não faz ligações explícitas com resultados de estratégia; há poucas análises rigorosas das teorias e poucas comparações sistemáticas entre essas teorias.

Para Jarzabkowsky (2005), a escola da estratégia processual foca em problematizar a função do TMT, ela não se preocupa em avaliar o que os outros gestores fazem em relação a estratégia num contexto com um todo. Além disto, a estratégia com abordagem em processos está mais preocupada em analisar o processo no nível da empresa e não no nível dos atores sociais. Já a abordagem do processo de mudança força no processo de mudança das empresas e o resultado no contexto em que atuam. Segundo Jarzabkowsky (2005), Pettigrew (1992; 1997) é o maior expoente deste método, mostrando os aspectos políticos e culturais do contexto e como eles se aplicam e implicam na estratégia, mostrando que o ator social, que é o gestor, está claramente instalado entre o processo da estratégia, como entidade política, com interesses e intenções. Desta forma, para Jarzabkowsky (2005), a abordagem de processo de mudança da estratégia é aquela que mais se aproxima da abordagem da estratégia como prática. Brown e Duguid (1991) elogiam a abordagem da estratégia como prática, pois, segundo os autores, esta abordagem redireciona as pesquisas para a vida interna das organizações, analisando seus micro processos. Chia e MacKay (2007) enfatizam que a abordagem da *SasP* não é simplesmente uma extensão da abordagem do processo da estratégia ou da mudança do processo da estratégia e sim uma abordagem distinta. A relação de *SasP* com a abordagem do processo da estratégia é confusa e esta confusão é assumida por autores como Whittington (2007) porque as duas abordagens são muito próximas, similarmente assumido por Paroutis e Pettigrew (2007), onde a conclusão dos autores está em que o foco das duas abordagens é o mesmo e a diferença basicamente se dá em como se descreve os eventos e as atividades dentro da organização. Através do Quadro 4 de diferenciação entre as duas abordagens, no que tange à pesquisa, poderemos compreender melhor as diferenças entre elas. De acordo com Whittington (2007), a *SasP*, levando em conta as quatro áreas de pesquisa propostas por ele no Quadro 2, tem uma pequena sobreposição com a abordagem do processo da estratégia. Para o autor, um dos maiores estudiosos da abordagem do processo é Henry Mintzberg. Em Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg e McHugh (1985), Mintzberg trata a estratégia como algo que as organizações têm e não como

algo que as pessoas fazem, além de que a estratégia é vista como uma iniciativa da organização, de maneira deliberada ou emergente. Para Whittington (2007), os dois trabalhos de Mintzberg acima citados contribuem para criar os limites da *SasP* e da estratégia com abordagem em processo, já que Mintzberg foca nos resultados organizacionais e minimiza o trabalho do estrategista, das *práxis* e das práticas da estratégia em geral. Whittington (2007) conclui que a abordagem prática precisa ter suas próprias questões de pesquisa e de performance, mas que pode ser moldada sobre a abordagem de processos e seus achados, ressaltando que a abordagem da prática é mais ampla que a abordagem de processos. Geiger (2009) confirma que as abordagens baseadas na prática demandam um arcabouço teórico que tem a prática como foco e o seu entendimento é fundamental, senão a referência passa a ser somente do processo.

Quadro 2 – Diferentes perspectivas de pesquisa entre abordagem de processos e *SasP*

<b>Processo da Estratégia</b>	<b>Estratégia como Prática</b>
<b><i>Práxis:</i></b> As atividades da estratégia como planejamento, tomada de decisão, feitas de maneira formal – o trabalho de “fazer estratégia”, através de formalização ou influência.	
Pesquisadores estudam os processos e as atividades inerentes através do tempo e os relacionam com os resultados organizacionais.	Pesquisadores utilizam de etnografia ao invés de entrevistas (como em processo) e fazem estudos de caso organizacionais dando mais robustez ao processo de tomada de decisão.
<b><i>Práticas:</i></b> Se refere às rotinas e normas do trabalho estratégico – são as atividades que, se não forem realizadas, a estratégia não existe e podem estar implícitas em ferramentas da estratégia como, por exemplo, o SWOT.	
Pesquisadores acreditam que estas práticas são pouco interessantes e são incidentais do desenrolar da história de uma organização.	Pesquisadores da prática consideram importância nas atividades da estratégia não relacionadas com os resultados, pois podem lhes trazer comparações com as práticas da sociedade. Entendem o estrategista também como uma função.
<b><i>Practitioners:</i></b> São os atores sociais, do alto escalão (TMT) e abaixo, internos e externos à organização.	
Pesquisadores focam nos atores internos da organização além das funções e propósitos relacionados à contribuição destes para o sucesso da organização.	Pesquisadores tiram o foco da organização e entendem que os atores sociais como tendo os seus próprios propósitos, seus interesses, suas origens e seus efeitos, além da organização.
<b><i>Profissão:</i></b> A estratégia é um campo institucional especializado e um tipo de profissão como um advogado, médico ou jornalista.	
Pesquisadores focam em estudos de caso, longitudinais, da organização.	Pesquisadores estão interessados na sociologia da profissão onde os limites profissionais, membros da equipe, regulamentação e as normas são públicas.

Fonte: Adaptado de Whittington (2006) e Davis (2013).

Algumas das abordagens baseadas na prática dos estudos organizacionais compartilham o interesse em estudar as atividades dos indivíduos em organizações

(ORLIKOWSKI; YATES, 1994; BARLEY; TOLBERT, 1997; ORR, 1996), cujo foco de análise são as atividades dentro das organizações realizadas pelos atores sociais. Seguindo esta linha de pensamento, entender as organizações significa analisar as ações e atividades dentro delas no microambiente, uma vez que as organizações são constituídas por processos de promulgação contínua (CHIA; MACKAY, 2007). Com base nesses interesses, os estudos se concentram em como as ações são realizadas em um contexto organizacional, como eles são modificados e como eles operam. (FELDMAN, 2000; SCHULTZE; ORLIKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nessas abordagens, o conceito de prática é usualmente usado como sinônimo de rotina e pretende circunscrever o processo de atuação. Feldman (2000), Feldman e Rafaeli (2002) e Feldman e Pentland (2003) referem-se a processos de ações como rotinas, sem diferenciar entre práticas ou rotinas, conceituando-os como um ciclo de ações (FELDMAN, 2000). A prática ou rotina é vista como explicando o modo como a estrutura e a agência estão ligadas conjuntamente: “interação entre agentes e estruturas socialmente produzidas ocorre através de práticas recursivamente situadas que fazem parte das rotinas diárias” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 531). Visto desta forma, nesta concepção as práticas equivalem à noção de processo (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). A maior parte da pesquisa inspirada por essa noção de prática como atividade/processo usa a lente prática para estudar o processo de elaboração de estratégias (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SEIDL, 2007). Por exemplo, Jarzabkowski (2004, p. 545) define prática como: “[...] a atividade real, eventos ou trabalho de estratégia”. Dentro deste contexto de pesquisa, é estudado o processo real de fazer ou de fazer estratégia, ou seja, a estratégia como prática descreve a estratégia como uma atividade: “Estratégia é algo que as pessoas fazem” (JARZABKOWSKI, 2004).

A ideia é estudar a estratégia não como uma categoria abstrata, mas como um processo real que os atores de uma organização, principalmente gerentes, realmente fazem. O foco desta abordagem está em estudar não ferramentas de planejamento estático ou os indicadores de desempenho organizacionais, mas sim a maneira como eles são usados na elaboração de estratégias, chegando assim a encontros mais “realistas” com o que a estratégia realmente implica (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Visto desta forma, estes tipos de abordagem baseadas na prática não têm interesse nas práticas como tal, mas sim em usá-las como uma circunscrição para o processo e a natureza do fenômeno em estudo (WHITTINGTON, 2007). O termo prática não se destina a apontar para uma teoria específica de conceito da prática, mas é usado de forma mais coloquial e literal para noções de processo ou simplesmente para apontar para a circunstância de que o estudo das microatividades está

um pouco mais próximo da realidade do que o estudo de análise das organizações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Johnson, Melin e Whittington (2003, p. 13) assim explicam a pesquisa da prática: “O foco de pesquisa corresponde ao mundo vivido dos atores organizacionais, com o objetivo de construir teorias com maior influência no mundo real”. Para Geiger (2009), a *SasP* usa a abordagem de processo como seu ponto de partida ontológico, mas é mais próxima da realidade organizacional. A abordagem da *SasP* propositalmente “brinca” com o duplo significado da prática, referindo-se ao processo (segundo sua interpretação) bem como para tizar a prática gerencial. Chia e Mackay(2007) analisam e sugerem a distinção da abordagem da prática com a abordagem do processo conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Diferentes perspectivas entre abordagem de processos e *SasP*

Abordagem Estratégica	Ontologia	Compromisso filosófico	Área de engajamento	Exemplos
De processo	Processos são subordinados aos atores sociais	Processos são importantes, mas reduzidos a coisas e ações	Micro e macro atividades dos indivíduos e das organizações	Tempo, agência, estrutura, contexto, operações
Pós processual, ou <i>SasP</i>	Atores e processos são subordinados as para ticas	Ações e coisas são instâncias de práticas complexas	Campo da para tica	Práticas sociais, conhecimento, linguagem, intimação, poder como entidade coletiva

Fonte: Chia e Mackay (2007).

## 2.2 O QUE É PRÁTICA E COMO ESTÁ INSERIDA NA TEORIA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS?

As análises baseadas nas práticas das organizações têm se tornado difundidas nas disciplinas de gestão, devido à sua capacidade de entender como a ação organizacional é capacitada e restringida pelas práticas organizacionais e sociais prevalentes (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). O *insight* fundamental nos estudos baseados na prática é que a estratégia se baseia em práticas organizacionais assim como outras práticas que afetam significativamente o processo e o resultado das estratégias resultantes. Vaara e Whittington (2012) explicam que a elaboração de estratégias é um termo genérico que descreve a miríade de atividades que levam à criação de estratégias organizacionais, no sentido de formulação de estratégias, mais ou menos deliberadas; o trabalho de organização envolvido na implementação de estratégias e todas as outras atividades que levam ao surgimento de

estratégias organizacionais, conscientes ou não.

De acordo com Turner (1994), em quaisquer discussões sobre prática, um número de conceitos sociológicos e filosóficos aparece, sendo geralmente relacionados à tradição, conhecimento tácito, paradigma, ideologia, normas culturais, hábitos e rotinas. Geiger (2009) ilustra que, mesmo com tantas variedades de conceitos, nos estudos organizacionais a prática se refere a basicamente dois campos distintos: um se refere às rotinas e à *SasP* e o outro se refere à perspectiva epistêmico-normativa, que diz respeito a entender o aprendizado na organização. Já com foco na *SasP*, para Jarzabkowsky (2004) a prática se refere à atividade cotidiana, eventos e o trabalho da estratégia.

Turner (1994), ao favorecer uma visão de prática que é baseada no indivíduo, expõe uma estrutura da prática que oferece três locais potenciais para se fazer a análise da prática: o objeto coletivo, o indivíduo e a solução dualística. Na visão do objeto coletivo, a prática é socialmente substantiva e exterior ao indivíduo que assimila as normas, derivando daí o conceito de prática compartilhada. A prática que está localizada no indivíduo deve ser observada através dos hábitos persistentes dos indivíduos, gerando certa confusão em porque os indivíduos tendem a ter hábitos similares. No caso da solução dualística, a prática está localizada no indivíduo e no coletivo, mas esta teoria falha em não conseguir mediar o indivíduo e o coletivo.

Para Reckwitz (2002), a partir da década de 70 a teoria da prática se transformou em uma alternativa para as teorias das ciências sociais e o conceito de prática passou a ter importância similar aos conceitos da sociologia. Com base nos estudos de Reckwitz (2002), Chia e Mackay elaboraram o Quadro 4 onde os autores resgatam os conceitos da prática em diferentes gêneros.

Quadro 4 – Teóricos contemporâneos e a prática

<b>Gênero</b>	<b>Teórico</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Análise da Prática</b>
Filosofia da Prática	Wittgenstein	1958	- Enfatiza o conhecimento não proporcional - Práticas são subjacentes dos objetos e sujeitos
	Drayfus	1991	
	Taylor	1985	
Teoria Social da Prática	Bourdieu	1977/1990	- A atividade é vista como livre de objetivos sociais e estruturais - Questiona se as ações individuais constroem blocos de fenômenos sociais
	Giddens	1979/1984	
	Lynch	1993	
	Schatzki	2001/2005	
Teorias Culturais	Foucault	1976/1980	- Práticas são como discurso de atividade não estruturalista - As práticas são o contexto imediato em que a vida social é constituída
	Lyotard	1984/1988	

Fonte: Chia e Mackay (2007).

Para Reckwitz (2002) as teorias da prática são na verdade teorias culturais, pois seus vocabulários se opõem tanto aos modelos orientados para a finalidade quanto aos modelos orientados à norma de explicar a ação; todos eles destacam o significado das estruturas simbólicas compartilhadas ou coletivas do conhecimento, a fim de compreender tanto a ação quanto a ordem. Para distinguir a teoria cultural da teoria clássica a sugestão é que se olhe ao passado e se investigue a diferença entre o *homo economicus* e o *homo sociologicus*, onde o primeiro explica a ação recorrendo a propósitos, intenções e interesses individuais; já o segundo explica a ação recorrendo a normas e valores do coletivo (RECKWITZ, 2002). Para Paiva et al. (2018) as principais teorias da prática podem ser sintetizadas na Figura 4. Por visão social da estratégia entende-se que nem sempre as organizações buscam somente objetivos econômicos, em diversas ocasiões, até mesmo para atingir-se a solução do problema econômico, as organizações têm de lidar com questões sociais, inclusive levando-se em conta o ambiente social em que as organizações estão inseridas (WHITTINGTON, 2001).

Figura 4 – Definições de prática (tradução livre)

<b>Autor</b>	<b>Definição da prática</b>
Pierre Bourdieu (1984)	Prática = ( <i>habitus</i> x <i>capital</i> ) + <i>campo</i>
Michel de Certeau (1998)	As operações do tipo micróbio proliferando dentro da estrutura tecnocrática e desviando seu funcionamento por meio de uma infinidade de táticas articuladas nos detalhes da vida cotidiana
Harold Garfinkel (1967)	Conquistas em andamento contínuas
Anthony Giddens (1984; 1989)	Tipos de atos regularizados. O domínio básico do estudo das ciências sociais de acordo com a teoria da estruturação não é nem a experiência do ator individual, nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas através do espaço e do tempo.
Alasdair Macintyre (1981)	Qualquer forma coerente e complexa de atividade humana cooperativa socialmente estabelecida, através da qual bens internos a essa forma de atividade são realizados no curso da tentativa de alcançar aqueles padrões de excelência que sejam apropriados e definitivamente definitivos para essa forma de atividade. Resulta que os poderes humanos para atingir a excelência e as concepções humanas dos fins e bens envolvidos são sistematicamente alargados.
Charles Taylor (1971)	Os significados e normas implícitos nessas práticas não estão apenas nas mentes dos atores, mas estão lá fora nas próprias práticas, práticas que não podem ser concebidas como um conjunto de ações individuais, mas que são essencialmente modos de relações sociais e ações mútuas.

Fonte: Paiva et al. (2018).

Para Oliveira et al. (2011), as visões baseadas em práticas não precisam ser

desatreladas de explicações envolvendo estruturas cognitivas, lógicas institucionais e elementos fundamentais que constituem o tecido social no qual elas estão alojadas. Whittington (2006) corrobora e afirma que para entender a prática estratégica nas organizações não é necessário se distanciar dos conceitos da estratégia da abordagem econômica e somente entender a organização como um fenômeno social e coletivo. Bulgacov et al. (2007) acreditam ser relevante que se discutam as implicações das visões baseadas em práticas sociais no que tange ao tema da estratégia, pois as concepções construtivistas, como é o caso, ajudam os pesquisadores a fugir do pensamento racional-economista que tem dominado o campo de estudo.

Cria-se assim a *SasP*, que propõe que a investigação ocorra nos ambientes micro e macro das organizações, dividindo a sua abordagem em *práxis*, *practitioners* e práticas referindo-se, respectivamente, aos processos, aos atores sociais e às práticas da estratégica inerentes ao indivíduo. Para Whittington (1996), para que se possa entender a *SasP* como ação e interação entre todo o processo de *strategy-making* (do fazer a estratégia, da elaboração da estratégia), uma abordagem teórica é necessária, ou seja, uma abordagem que tem uma posição holística, que abraça a dualidade e não o dualismo na relação do indivíduo com o coletivo. Bourdieu (1990) contribui com o entendimento da reciprocidade do processo do agente e da estrutura na prática. Opondo-se ao ponto de vista subjetivo e objetivo, baseado na teoria que estes pontos de vista não podem explicar a experiência comum no mundo social, ele se refere à dialética das estruturas sociais e das disposições estruturantes em que cada ação prática ocorre (BOURDIEU, 1990). Esta dialética Bourdieu (1990) chama de *habitus* e é a base de sua teoria da prática. O *habitus* é socialmente construído, mas transcende o indivíduo, sendo construído na prática e é sempre orientado para funções práticas (BOURDIEU, 1990). Assim, a prática social compreende tanto a ordem social que reside na mente das pessoas quanto o *habitus*, funcionando como uma forma de memória coletiva. Giddens (1984) tende a uma visão baseada na agência da prática (CLARK 1997; CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004), em que estrutura existe apenas em suas instanciações como vestígios de memória” (GIDDENS, 1984).

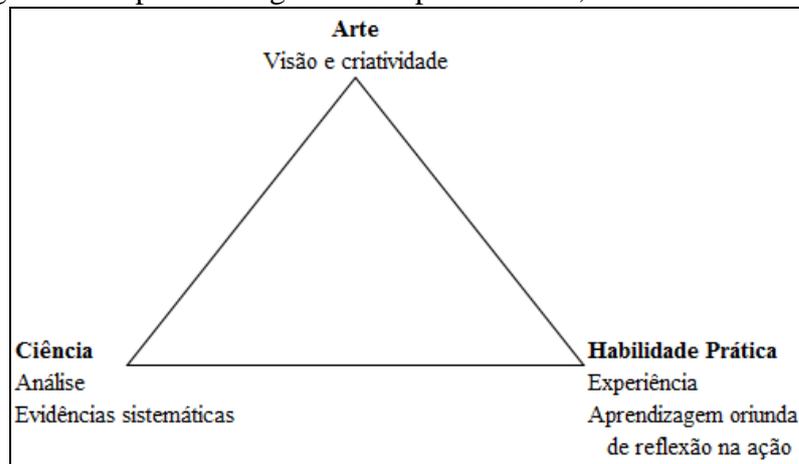
Bourdieu (1990) dá mais ênfase a uma visão prática da agência. O *habitus*, através de sua persistência temporal, é visto de uma maneira que molda as aspirações de seus atores. Isto é, o *habitus* tem estruturas historicamente derivadas que governam a prática corrente e moldam disposições para o futuro. O *habitus* assume a causalidade, na medida em que estrutura novas informações de acordo com as informações já historicamente acumuladas. Isso garante sua própria constância, defendendo-se da mudança. Portanto, as escolhas dos

agentes serão influenciadas pela consideração do que é possível, sendo esta crença moldada por índices concretos do acessível e inacessível (BOURDIEU, 1990). Para Bourdieu (1990), os agentes são cúmplices nos processos que tendem a tornar o provável uma realidade e as práticas são, por meio de suas estruturas temporais, constitutivas de seu próprio significado.

### 2.2.1 A prática da gestão e a estratégia

Para Bulgacov et al. (2007), os estudos da estratégia organizacional desempenham papel nuclear para a administração pois podem explicar a ascensão e a queda de organizações assim como as práticas que se proliferam dentro dos campos organizacionais. Para Oliveira et al. (2011), é necessário que haja uma gestão do componente estratégico, no qual os aspectos relacionados a ação dos profissionais envolvidos no processo se relacionem aos resultados e propósitos da organização, abrangendo os níveis tático, operacional e estratégico das organizações. Para Mintzberg (2006), a prática estratégica, ou seja, a atividade de gestão da estratégia enquanto prática, se refere a ter habilidade, como de um artesão, associado a arte, que estimula a criatividade resultando na intuição e visão, e mais a ciência, formando uma tríade conforme a Figura 5.

Figura 5 – A prática da gestão composta de arte, habilidade e ciência



Fonte: Mintzberg (2009).

Para Mintzberg (2009), a prática eminentemente social é permeada por uma série de características pronunciadas em maior ou menor grau, de acordo com cada realidade analisada, a citar: o ritmo da gestão; a brevidade e a variedade das atividades; a fragmentação e descontinuidade do trabalho; a orientação para a ação; a preferência por modos orais e informais de comunicação; a natureza lateral do trabalho com colegas e sócios e o controle

mais implícito que explícito. Mintzberg (2009) fez um estudo com vinte e nove gestores de diferentes escalões, observando-os por pelo menos um dia, e concluiu que a prática estratégica pode acontecer de duas formas distintas: uma consciente e outra tácita, inconsciente, que emerge a partir das experiências passadas, ou seja, o *habitus* de Bourdieu (1990), ou o *background* (experiência vivida) de Hambrick e Mason (1984). O modelo de Mintzberg (2009) desta forma, acerca da prática da gestão, combina elementos racionais e intuitivos. Para Oliveira et al. (2011), é perceptível o fato de que uma concepção da gestão como sendo uma prática é saudável para o entendimento, ensino e pesquisa da administração, em particular, em estratégia, já que se aproxima de uma concepção mais verossímil da realidade, no qual os elementos racionais, emocionais e vivenciais do ser humano conseguem ser congregados.

### 2.3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA - SASP

Weick (1979) já afirmava que as organizações são sistemas construídos socialmente. Esta definição deriva da sociologia e diz que os ambientes organizacionais e seus membros interagem (WEICK, 1979). Smircich e Stubbart (1985) começam a chamar atenção exatamente a este fenômeno sociológico nas organizações, além do fato de solicitar pesquisas interpretativas relacionadas à organização com ênfase aos participantes do processo. Pettigrew (1992) clama por analisar o processo da estratégia num contexto micro organizacional e também de um modo social, na abordagem de pesquisa contextualista. Knights e Morgan (1991), baseados nos estudos de Smircich e Stubbart (1985), usam a metodologia de Michel Foucault de análise crítica do discurso para estudar a estratégia corporativa. Os autores entendem que a estratégia pode ser vista como um conjunto de práticas emergentes que têm efeitos distintivos nas organizações e na subjetividade. Do ponto de vista de Chia e MacKay (2007), para entender as organizações é necessário analisar as ações e atividades dentro da organização, uma vez que as organizações são constituídas por processos de promulgação contínua.

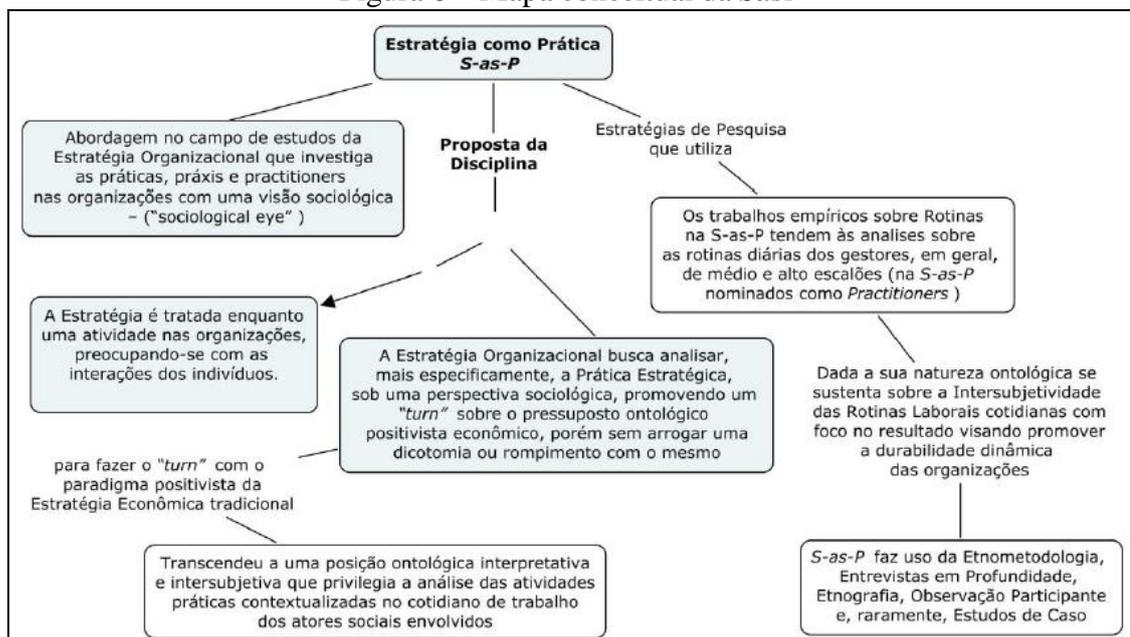
Convencionalmente, pesquisadores de estratégia assumem que a estratégia é algo que as empresas têm. Organizações têm processos de planejamento estratégico, estratégia de diversificação, estratégias de aquisição e *joint-ventures*, de decisão e de mudança. A *SasP* vê a estratégia de maneira diferente, como algo que as pessoas fazem e não como algo que as empresas têm. Segundo Garud (1997), as pesquisas em estratégia foram focadas em “saber o quê”, enquanto que a *SasP* estuda o “saber como”, “saber quando” e “saber onde”. A *SasP*

foca seu estudo em dois campos negligenciados pelos pesquisadores da estratégia com viés econômico: o que as pessoas engajadas no *strategizing*, que é a interação entre os *practitioners*, as práticas e a *práxis* fazem e como elas influenciam os resultados da estratégia (JOHNSON et al., 2007). Para Rese et al. (2017), a perspectiva da *SasP*, assim como os estudos organizacionais assentados na ideia de prática social, não são uníssonos a respeito do entendimento de prática. Dependendo do foco dos estudos – se em práticas, *práxis* ou *practitioners*, há uma tendência de linhas teóricas de análise e tal constatação pode ser também observada no livro *Cambridge Handbook of Strategy as practice* (GOLSORKHI et al., 2015), em que se discutem diferentes perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas que são adequadas para o estudo da estratégia sob a perspectiva da prática (RESE et al., 2017). A *SasP* tem direções variadas de estudo que vão além das pesquisas tradicionais sobre estratégia (JOHNSON et al., 2007). Johnson et al. (2007) argumentam que a *SasP* está preocupada com a parte racional da estratégia e pretende responder o “como” ao invés do “porque”, que é o que fazem os pesquisadores tradicionais da estratégia até então, ou seja, focar na empresa como unidade de análise. A *SasP* foca nas pessoas como já foi descrito anteriormente. O autor argumenta também que a estratégia na abordagem da *SasP* analisa o processo da estratégia como um processo político e de relacionamento, diferentemente do que a abordagem tradicional da estratégia que estuda os sistemas e as estruturas, ou seja, as micro atividades que constituem o processo da prática, nas atividades do dia a dia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Para Hendry e Seidl (2003), o foco da *SasP* está não somente no dia a dia, mas também em como as práticas do dia a dia, das pessoas que fazem a estratégia, podem contribuir no desenvolvimento da mesma.

Para entender a estratégia como ações das pessoas, se é convidado a olhar a perspectiva da prática, com a interação humana no centro, tomando uma posição ontológica diferente das pesquisas tradicionais. Existem também razões econômicas, teóricas e empíricas para entender a necessidade do estudo da prática dos agentes segundo Johnson et al. (2007): a razão econômica é que os mercados estão mais abertos, com menos barreiras de entrada, mais informação disponível, pessoas mais abertas a serem “negociadas” tanto em termos monetários como de localização e, como prega a RBV (*resource based view*) de Barney (1991), se for possível obter uma vantagem sustentável com isto é porque as pessoas, nas organizações, têm tido um comportamento bastante interativo. Para Whittington (2002), respostas inovadoras e rápidas requerem um nível de descentralização para que o processo de decisão e de influência para a tomada de decisão possa estar mais perto dos clientes e fornecedores. E isto tem feito com que o processo de tomada de decisão também tenha que ser

mais contínuo, baseado nas práticas e envolvendo mais pessoas da organização (EISENHARDT; BROWN, 1999). A razão teórica é mais no sentido de dar mais ênfase no que as pessoas fazem do que em relação à estratégia das organizações, diferentemente das abordagens que têm marginalizado as atividades, focando nos atributos da empresa. Os pesquisadores de RBV raramente têm explorado as atividades e como elas contribuem para a vantagem competitiva, diferentemente também da abordagem de capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) que foi desenvolvida sobre a teoria evolucionária da estratégia e que tem focado mais nas rotinas sistematizadas da organização ou nos fundamentos simplificados de comportamento das organizações que na verdade são “caixas pretas” de atividades (JOHNSON et al., 2007). A teoria institucionalista por sua vez tende a focar no comportamento organizacional como entidades e a natureza e seus efeitos das partes formais e coletivas, relatam Johnson et al. (2007). Para eles, a preocupação da teoria institucionalista é o estudo do impacto das normas e regras sobre os indivíduos e não as funções que estes mesmos indivíduos executam. Como discutem Barley e Tolbert (1997), os atores sociais criaram as instituições através de um histórico de negociações que culminaram em expectativas generalizadas e interpretações de comportamento, portanto, pode-se dizer que as instituições são locais socialmente construídos onde a ação ocorre. Esta ação é gerada e mantida pelas interações sociais. Citam os autores que as instituições, através de criação de barreiras de racionalidade, limitam os comportamentos dos atores sociais. Marietto (2014) apresenta através da Figura 6 o mapa conceitual da disciplina da *SasP*.

Figura 6 – Mapa conceitual da *SasP*



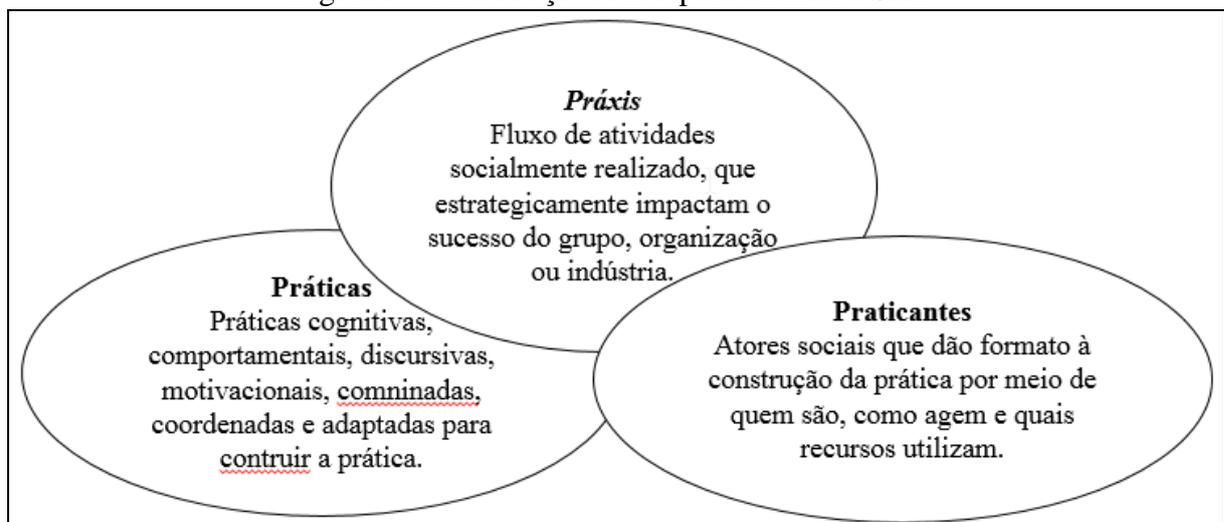
Fonte: Marietto (2014).

### 2.3.1 Dimensões ou elementos analíticos da *SasP*

Para entender a *SasP* em sua plenitude, alguns conceitos precisam ser compreendidos, conforme Jarzabkowsky et al. (2007): estratégia é conceituada como sendo uma atividade realizada socialmente, um tipo particular de atividade que está conectada a uma prática, como planejamento estratégico, revisões anuais, reuniões de trabalho, *workshops* e seus discursos associados. Para Johnson et al. (2007), estratégia é uma atividade; *strategizing* compreende as ações citadas acima, interações, negociações dos múltiplos atores sociais e o que eles fazem para realizar a atividade. Este conceito será mais explorado no item 2.4.1 e o estrategista é aquele que “faz” a estratégia.

Já Whittington (2002) distingue o trabalho da estratégia, o estrategista e as ferramentas da estratégia como *práxis*, *practitioners* e *practices* respectivamente. Com relação a esta distinção, Jarzabkowsky et al. (2007) criam o arcabouço teórico representado pela Figura 7. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), cada um destes conceitos, dos três elementos acima citados, representa um ponto de vista analítico distinto para a pesquisa científica, bem como um “ponto de entrada” diferente para que os pesquisadores da *SasP* possam produzir seus trabalhos. Whittington (2006) corrobora afirmando que pesquisar somente uma das três áreas, ignorando a existência das outras e suas interconexões, deixa o trabalho científico incompleto.

Figura 7 – Arcabouço teórico para analisar a *SasP*



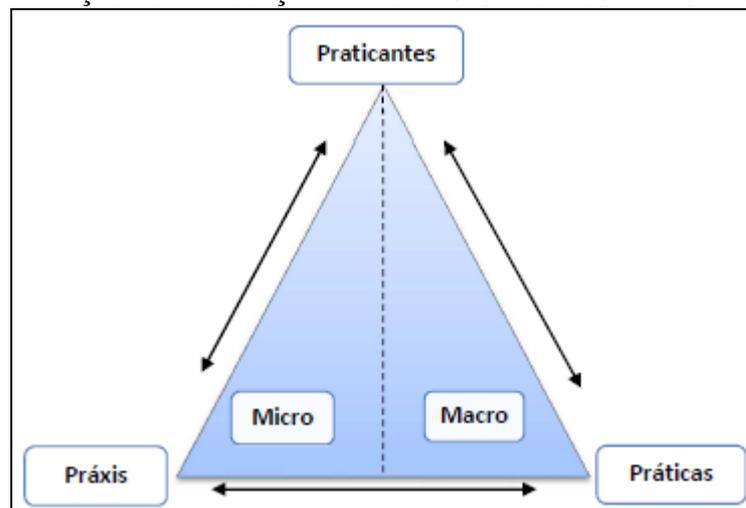
Fonte: Jarzabkowsky, Balogun e Seidl (2007).

Para Whittington (2006), existe a necessidade de se estudar os níveis macro e micro,

se mostrando a relação entre o praticante e a organização. Neste sentido, Pisso (2016), através de forma esquemática da Figura 8, mostra como esta relação acontece evidenciando o arcabouço teórico citado na Figura 7. Seidl e Whittington (2014) sugerem que a perspectiva Bourdieusiana é uma das oportunidades para o estudo dos níveis micro e macro. Efetivamente, os pontos foco de Bourdieu não são nem o indivíduo nem o grupo, mas sim a relação entre os dois (GOMEZ, 2015).

Por conseguinte, Fenton e Langley (2011), com base no arcabouço teórico, resumem a *SasP* como o estudo da estratégia sob o ponto de vista dos *practitioners*, sendo esta constituída de práticas estratégicas legitimadas e não legitimadas da empresa (rotinas, procedimentos, técnicas e tipos de discurso em níveis intra e extra organizacionais ) através de *práxis*, para gerar a estratégia em si, constituindo neste processo tanto a si mesmos como *practitioners* da estratégia, e, potencialmente, suas próprias atividades como sendo a fonte para novas práticas estratégicas.

Figura 8 – Relação do arcabouço teórico da SasP com os níveis micro e macro



Fonte: Pisso (2016).

#### 2.3.1.1 *Práxis*

De acordo com Reckwitz (2002, p. 249), a *práxis* é um “termo enfático para descrever toda a ação humana”. Esta é uma definição muito ampla e precisa ser delineada para se encaixar no campo da estratégia como prática. Whittington (2006) afirma que o conceito precisa ser desdobrado como o nexos daquilo que ocorre na sociedade, ou seja, aquilo que as pessoas estão realmente fazendo. Na prática, a prática sob investigação é a estratégia como um fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência,

pensando e atuando como partes recíprocas, interligadas e frequentemente indistinguíveis de um todo quando são observadas de perto (JARZABKOWSKI, 2005). Nas palavras de Whittington (2006, p. 619), a *práxis* engloba “todas as várias atividades envolvidas na formulação e implementação deliberada da estratégia”. O autor se refere não somente às atividades do dia a dia, mas às relações destas atividades e o contexto em que elas ocorrem, seja este contexto social, institucional ou organizacional. Em termos de estratégia cotidiana, a *práxis* refere-se ao trabalho que compreende a estratégia como ilustrada pelo fluxo de atividades como reunião, consulta, conversação, cálculo, escrita, apresentação, comunicação, preenchimento de formulários e outras atividades relacionadas que são empregadas para constituir estratégias (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a *práxis* compreende a interconexão entre a ação de indivíduos dispersos e diferentes e os grupos e as instituições socialmente, politicamente e economicamente estabelecidas, na qual os indivíduos agem e contribuem. Whittington (2002) apresenta a *práxis* como o trabalho dos *practitioners*, que são os *practitioners* da estratégia, ou seja, os fluxos de atividade que estão situados num contexto social amplo, possuindo impactos significativos no direcionamento e na sobrevivência da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Feldman e Pentland (2003) descrevem o tema como rotinas de desempenho (*performative routines*), que são ações específicas, feitas por certos indivíduos em locais específicos num determinado tempo.

Para Johnson et al. (2007) e Vaara e Whittington (2012), a *práxis* permite o comportamento não rotineiro e a síntese de um novo comportamento advindo dos comportamentos passados.

**Dimensão ou Elemento Analítico 1: *Práxis*:** São todas as atividades realizadas pelos *practitioners* da estratégia (RECKWITZ, 2002), neste trabalho, o TMT, relacionadas a tomada de decisão que influenciarão no resultado estratégico da empresa. Reflete como a estratégia é feita/realizada/implementada, de maneira prática (WHITTINGTON, 2006).

#### 2.3.1.2 Práticas

Para Reckwitz (2002), as práticas são tipos de comportamento rotineiros que consistem em vários elementos interconectados um ao outro: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” e seus usos, um conhecimento profundo na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento. Baseando-se nessa visão,

Jarzabkowski e Whittington (2008) explicam que as práticas são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais pelas quais o trabalho de estratégia é feito. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as práticas incluem ferramentas teóricas e práticas derivadas que se tornaram parte do léxico cotidiano e da atividade da estratégia, tais como as cinco forças de Porter, a modelagem de decisão e os sistemas orçamentários e artefatos materiais e tecnologias, como *powerpoint*, *flipcharts* e planilhas. Considerando as características únicas das organizações, seus gerentes e funcionários e a cultura subjacente, é comumente acordado que as práticas são diversas e variáveis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Johnson et al. (2007) corroboram exemplificando as práticas organizacionais institucionalizadas como sendo: os procedimentos e sistemas institucionalizados como o planejamento estratégico; as ferramentas, como as comumente usadas na definição das estratégias; as normas e os comportamentos que seguem *scripts* exclusivos de cada organização como, por exemplo, o seguimento de uma agenda; os episódios estratégicos como reuniões do TMT, do conselho, reuniões de *budget*.

Feldman e Pentland (2003) tratam este tipo de rotina como rotinas ostensivas (*ostensive routines*), ou seja, pode ser comparado a um procedimento padrão. Rouse (2001) define as práticas como construções normativas que, por um lado, definem as normas de uma determinada sociedade ou grupo e, por outro lado, reproduzem essas normas através da prática contínua, ou seja, os atores sociais compartilham uma prática se suas ações forem consideradas como respondendo a normas de prática de forma correta ou incorreta.

A questão é: como as práticas diferem das *práxis*? Campbell-Hunt (2007) indica que as diferenças entre práticas e *práxis* são três: primeiramente, as práticas são conjuntos maiores de atividades sociais interdependentes. Por conseguinte, as práticas são repetidas ao longo do tempo, e as práticas produzem a prática de forma mais estruturada e ordenada. Como as práticas diferem das *práxis*, as práticas são acessíveis às representações conscientes dos esquemas (BALOGUN; JOHNSON, 2004; VAARA, WHITTINGTON, 2012), *scripts* (BARLEY; TOLBERT, 1997) e narrativas (TSOUKAS; HATCH, 2001). Jarzabkowski e Spee (2009) confirmam que não há uma visão dominante sobre as práticas. A *práxis* parece semelhante à ação, enquanto as práticas se tornam procedimentos formais das organizações.

É importante distinguir prática estratégica de *SasP* pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica, ou seja, se as práticas estratégicas são os elementos estruturantes da prática durante o processo de uma estratégia que, por sua vez, cria práticas estratégicas pela sua atividade, a *SasP* remete para a aplicação e

interpretação dessas mesmas práticas (COSTA; ANTONIO, 2012). Para Bourdieu (1990), prática é o que os agentes realmente fazem em um determinado campo para uma determinada situação, conscientemente ou inconscientemente através de seu *habitus*.

**Dimensão ou Elemento Analítico 2: Prática e prática estratégica:** a prática se refere às atividades cotidianas que estão institucionalizadas, e a estratégia é conceituada como sendo uma atividade realizada socialmente, um tipo particular de atividade que está conectada a uma prática (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2008). São as rotinas, comportamentos, tradições, regras, normas e procedimentos para pensar, agir e usar objetos que ajudam a responder como os *practitioners* praticam a estratégia. (PISSO, 2016).

### 2.3.1.3 Practitioners

Quem é *homo strategicus*? Esta questão foi colocada por Clegg, Carter e Kornberger (2004) em sua busca para encontrar respostas para as perguntas como os estrategistas são construídos e qual material os torna. O centro de sua investigação foi a questão sobre os ritos de passagem que os estrategistas experimentam em sua passagem do campo de atividades operacionais para as alturas rarefeitas de estratégias. Esses autores também destacaram que essas questões devem ser abordadas no contexto da educação e da formação. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Vaara e Whittington (2012), os *practitioners* são os atores, os indivíduos que se baseiam em práticas para agir e produzir a *práxis*. Os *practitioners* estão assim inter-relacionados com práticas e *práxis*. Eles derivam de agência através do uso das práticas, isto é, de comportamentos, pensamentos, emoções, conhecimentos e ações dentro de sua sociedade, combinando, coordenando e adaptando as práticas às suas necessidades para atuar e influenciar esta sociedade (RECKWITZ, 2002).

Do ponto de vista da estratégia, os *practitioners* moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como eles agem e em quais práticas eles se baseiam nessa ação (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Jarzabkowski et al. (2007) concordam que dados demográficos, tais como idade, posse, educação e funcionalidade, etnia e gênero, fornecem algumas características do estrategista. Jarzabkowski e Whittington (2008) afirmam que os profissionais de estratégia incluem tanto os que estão diretamente envolvidos na elaboração de estratégias como aqueles com influência sobre o processo, ou seja, os decisores políticos, os meios de comunicação, os gurus e as escolas de negócios que moldam a *práxis* e práticas legítimas.

Em uma tentativa de reumanizar a pesquisa estratégica, Hodgkinson e Clarke (2007)

perfilaram as características cognitivas dos estrategistas, com base em procedimentos psicométricos. Em sua pesquisa, Hodgkinson e Clarke (2007) confirmaram que os estrategistas não são receptores passivos de práticas específicas. Ao contrário, estão envolvidos em uma série de performances improvisadas, adaptando diversas práticas existentes, sintetizando novas práticas e, ocasionalmente, introduzindo novas práticas e *practitioners* (HODGKINSON; CLARKE, 2007). Hodgkinson e Clarke (2007) certificaram que os “trabalhadores da estratégia”, ou seja, os *practitioners*, cognitivamente falando, se enquadram em um dos quatro tipos conforme Quadro 5, dependendo do grau em que eles são caracterizados em relação ou processamento de informação sendo esta com abordagem analítica e/ou intuitiva. Essas quatro categorias são: detalhista consciente; conscientes do contexto em geral; nada exigentes e cognitivamente versáteis.

Quadro 5 – Tipologia básica de contraste de estratégias cognitivas e estilos

		Analítico			
		+			
	-	Detalhista consciente	Cognitivamente versátil		
		Nada exigentes	Consciente do contexto geral	+	Intuitivo
		-			

Fonte: Hodgkinson e Clarke (2007).

Os *practitioners* que são conscientes do detalhe são altamente analíticos, impulsionados pelas minúcias dos dados disponíveis, com pouca ou nenhuma consideração pela intuição. Eles têm uma tendência para abordar os problemas de forma gradual, sistemática. Os profissionais que são mais conscientes do contexto podem se preocupar em obter uma visão geral do problema em questão à custa dos detalhes. Eles são altamente intuitivos em orientação, com pouca ou nenhuma consideração para abordagens analíticas para a resolução de problemas e tomada de decisão. Aos *practitioners* nada exigentes, falta-lhes discernimento no sentido de que eles aplicam recursos cognitivos mínimos ao desenvolver a visão estratégica, desprezando os detalhes ou o contexto geral. Confiam na opinião e sabedoria recebida de outro e aliviam-se assim dos fardos do processamento analítico e intuitivo completamente. Os *practitioners* cognitivamente versáteis possuem a inclinação para atender aos detalhes analíticos e reduzir esta necessidade de detalhamento,

como e quando necessário. Este tipo de para ticante é capaz de alternar mais facilmente entre as estratégias de processamento analítico e intuitivo.

**Dimensão ou Elemento Analítico 3: *Practitioners*:** Neste trabalho os *practitioners* são o TMT e somente eles serão investigados na sua *práxis* e práticas e como a tomada de decisão deste grupo influencia o resultado final da estratégia (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; VAARA, WHITTINGTON, 2012).

Conforme relata Pisso (2016) a inter-relação entre as práticas, *práxis* e *practitioners* pode ser sintetizada através de um quadro síntese, o que facilita o entendimento por parte do pesquisador. O Quadro 6 resume os conceitos e identifica o local e o processo onde podem ser verificados e analisados.

Quadro 6 – Síntese do arcabouço teórico da *SasP* e seu uso

	Definição	Pergunta que pode ser respondida	Identificação
<i>Práxis</i>	Ação humana	Que fazem?	Reuniões formais, conversas informais, textos, discursos, telefonemas, análises de decisões estratégicas
Práticas	Fluxo através do qual as atividades são construídas	Como fazem?	Rotinas, comportamentos, tradições, regras, normas e procedimentos para pensar, agir e usar objetos
<i>Practitioners</i>	Aqueles que executam as <i>práxis</i> e carregam as práticas	Quem faz?	Criadores, interpretadores e comunicadores de estratégia em todos os níveis da organização

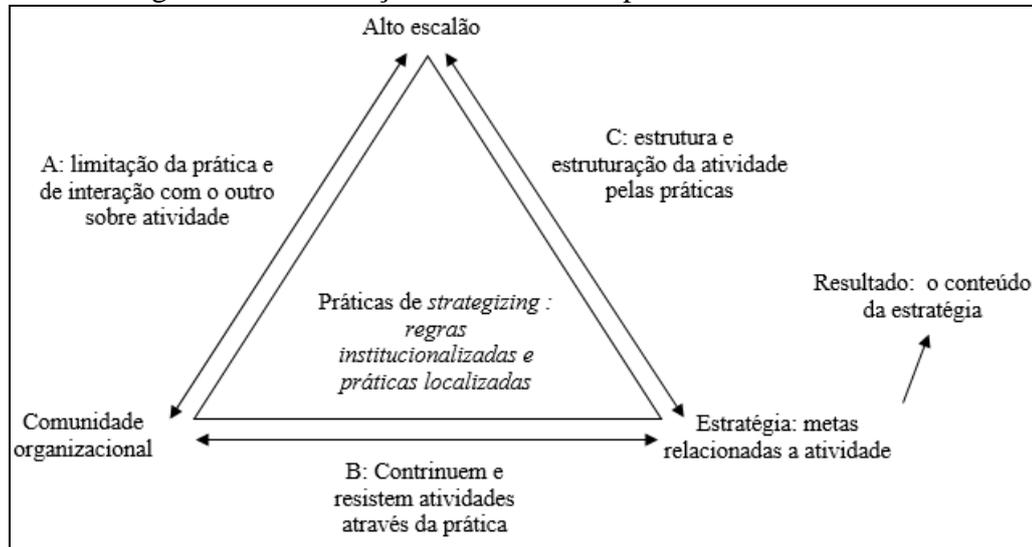
Fonte: Pisso (2016).

#### 2.3.1.4 *Strategizing*

Jarzabkowsky (2005) propõe um modelo que relaciona a alta direção, a comunidade organizacional e estratégica e as atividades orientadas para o resultado da estratégia, e assume o *strategizing* como o centro dos elementos. A Figura 9 mostra que o alto escalão é o interesse da observação e a unidade de análise é o *strategizing*, assim o alto escalão influencia tanto a comunidade organizacional como o resultado da estratégia em função de sua posição e devido ao acesso aos recursos por meio de mediação das práticas do *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2005). Marietto (2011) entende que o termo *strategizing* possibilita entender a estratégia como o conjunto de interações entre os atores sociais envolvidos nas atividades estratégicas e suas práticas que mediam as interações com o ambiente sobre a

estratégia orientada para o resultado. Para Jarzabkowski (2005) o papel da alta administração envolve o exercício da legitimação das atividades perante a comunidade organizacional, usando-se de regras, normas e convenções que orientam a comunidade.

Figura 9 – Arcabouço teórico da *SasP* para teoria da atividade



Fonte: Jarzabkowski (2005).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem que a estratégia deve ser vista como ocorrendo onde *practitioners*, práticas e *práxis* se encontram e interagem. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) observam que, embora qualquer questão de pesquisa sobre estratégias seja inevitavelmente vinculada a todos os três processos, uma das áreas será a principal área de foco. Isto é verdade para esta dissertação, pois o foco é predominantemente sobre os atores e a maneira como suas ações são organizadas. Este foco em *practitioners*, práticas e *práxis* sugere que a pesquisa em estratégia deve receber uma reorientação olhando para os aspectos humanos da estratégia e uma redefinição da unidade de análise na pesquisa estratégica que até agora tem sido dominada por estudos que se concentram na firma como um todo como a unidade de análise. Esta nova perspectiva exige um foco no nível micro com o estrategista individual e suas ações se tornando a unidade de análise.

Para Jarzabkowski et al. (2007) os resultados da pesquisa em *SasP* devem estar relacionados à definição da estratégia situado num contexto social, onde o fluxo de atividades dos agentes sociais terá como consequência uma direção ou a sobrevivência de um grupo, organização ou indústria. Deste modo, o *strategizing* tem como objetivo explicar os aspectos destas atividades, no micro contexto organizacional, ou seja, como exemplo, como a estratégia é construída através de interações sociais entre os estrategistas e qual a consequência deste processo para a tomada de decisão. O conceito de *strategizing* na literatura

é diferente de autor para autor como pode ser visto no Quadro 7.

Quadro 7 – Conceitos de *strategizing*

Whittington (1996)	“... todas as reuniões, a conversação, o preenchimento de formulários e o número de discussão pelo qual a estratégia realmente é formulada e implementada”.
Johnson, Melin e Whittington (2003)	“os processos detalhados e práticas que constituem as atividades do dia-a-dia da vida organizacional e que se relacionam com resultados estratégicos”.
Maitlis e Lawrence (2003)	“O conceito de estratégia enfatiza os processos e práticas de micro nível envolvidos na medida em que os membros organizacionais trabalham para construir e implementar estratégias, através de meios formais e informais”.
Jarzabkowski (2005)	“a estratégia compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas em que se baseiam na realização dessa atividade”

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para Hendry e Seidl (2003) a *SasP* também está preocupado com as habilidades e recursos que os atores organizacionais trazem para as micro atividades de *strategizing* e com a maneira como o contexto afeta essas micro atividades. Jarzabkowski (2005), descreve duas práticas de *strategizing* diferentes, mas complementares, a processual e interativa sendo que a processual se baseia em atividades administrativas formais ou eventos tais como planos estratégicos, comitês de planejamento, ciclos de planejamento, análises de tendências, orçamentos, previsões, trimestrais revisões e metas de desempenho para influenciar o desenvolvimento e a execução da estratégia em organizações. Concentra-se fortemente em um conjunto de controles de diagnóstico (indicadores de desempenho, sanções e recompensas) para monitorar resultados estratégicos e auxiliar na correção de desvios de expectativas. A preferência pela abordagem processual está associada ao fato de que há um acordo coletivo sobre a legitimidade desta prática, pelos atores organizacionais envolvidos, de modo que é percebido como credível e relevante (JARZABKOWSKI, 2005). Jarzabkowski (2005) descreve essa legitimidade como estrutural, um termo que reflete suas origens formais, administrativas e hierárquicas, e argumenta que a abordagem processual confere legitimidade estrutural à estratégia coletivamente escolhida, cujo efeito é incorporar isso estratégia dentro das atividades de rotina e hierarquia da organização e para permitir sua persistência sem atenção gerencial ativa podendo ser pensadas como uma forma de estratégia de piloto automático que é bem reconhecida e aceita pelos envolvidos e que fornece controles administrativos sobre estratégia sem intervenção significativa do TMT. Esta abordagem de *strategizing* serve principalmente para manter estratégias existentes, particularmente aquelas

com uma longa história organizacional (JARZABKOWSKI, 2005). O risco da abordagem processual do *strategizing*, no entanto é de, uma vez estabelecida a estratégia, se migrar para a inércia estratégica, sendo que o foco da estratégia se torna a atividade em vez de objetivos estratégicos ou a direção da organização, tendo como exemplo as decisões de alocação de recursos, que ao invés de estarem ligadas à estratégia são baseadas em padrões históricos ou em projetos ou funções (JARZABKOWSKI, 2005; HENDRY; SEIDL, 2003). Já a estratégia processual também depende de hierarquias e funções e responsabilidades formalizadas na realização dessas atividades administrativas (JARZABKOWSKY, 2005). Dentro desta abordagem formalizada, a estratégia processual concentra-se fortemente em um conjunto de controles de diagnóstico (indicadores de desempenho, sanções e recompensas) para monitorar resultados estratégicos e auxiliar na correção de desvios de expectativas.

**Dimensão ou Elemento Analítico 4: *Strategizing*:** O *strategizing* é a arena onde os gestores/executivos/TMT interagem e criam alianças ou desavenças pela luta por recursos limitados de maneira a conseguir promover seus interesses (JARZABKOWSKI, 2005).

### 2.3.2 Modelo das dimensões da *SasP*

Whittington (2006), através da Figura 11, explica as dimensões do modelo da *SasP*, onde na base do paralelogramo, vários agentes (A, B e C) da alta administração, seus assessores e gerentes intermediários, encontram-se imersos em uma determinada organização, que possui um conjunto de rotinas tanto no nível cultural como no nível institucional (1-4). O indivíduo D é alguém de fora da organização, ou seja, extra organizacional, mas participa de vários episódios da estratégia, ou seja, das *práxis* (de i a v). Para Walter et al. (2011) estes episódios podem ser considerados formais, como reuniões, ou informais, como conversas. Para Albino et al. (2010), na medida que os atores sociais seguem sintetizando ou interpretando as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos intra ou extra organizacionais, eles reproduzem (1, 2, 3) ou modificam suas *práxis* (*práxis* ii para prática 3) em um dado momento por meio da introdução de uma nova prática (*práxis* iv e prática 4), descoberta no ambiente extra organizacional e trazida por alguém de fora da organização.

Segundo Whittington (2006), o modelo por ele mesmo criado tem quatro implicações para estudos de *SasP*: o uso da prática estratégica; a criação de práticas de estratégia; *practitioners* como mantenedores de práticas; e preparação de *practitioners* para a *práxis*. Quanto a primeira implicação, Whittington (2006) afirma que as setas descendentes sinalizam o peso de práticas nas *práxis*, indicando tanto um conservadorismo quanto a possibilidade de

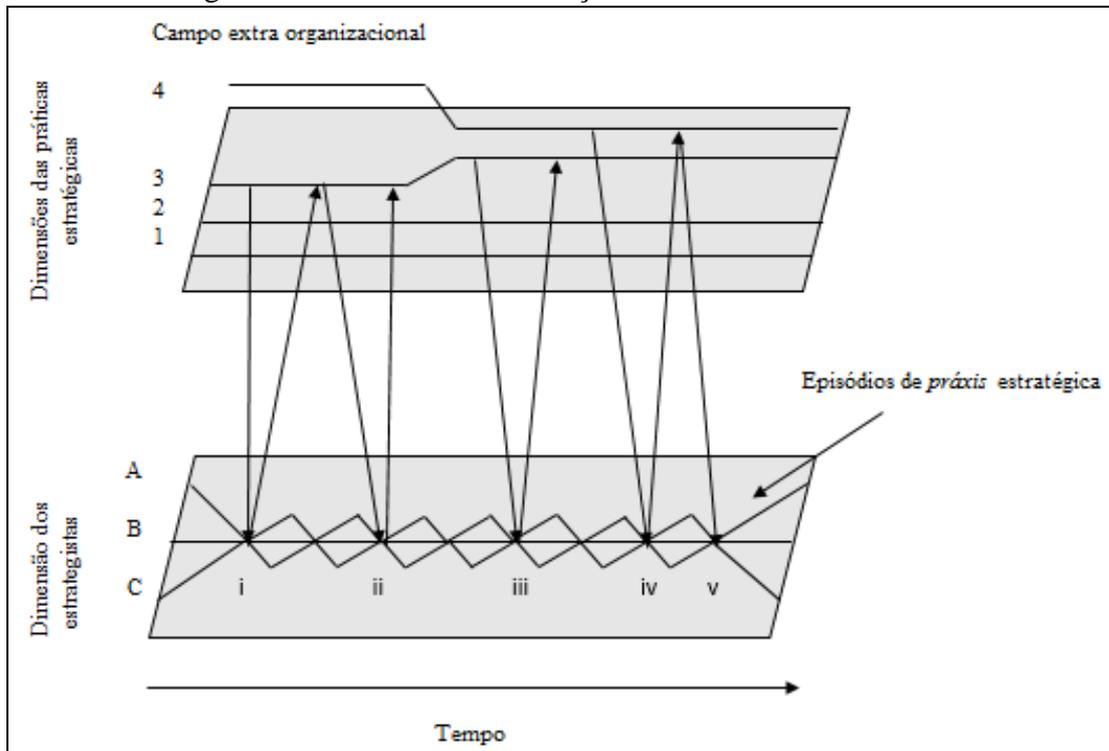
mudança gerada, principalmente, por práticas extra organizacionais (prática 4). Contudo, para Walter et al. (2011) no modelo proposto não se sugere que os *practitioners* sejam submissos às práticas. Ao contrário, elas são adaptáveis nas *práxis*, como representa a dobra no episódio ii. Isso levanta o debate sobre como as práticas são usadas pelos estrategistas em suas *práxis*. No que se refere à segunda implicação, Whittington (2006) frisa que as setas ascendentes representam que as práticas estratégicas normalmente emergem das *práxis*, o que também indica conservadorismo, no entanto, algumas práticas têm poder de difundir-se para além da organização, o que indica um assunto importante de pesquisa de como tais práticas tornam-se tão influentes? Walter et al. (2011) ressalta que, apesar de Whittington (2006) considerar que as práticas estratégicas possam se difundir para o campo extra organizacional, esse aspecto não é abrangido por seu modelo. Outra possibilidade de pesquisa destacada por Whittington (2006) no que tange essa implicação é: como surgem práticas novas? A esse respeito, Whittington (2006) defende que os *practitioners* externos são os produtores mais efetivos de novas práticas. A respeito da terceira implicação, de acordo com Whittington (2006), o participante D indica que os estrategistas são centrais na transferência e na inovação de práticas estratégicas. Isso aponta um assunto relevante para pesquisa: a influência dos *practitioners* na estratégia das organizações. Por fim, no que tange à quarta implicação, os *practitioners* são mediadores cruciais entre práticas e *práxis*. Dessa forma, se esses indivíduos não estiverem preparados e não possuírem conhecimento para atuar nas *práxis*, poderão comprometer profundamente a estratégia da organização. Assim, uma pergunta de pesquisa importante é: como os *practitioners* são preparados para atuar em episódios de *práxis*? (WHITTINGTON, 2006).

Walter et al. (2011) consideram que a principal contribuição do modelo de Whittington (2006) está em explicar a origem das práticas, isto é, que as práticas de A, B e C são oriundas de um conjunto de práticas que a organização proporciona a seus *practitioners*. Em contraposição, o participante D é extra organizacional e introduz novas práticas na organização, ou seja, práticas ainda não legítimas entre seus *practitioners* internos. Para Pisso (2016), o modelo de Whittington (2006) contempla tanto os riscos de inércia quanto as possibilidades de transformação, sendo os agentes vistos como conexões críticas entre a *práxis* intra organizacional e as práticas extra e intra organizacionais nas quais eles baseiam seu trabalho.

Na Figura 10, o modelo é composto por seis blocos, verticalmente, variando desde o nível macro até o nível micro, e horizontalmente varia de processo ao conteúdo. O nível intermediário (meso) representa a ortodoxia do modelo de Chandler de conduta e

desempenho, ou seja, decisões e ações organizacionais estão ligadas à performance organizacional. À esquerda temos a questão do conteúdo, que no modelo Chandleriano representa a diversificação, inovação, fusões e aquisições. À direita temos o processo, que no modelo de Chandler representa a tomada de decisão e a implementação da estratégia (MAIA, 2010). A *SasP* foca exatamente nos níveis que não estão no escopo das pesquisas em gestão estratégica de abordagem econômica, ou seja, o modelo Chandleriano, focando no contexto micro organizacional, representado na Figura 10 pelos atores, e no contexto macro organizacional, que é representado na Figura 10 pela instituição (MAIA, 2010). Johnson et al. (2007) ampliam o escopo de análise do modelo da Figura 10 e sugerem discutir a estratégia em dois níveis com relação a firma: o macro e o micro (ver Figura 11).

Figura 10 – Síntese do arcabouço teórico da *SasP* e seu uso

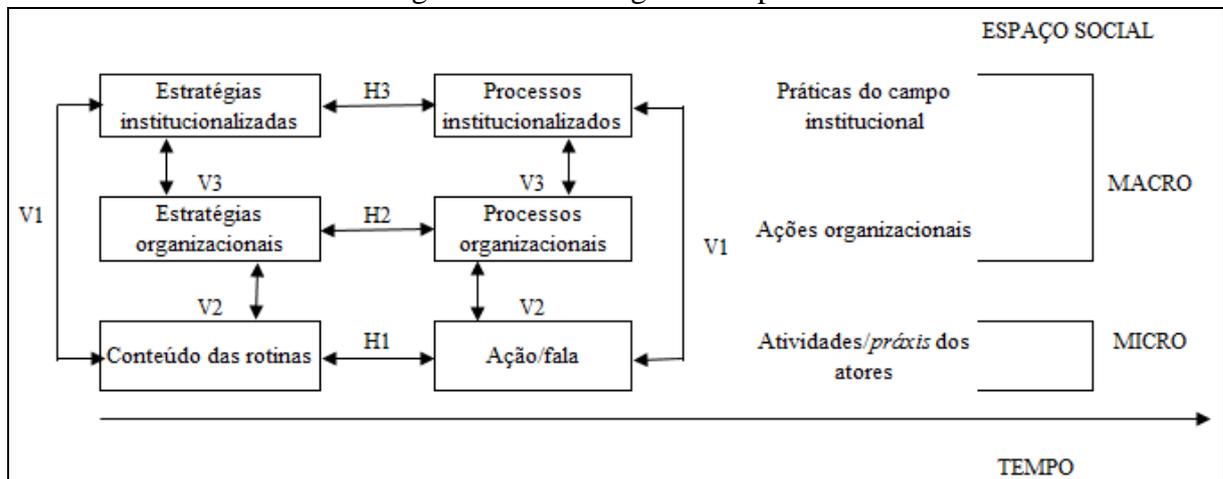


Fonte: Whittington (2006).

A estratégia do nível macro, a partir de uma abordagem sociológica, discute a estratégia como um campo onde a atividade social acontece, onde as práticas têm importância no contexto da sociedade, exigindo atores sociais com capacitação e de custos elevados. Já no nível micro, vê-se a estratégia com visão gerencial, dos processos estratégicos, das atividades dos *practitioners* da estratégia. Neste nível se respondem as questões como, quem, onde, ou seja: Quem realiza a estratégia? Onde a estratégia é feita? Como é a atividade de se fazer a estratégia? Quais as competências necessárias para quem realiza a estratégia? Como esta

atividade é organizada?

Figura 11 – Estratégia como prática



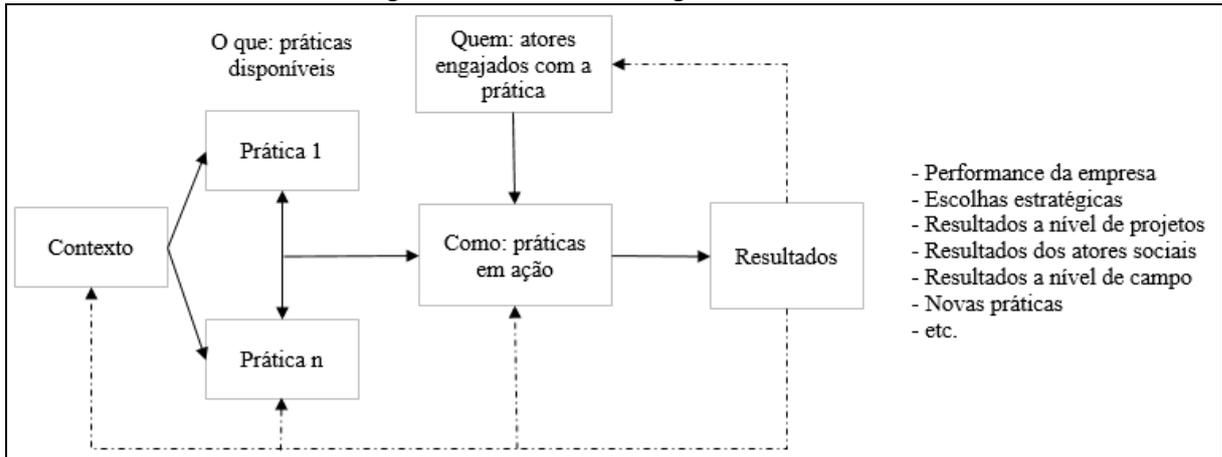
Fonte: Johnson et al. (2007).

### 2.3.3 Modelo integrador da SasP

Jarzabkowski et al. (2015), baseados na teoria da visão baseada na prática (*practice-based-view*) de Bromley e Rau (2014), advogam em favor de Golsorkhi et al. (2015), que afirmam que a prática não pode ser estudada de um modo isolado, ou seja, visando somente as melhores práticas da estratégia. Jarzabkowski et al. (2015) propõem um modelo integrador de estudo da estratégia como prática, que relaciona o que, o quem e o como na teoria da prática. Estudar a prática sem visar estas três perspectivas, segundo Jarzabkowski et al. (2015), é negligenciar os últimos vinte anos de pesquisa da teoria da prática, que foca no estudo do micro (indivíduo) e do macro contexto (a empresa, ou comunidade organizacional).

Para Jarzabkowski et al. (2015), este modelo é mais explícito em relação aos elementos e suas nuances, particularmente em relação aos resultados, quando comparado ao modelo de arcabouço teórico proposto por Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007). O modelo da Figura 12, segundo Jarzabkowski et al. (2015), vê a prática como parte fundamental para atingir a performance. Para Whittington et al. (2011), a estratégia tem sido mais aberta, ou seja, não existem mais o modelo puramente deliberado do topo da organização para baixo. As novas práticas estratégicas estão emergindo de diversos pontos da organização e, mesmo não sendo consideradas como melhores práticas ou práticas padronizadas, farão parte do resultado organizacional (JARZABKOWSKI et al., 2015; WHITTINGTON et al., 2011).

Figura 12 – Modelo integrador da SasP



Fonte: Jarzabkowski et al. (2015).

Quanto a quem está engajado na prática Jarzabkowski (2008) afirma que a mesma prática pode ter resultados diferentes dependendo de quem a introduz: um consultor, um experiente diretor, um gerente de nível intermediário. Similarmente os *practitioners* da estratégia podem ter mais ou menos sucesso no uso de prática, de acordo com seus conhecimentos, seus relacionamentos e do contexto (JARZABKOWSKI, 2008).

## 2.4 BOURDIEU E A TEORIA DA PRÁTICA

Para Bourdieu (1990) o indivíduo se relaciona em vários campos ao longo de sua vida, que são na verdade arenas sociais conceituadas como sistemas autônomos relativos de posições sociais, e estes diferentes relacionamentos em diferentes campos moldam o seu *habitus*. O *habitus* por sua vez é transformado em diferentes tipos de capital (social, econômico e cultural) e transformado em capital quando no campo do trabalho (BOURDIEU, 2007). A quantidade e o tipo de capital posicionam o agente social no campo e auxiliam a entender como este indivíduo toma as decisões e porquê (TATLI et al., 2014; GOMEZ, 2015).

Bourdieu é capaz de transcender as tradições e posturas profundamente arraigadas que assolaram o mundo social através da dualidade da análise micro e macro da vida social, das realidades materiais e simbólicas da sociedade e do debate clássico “objetivismo versus subjetivismo”. Ele achava que essa dicotomia "deve ser superada". O objetivismo (estruturalismo) sustenta que a realidade social consiste em estruturas de relações que se impõem ao ator, ao passo que o subjetivismo (perspectiva da agência) está enraizado na vontade e habilidade do ator individual de interpretar e interagir entre si (WACQUANT,

1998). Bourdieu conseguiu superar essa dicotomia através de sua teoria da prática - introdução de *habitus*, capital e campo, onde os atores interagem não apenas uns com os outros, mas também dentro dos sistemas em que eles existem. É essa interação que permite uma descrição mais descritiva da realidade.

Bourdieu (1983) trata do duplo processo de interiorização da exterioridade e exteriorização da interioridade, o qual contempla o *habitus* como um elemento mediador entre a estrutura e a agência, captando tanto as disposições duráveis que condicionam às práticas, quanto a capacidade de respostas criativas dos agentes às solicitações de seus meios.

Tatli et al. (2014) confirmam que Bourdieu construiu teoricamente sua noção de agência humana e mundo social através de seus principais conceitos, ou seja, o campo, o capital, o *habitus*, as estratégias, o *doxa* e a violência simbólica, que juntos formam o universo espacial e histórico de sua teoria da prática, que é relacional e situada.

Indivíduos existem como agentes - e não como indivíduos biológicos, atores ou sujeitos, que são socialmente construídos como ativos e agindo no campo, considerando que possuem as condições necessárias para ser efetivo e produzir efeitos, neste campo... as pessoas são fundadas e legitimadas para entrar no campo por possuírem uma configuração definitiva das propriedades. Um dos objetivos da pesquisa é identificar essas propriedades ativas, essas características eficientes, essas formas de capital específico. Há assim uma espécie de círculo hermenêutico: para construir o campo, é preciso identificar as formas de capital específico que operam dentro dele. E para construir as formas de capital específico deve-se conhecer a lógica específica do campo (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 107-108).

Na teoria de Bourdieu, a ênfase está na relação Co generativa entre níveis micro e macro da realidade social, isto é, entre capitais e campo (TATLI et al., 2014). O esforço das ciências sociais é, então, marcado por uma investigação circular da lógica do campo e das diferentes formas de capital que operam no campo (BOURDIEU, 1977). Para Splitter e Seidl (2011), Bourdieu coloca a prática social, que são as atividades moldadas pelo contexto social, como o centro a análise social. Práticas sociais, realizadas por atores sociais, os *practitioners*, são influenciadas não apenas pelas disposições individuais dos atores (tais como origem, educação e identidade), mas também por estruturas objetivas supara individuais (tais como interesses, crenças, pressupostos e recursos socialmente definidos) (SPLITTER; SEIDL, 2011). Para Bourdieu (1990), prática = (*habitus* x capital) + campo, que significa que a prática é o resultado das relações dos *habitus* dos atores sociais e suas respectivas posições no campo que dependem do capital acumulado por eles (ASIMAKI; KOUSTOURAKIS, 2014). Bourdieu (2002), nesse sentido, escreve sobre diferentes campos sociais, como a política, a economia e a academia, onde, dependendo do campo social em que os atores realizam suas

atividades, eles enfrentam diferentes possibilidades estruturais e restrições: são guiados por diferentes campos específicos, interesses, crenças e pressupostos, e têm à sua disposição conjuntos particulares de recursos (BOURDIEU, 1984; 1996; GOLSORKHI et al., 2009). Conseqüentemente, mudar de um campo para outro implica em mudança nas condições estruturais das práticas de um ator (SPLITTER; SEIDL, 2011).

A interação entre capital, *habitus* e as condições específicas do campo no momento em que a ação acontece, tem impacto nas práticas (BOURDIEU, 1977; 1990). Prática é o que os agentes realmente fazem em um determinado campo, para uma determinada situação. Bourdieu não pretende que os conceitos de prática ou *habitus* sejam entendidos como determinista (GOLSORKHI et al., 2009). O senso de prática é dinâmico, contextual e vinculado à adequação entre o agente e o espaço social em que ele atua; portanto a prática não é determinada pelo *habitus*, mas é o resultado das múltiplas relações e interações entre as diversas dimensões (campo, capital e *habitus*) bem como pela posição do agente nas suas relações com os outros agentes, a história do campo, a história pessoal do agente (e a forma como a sua história moldou seu *habitus*) e o contexto específico em um determinado momento (BOURDIEU, 1990; 1994). Para Baxter e Chua (2008) a coerência da prática de Bourdieu ocorre através do *habitus*, sendo que os agentes sociais, para iniciar relações no mundo social, necessitam de um conjunto de princípios de operação, que providenciam modos de comportamento aceitável para determinado contexto. Este é o *habitus*, ou seja, como exemplo pode-se dizer que, um contabilista tem um *habitus* pré-disposto de fazer cálculos matemáticos, cálculos de custo, provisões financeiras, sendo que estes princípios duráveis e transponíveis que são usadas no cotidiano e nas tarefas do dia-a-dia, são o que Bourdieu chamada de disposições que mostram a maneira como o agente executa suas tarefas e as atividades práticas (BAXTER; CHUA, 2008).

Bourdieu tem como tema central a palavra prática, no entanto não usa esta palavra e sim considera prática como atividade humana concreta (BOURDIEU, 1990). Para Bourdieu (1990), as atividades humanas concretas fazem parte da vida do indivíduo, para atividades das mais básicas como o que se come, o esporte que é praticado, até as mais complexas, sendo que o contexto social é que dá valor e significado à prática. Para Bourdieu (1998), as práticas podem ser consideradas como a maneira como o agente se posiciona no campo, pois o agente pode adotar diferentes práticas de acordo com o contexto social, suas experiências passadas, seus vieses e suas disposições.

Para Bourdieu (1990), o *habitus*, quando em interação permanente, pode moldar as práticas e reestruturar as mesmas, já que conforme Bourdieu (1990) o *habitus* é a estruturação

da estrutura, ou seja, a trajetória social que o indivíduo acumula ao longo do tempo, envolvida em diferentes campos, percepções, apreciações e valores, faz com que o indivíduo consiga desenvolver diferentes atividades e permite a improvisação quando uma nova prática é necessária. Bourdieu (1990) afirma que o campo condiciona o *habitus*, mas as estruturas do campo são projetadas por agentes através de seus *habitus* relativos e seus respectivos acúmulos de capital desenvolvidos no campo. Tendo em vista as relações do campo com o *habitus*, que direcionam as práticas, para Bourdieu (2000) as estratégias mais efetivas são aquelas que, dadas as disposições moldadas pelas imediatas necessidades do campo, não precisam ser calculadas e nem intencionadas, ou seja, acontecem de maneira espontânea. Gomez (2015) corrobora afirmando que os agentes, no campo, produzem estratégias razoáveis e não racionais.

A estratégia para Bourdieu (1984) não tem o seu princípio no cálculo, na maximização do lucro e sim, a estratégia está baseada no senso prático, ignorando as estruturas cognitivas, fazendo com que o agente aja da maneira que deveria agir. O agente, estando envolvido no campo, desenvolve pensamentos e percepções que vão direcionar o mesmo a distinguir o que é ou não é factível de ser praticado (BOURDIEU, 1984). Dentro da abordagem Bourdiesiana campo-*habitus*-prática, a estratégia deve ser analisada em termos de movimentos interativos de agentes para fortalecer sua posição no campo, com a dupla perspectiva dos agentes como indivíduos no campo da organização e das organizações como agentes na indústria como um campo (BOURDIEU, 2005).

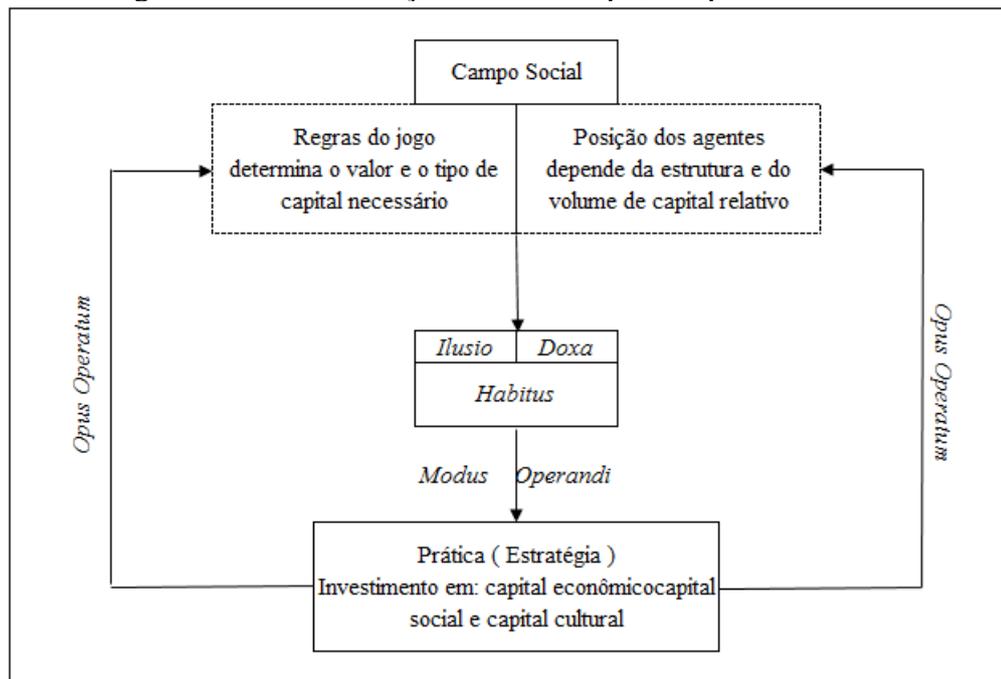
A estrutura Bourdieusiana gira em torno de seis conceitos principais - campo, *habitus*, capital, prática, *doxa* e *illusio* (GOLSORKHI et al., 2009) Esses conceitos permitem que os pesquisadores revelem “os mecanismos” pelos quais a dominação é produzida e mantida em um campo, bem como analisar suas dinâmicas e explicar a maneira como os próprios agentes percebem o campo (GOLSORKHI et al., 2009).

Walther (2014) resume a teoria da prática de Bourdieu como sendo baseada na tríade campo, capital e *habitus*, sendo que a interação destes três elementos forma a prática ou a estratégia de acumular capital ou brigar por capital, através do comportamento inconsciente, na busca dos interesses pessoais de cada agente. Bourdieu reconciliou os conceitos de agência e estrutura e de micro e macro sendo que o Bourdieu (1990) entende a prática como resultado das estruturas sociais em um determinado campo (estrutura; macro) onde certas regras são aplicadas e também do próprio *habitus* (agência; micro) ou seja, a história incorporada que se manifesta no sistema de pensamento, sentimento, percepção e comportamento. Aliás, para Bourdieu esta dualidade agência e estrutura também deve ser superada e ele mostra isto na sua

teoria da prática. Para Bourdieu, a estrutura age como regras e determina as condições individuais dos atores, seus pensamentos e seus comportamentos. Para Walther (2014) o numa teoria puramente estruturalista, os indivíduos agiriam como robôs, que estão programados para se comportar de uma certa maneira numa determinada situação. Para Walther (2014) numa teoria da agência, ou na perspectiva voluntarista, o ator social estaria totalmente livre para agir da maneira que quisesse, sem se importar com regras. Para Bourdieu o *habitus* assegura a crença coletiva nas regras do jogo social (*ilusio*) e que os atores atuam de acordo com sua posição no campo (*doxa*), que depende do volume relativo da estrutura de capital econômico, social e cultural (WALTHER, 2014).

A Figura 13 mostra a complexa interrelação entre os conceitos de Bourdieu assim como a relação circular do *habitus* e da estrutura que age como estruturas estruturadas (*opus operatum*) e estruturas estruturantes (*modus operandi*), que explica como Bourdieu reconcilia a agência e a estrutura (WALTHER, 2014).

Figura 13 – A Interrelação entre o campo, o capital e o *habitus*

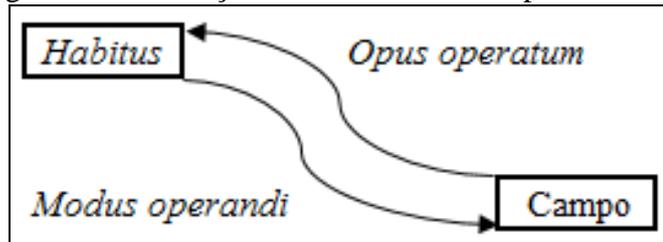


Fonte: Walther (2014).

Para Bourdieu (1990), o *habitus* é que reflete a relação da agência e estrutura já que o *habitus* é resultado das estruturas sociais, mais precisamente do *doxa* assim como a internalização das regras do jogo no campo, ou seja, o *ilusio*. Para Walther (2014) a relação do *habitus* com o campo podem ser entendidos através da Figura 14, onde pode ser vista a relação dialética das estruturas objetivas e as disposições subjetivas (*modus operandum*), onde

as estruturas objetivas são confirmadas e reproduzidas (*modus operandi*). Deste modo, para Bourdieu (1977), o *habitus* é ao mesmo tempo *modus operandi* e *opus operatum*, sendo os dois o resultado das práticas e dos modos como se para tica as regras. Para Crossley (2001), o envolvimento no campo modela o *habitus* que desenha as ações e percepções dos atores sociais.

Figura 14 – A relação circular entre o campo e o *habitus*



Fonte: Walther (2014).

#### 2.4.1 A tríade “inseparável” *habitus*, campo e capital

Para Sieweke (2014), o trabalho de Pierre Bourdieu tem ganho destaque nos estudos das organizações. Para Braidford et al. (2017), muito se estudou sobre Bourdieu, inclusive recentemente, mas os trabalhos baseados em sua teoria ainda são uma exceção e geralmente são bem focados em alguns de seus conceitos, sugerindo que a sua teoria no contexto organizacional precisa avançar. Karfaki e Adamides (2016) afirmam que desde o primeiro trabalho usando a perspectiva Bourdesiana, por Oakes em 1998, relacionando a mesma com as práticas dos gerentes, não foi desenvolvido até este período um estudo holístico das contribuições de Bourdieu no campo sendo que os estudos desenvolvimentos não estão relacionados com a estratégia. No campo da *SasP*, o estudo de Hurtado (2010) foi o único, até este período, que relacionou os dois conceitos em um estudo breve (KARFAKI; ADAMIDES, 2016). Gomez (2015) identificou a falta de pesquisas que providenciassem descrições aprofundadas de como os indivíduos desenvolvem a capacidade prática de fazer a estratégia. Além disto, Karfaki e Adamides (2016) identificaram a falta de uso dos três conceitos “inseparáveis” de Bourdieu (*habitus*, campo e capital) para se estudar o *strategizing*.

A primeira noção de *habitus* é bem mais antiga do que a maioria das pessoas sabe, vem da filosofia de Aristóteles na Grécia antiga. A raiz do conceito de *habitus* se encontra na noção aristotélica de *hexis*, elaborada a partir do conceito de virtude. A *hexis* consiste em um estado atingido e estabelecido firmemente referente ao caráter moral, que orienta a conduta dos indivíduos (WACQUANT, 2007). A teoria sociológica contemporânea não foge à regra e

se depara novamente com a dualidade teórica entre indivíduo e sociedade. Norbert Elias e Pierre Bourdieu foram os autores que mais contribuíram no estudo do conceito de *habitus* e que mais investigaram o *habitus* de forma teórica e empírica em suas brilhantes carreiras. Por conta disso, suas abordagens a respeito do conceito de *habitus* foram as escolhidas para serem analisadas (LANDINI; PASSANI, 2007).

Segundo Bourdieu (1977; 2007), o *habitus* é como uma segunda natureza, em parte autônoma, sendo que é histórica e presa ao meio. Bourdieu (1977; 2007) usa o termo infraconsciente para localizar o *habitus*, visto que seria um princípio de um conhecimento sem consciência, de uma intencionalidade sem intenção, podendo ser transferido e adquirido de maneira explícita ou implícita, através da aprendizagem, e funciona como um sistema de esquemas geradores de estratégias, que podem ser ou não de acordo com os interesses dos seus autores, sem terem sido idealizadas com esse fim. Para Bourdieu (1977; 2007) o *habitus* funcionaria como um esquema de ação, de percepção e de reflexão que está presente na corpo e na mente – como em posturas e gestos (*hexis*), maneiras de ver e classificar da coletividade de um determinado campo, operando distinções. As disposições presentes no *habitus* são plásticas e flexíveis, podendo ser fortes ou fracas e são adquiridas pela interiorização das estruturas sociais (DENDASCK; LOPES, 2016). Bourdieu desenvolveu a ideia além dos simples hábitos humanos mais especificamente como uma alternativa à perspectiva estruturalista, que consideraria a sociedade como um complexo sistema de partes ou estruturas sociais que moldam a sociedade como um todo. Bourdieu (1977, p.72) afirma que *habitus* são “sistemas de disposições duráveis, transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes”. O *habitus* permite que as práticas sejam reproduzidas através da incorporação e personificação da lógica que facilita a prática em diferentes situações, sendo que princípios personificados são tornados explícitos através da ação, e, as estruturas, ou seja, o *opus operatum* que motiva o *habitus* também se torna ativo através da ação (BOURDIEU, 1977).

Do ponto de vista de Bourdieu (1977), quando se promulga (e reedita) certas práticas, se está comunicando com a história de sua posição. Suas realizações permitem a comunicação entre *habitus* e *habitat*, entre disposição e posição, entre suas histórias pessoais e a história objetivada, informando sua situação (BOURDIEU, 2000). Assim, práticas e posição se informam mutuamente e se mantêm mutuamente. Para Gomez (2015), as estruturas estruturadas se referem a experiência passada, que permite a repetição da ação. Já as estruturas estruturantes se referem a arte de inventar, que permite a improvisação, no contexto particular de uma nova prática.

O *habitus* é considerado “durável” porque dura ao longo do tempo; é inerente e torna-se inerente às disposições individuais; é um produto de quem somos e nos tornamos durante a nossa vida e as experiências dentro dele; é também “transferível” na medida em que é possível cruzar os limites dos campos sociais. Embora nossos comportamentos possam mudar dependendo do papel que nós estamos desempenhando, seja pai, irmão, profissional ou marido, o núcleo dessas disposições pessoais - nossa personalidade - é concreto (SCHREIBER, 2014).

Esses esquemas inconscientes são adquiridos através da exposição duradoura a determinadas condições e condicionamentos sociais, através da internalização de constrangimentos e possibilidades externas (WACQUANT, 1998, p. 220).

Bourdieu refere-se ao *habitus* como “disposições pessoais” que designam uma “predisposição”, uma “tendência”, “propensão” ou “inclinação” (BOURDIEU, 1977, p. 214). Essa predisposição descrita por Bourdieu é “um passado que sobrevive no presente e tende a perpetuar-se no futuro, fazendo-se presente em práticas estruturadas de acordo com seus princípios” (BOURDIEU, 1977, p. 82). Para Schreiber (2014), o *habitus* nos diz que somos um produto do nosso passado, o culminar de experiências aprendidas e reforçadas através de nossas interações sociais com outros atores e instituições sociais. Contudo, damos forma a essas instituições por nosso *habitus*, um reforço cíclico de eventos e práticas. Para Thiry-Cherques (2006),

[...] o *habitus* constitui a nossa maneira de perceber, julgar e valorizar o mundo e conforma a nossa forma de agir, corporal e materialmente e é composto: pelo *ethos*, os valores em estado prático, não-consciente, que regem a moral cotidiana (diferente da ética, a forma teórica, argumentada, explicitada e codificada da moral, o *ethos* é um conjunto sistemático de disposições morais, de princípios práticos); pelo *hêxis*, os princípios interiorizados pelo corpo: posturas, expressões corporais, uma aptidão corporal que não é dada pela natureza, mas adquirida e pelo *eidos*, um modo de pensar específico, apreensão intelectual da realidade, que é princípio de uma construção da realidade fundada em uma crença pré-reflexiva no valor indiscutível nos instrumentos de construção e nos objetos construídos (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).

Já Barros Filho e Martino (2003) afirmam que o *habitus* profissional é

[...]a matriz comum da prática de todos os agentes que vivem e viveram nas mesmas condições sociais de existência profissional. Graças a estas disposições comuns, decorrentes de uma percepção comum de mundo totalmente forjada e interiorizadas ao longo de trajetórias no mesmo universo, cada profissional, obedecendo ao seu gosto pessoal, concorda, sem saber ou perceber, com muitos outros levados a agir em condições análogas (BARROS FILHO; MARTINO, 2003, p. 165).

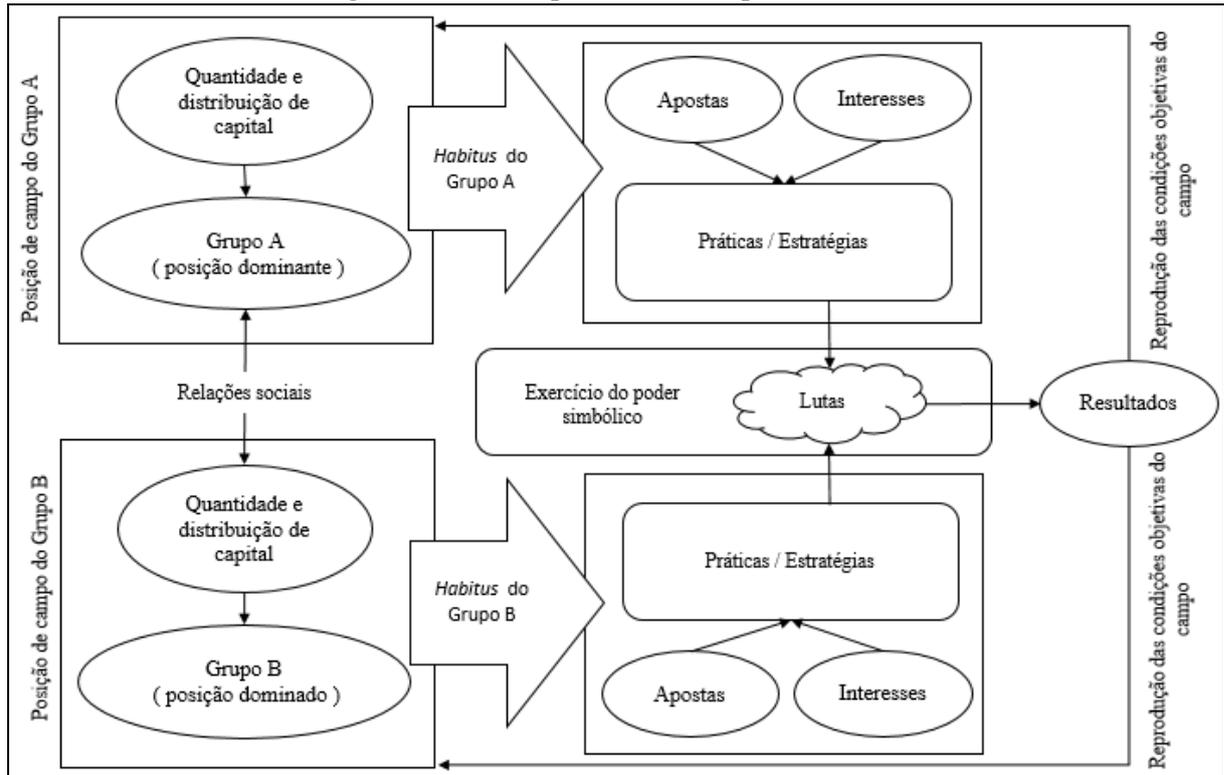
Para Darbi e Knott (2016), o *habitus* tipifica um grupo de disposições que provém da trajetória dos agentes com as estruturas sociais, e pode ser dividido entre grupos ou indivíduos. Coletivamente os grupos podem se engajar em códigos inconscientes de comportamento na ausência de regras explícitas (BOURDIEU; WACQUANT, 1992; RASCHE; CHIA, 2009). O *habitus* reflete a história, percepções, interpretações, apostas e interesses, preocupações práticas, capacidades e pressupostos (DARBI; KNOTT, 2016). Agentes em um determinado campo tem ações voluntárias, por ele terem estratégia subversivas e conservadoras para benefício próprio (BOURDIEU; WACQUANT, 1992; EMIRBAYER; JOHNSON, 2008).

Medeiros (2017) explicou que quando há uma defasagem estrutural, entre as ocasiões e disposições, ou seja, as categorias de percepção e de apreciação ficam mal ajustadas às possibilidades objetivas do funcionamento de um campo porque o entorno com o qual se confrontam seria demasiado distante daquele com o qual se ajustam, há então uma *hysteresis* de *habitus*. Seria a desadaptação das condições do campo.

Hurtado (2010) simplificou os conceitos de Bourdieu de uma forma a inter-relacionar os conceitos em um simples diagrama que pode ser visto na Figura 15. Na Figura 15 pode-se ver que as condições objetivas do campo, representados na Figura 15 como as posições sociais dos grupos dividindo-os em dominantes (A) e dominados (B), representam um espaço social onde através da socialização se cria o *habitus* do grupo ou das classes; o *habitus* como disposições individuais, manifesta as práticas que estão inseridas no contexto do campo de batalhas, ou campo de lutas, com os interesses e apostas específicos de cada grupo (HURTADO, 2010). Em um modelo circular, a Figura 15 também mostra que as práticas produzem resultados que tem impacto direto nas posições e conseqüentemente no tipo e volume de capital, resultados estes, que em última instância reproduzem as condições objetivas do campo (HURTADO, 2010). Para Hurtado (2010) a Figura 15 também mostra as lutas entre os diferentes grupos através de suas práticas (estratégias para Bourdieu), lutas estas que legitimam algumas estratégias de maneira a dar poder simbólico (*ilusão*), sendo que, as regras do jogo (*doxa*) são as que legitimam as estratégias. Por *doxa* Bourdieu (1984) entende como o senso comum, o “sendo assim mesmo”. Já por *ilusão*, Aguiar (2017) afirma que, por vir da palavra grega *ludus*, que significa jogo, está diretamente relacionada a ele, ou seja, significa estar no jogo, estar envolvido diretamente ao jogo. Para Aguiar (2017), cada campo, caracterizado por disputas de poder específicas, de seus agentes, que giram em torno de determinados capitais, requerem uma forma de interesse próprio, de um investimento, uma *ilusão* específica, que expressa o reconhecimento tácito de seus participantes no valor do que

está ali, no jogo. Para Bourdieu (2001), a *ilusão* se refere ao troféu utópico, as ilusões necessárias para o funcionamento e manutenção do campo. Aguiar (2017) afirma que é o encantamento que decorre do reconhecimento, é investir e atuar nas disputas, ou seja, ao participar e compartilhar um campo se compartilha da mesma *ilusão*, da crença fundamental em seu interesse.

Figura 15 – Exemplo de um campo autônomo



Fonte: Hurtado (2010).

No entanto, para uma real compreensão do conceito de *habitus* é necessário conhecermos o conceito bourdieusiano de campo, pois os dois conceitos estão intimamente ligados. Não obstante o fato de que os capitais são gerados e legitimados pela lógica do *habitus* e do campo, igualmente, o campo e o *habitus* devem sua existência às ações dos indivíduos, que estrategicamente desdobram diferentes formas de capital (TATLI et al., 2014). O conceito de estratégias, que são empregadas por indivíduos enquanto competem pela acumulação de capital, destaca ainda a dimensão não determinista da teoria de Bourdieu (NASH, 2003). Dentro do universo sociológico de Bourdieu, o campo denota o universo de relações históricas objetivas parcialmente pré-constituídas entre posições (BOURDIEU; WACQUANT, 1992). Os campos sociais e organizacionais, como os princípios de definição da alocação de posições de poder na sociedade e nas organizações, desenham os limites da

agência individual. O *habitus*, que é a subjetivação e deposição de campo nos corpos individuais (BOURDIEU; WACQUANT, 1992), é um elemento-chave na construção de uma ponte entre estrutura e agência (GRENFELL; JAMES, 1998).

Os campos são espaços delimitados onde ocorrem relações e disputas de poder, compostos por sujeitos dominantes e dominados que disputam entre si por maior reconhecimento e pela obtenção dos capitais. Podemos citar, a partir desta teoria, o campo científico, o campo político, da religião, das artes e outros (ARAUJO; ALVES; CRUZ, 2009). Bourdieu (2005), conceitua a empresa como um campo, e esta definição abriu a caixa preta da atividade organizacional como ela realmente é, determinada e influenciada pela estrutura de poder dos agentes sociais assim como pela constituição das disposições sociais dos administradores/estrategistas. Emirbayer e Johnson (2008), para fins de estudos das organizações, também entendem que há a possibilidade de se adotar o conceito de organização-como-campo. Para Bourdieu (2005), ao analisar a organização como campo, encontramos não indivíduos, mas sim uma estrutura – a de uma organização como um campo. A estrutura desse campo é determinada pelo volume e tipos de capital inerente às diversas posições na organização, acarretando no constrangimento dos atores sociais (o campo de poder) e a dinâmica entre suas posições (campo de lutas) (BOURDIEU, 2009).

Para Karfaki e Adamides (2016), Bourdieu coloca o foco na análise das interações multiníveis dos atores sociais assim como em suas relações no mundo dos negócios. Bourdieu (2005) incrementa a percepção da empresa de um ponto de vista de uma entidade que faz a estratégia de forma racional, denominada estrategista/administrador/executivo, para uma entidade mais dinâmica e heterogênea que é guiada pelas suas escolhas, num ambiente de lutas entre os atores e de antagonismos, nos quais se buscam recursos e poder para se decidir o futuro estratégico da empresa. A relação dos conceitos de campo e *habitus* está no próprio enfoque do *habitus*. O *habitus* seria um sistema de disposições duráveis e intransponíveis, que exprime, sob a forma de preferências sistemáticas, as necessidades objetivas das quais ele é produto (ARAUJO; ALVES; CRUZ, 2009). Constituído num tipo determinado de condições materiais de existência, esse sistema de esquemas geradores, inseparavelmente éticos ou estéticos, exprime segundo a sua lógica própria a necessidade dessas condições em sistemas de preferências, cujas oposições reproduzem, sob uma forma transfigurada e muitas vezes irreconhecível, as diferenças ligadas à posição na estrutura da distribuição dos instrumentos de apropriação, transmutadas, assim, em distinções simbólicas (BOURDIEU; SAINT-MARTIN, 1976). Assim, para Bourdieu (2010), o *habitus* está ligado à classe ou posição social ocupada pelo indivíduo. No entanto, a classe social, para Bourdieu (2010) é um

conceito mais abrangente que a perspectiva tradicional.

A classe social não seria resultante apenas do capital econômico, mas também do capital social e do capital cultural, sendo assim, o que determina uma classe ou o *habitus* de uma classe não seria apenas o seu poder econômico, mas sim o resultante entre o capital econômico, capital social e também o capital cultural (SILVA, 1995). Para Silva (2001) o *habitus* se trata de princípios geradores que o homem carrega dentro de si e que foram dados pelo meio social. O *habitus* é individual, mas ele se constrói no processo de socialização (SILVA, 2005). O capital social é o capital do *habitus*, em Bourdieu, ou seja, são os bens simbólicos, aquilo que um indivíduo adquire ao longo de sua vida como a tradição, o gosto pelas artes, etc. (SILVA, 2001). Desta forma, o *habitus* é entendido como um sistema de esquemas individuais, construído socialmente. Por ser construído socialmente, existe através de disposições estruturadas no aspecto social e disposições estruturantes, constituídas na mente do indivíduo através de suas experiências anteriores, adquirindo também um caráter simbólico. Assim, se pensarmos na relação do indivíduo e a sociedade a partir da perspectiva do *habitus*, percebe-se que o individual e o social são orquestradas de forma simultânea, estando os dois intimamente ligados e ambos se influenciando (SETTON, 2002). Por conta dessa relação entre as experiências passadas e as condições do presente, o *habitus*, para Bourdieu, produz ações e reproduz práticas, pois o esquema simbólico construído historicamente certifica sua presença no futuro, seja através dos gostos pessoais ou do modo de pensar, sentir, fazer. Por conta desse caráter individual, mas ao mesmo tempo social, os indivíduos que são dotados do mesmo tipo de *habitus* tendem a agir a partir das expectativas criadas diante deles.

O conceito de campo complementa o de *habitus* pois, para Bourdieu (2007), o campo consiste no espaço em que ocorrem as relações entre os indivíduos, grupos e estruturas sociais, espaço este sempre dinâmico e com uma dinâmica que obedece a leis próprias, animada sempre pelas disputas ocorridas em seu interior e cujo móvel é invariavelmente o interesse em ser bem-sucedido nas relações estabelecidas entre os seus componentes (seja no nível dos agentes, seja no nível das estruturas). Representa um espaço simbólico, como um microcosmo dotado de leis próprias no qual as lutas dos agentes determinam, validam e legitimam representações. É o poder simbólico. Nele se estabelece uma classificação dos signos, do que é adequado, do que pertence ou não a um código de valores. No campo, local empírico de socialização, o *habitus* constituído pelo poder simbólico surge como todo e consegue impor significações tornando-as legítimas. Os símbolos afirmam-se, assim, na noção de prática, como os instrumentos por excelência de integração social, tornando possível

a reprodução da ordem estabelecida.

Para Schreiber (2014), Bourdieu argumentou que, para entender verdadeiramente um fenômeno social, ele deve ser entendido dentro de seu contexto histórico. Isso é feito olhando mais profundamente do que simplesmente a prática social dos atores e suas interações entre si, considerando o espaço social ou “campo” e as regras criadas pela prática de um ator dentro dele: “Um espaço estruturado de posições, um campo de força que impõe suas determinações específicas a todos os que entram nela” (WACQUANT, 1998, p. 221). Para Wacquant (1998), se um ator social quer participar de um campo específico, deve primeiro ter as qualidades ou atributos com os quais pode “jogar” neste campo, deve estar apto a atender as regras explícitas e implícitas do jogo. Por isso, estes atores podem necessitar de certo nível de credenciais ou certo nível de “capital”, a fim de ser considerado um jogador legítimo dentro do campo. Eles devem respeitar os costumes e regulamentações impostas... daquele tempo e lugar (WACQUANT, 1998, p. 222). Os indivíduos estão posicionados no campo de acordo com as diferentes formas e volume de capital que possuem empregando diferentes estratégias para poder acumular mais capital a fim de aumentar sua posição de poder dentro do campo (BOURDIEU; WACQUANT, 1992). Os capitais como fontes potenciais de poder e influência tornam-se funcionais somente em relação a um campo específico e *habitus*. Eles se tornam eficientes como “os ases em um jogo de carta” somente se os atores conhecem as “regras do jogo” e se registram nessas regras.

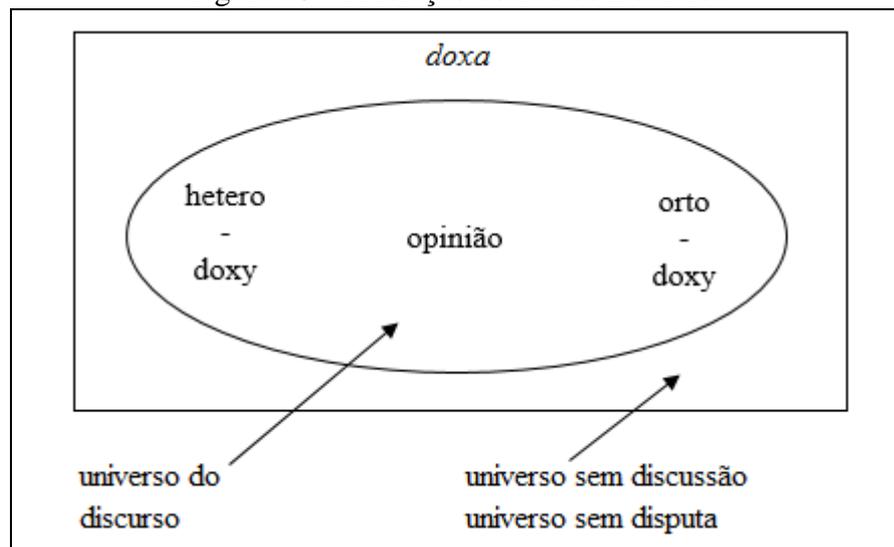
Para Walther (2014), o campo é o local das brigas de poder das relações, onde as práticas dos agentes não são arbitrárias. No campo todas as relações sociais e interações estão ancoradas e os agentes usam de estratégias (práticas) para se posicionar entre dominantes e dominados, dependendo do volume e estrutura de capital relativo. Ao mesmo tempo, o campo e *habitus* devem sua existência às ações dos indivíduos, uma vez que são reproduzidas por aquelas ações que são realizadas dentro da matriz de diferentes formas de capital e estratégias (TATLI et al., 2014). Lahire (2017) afirma que o campo é um sistema ou espaço estruturado, de posições ocupadas por agente, no qual as práticas dos agentes só podem ser compreendidas se forem relacionadas as posições destes agentes no campo, sendo que suas posições provêm de suas estratégias que podem ser de conservação ou de subversão, ou seja, de dominantes ou dominados, sendo que sua posição de dominação se refere ao volume de capital que cada agente tem. Para Walther (2014) o capital é um conceito que discute a quantidade de acúmulo de forças dos agentes em suas posições no campo. Os capitais possuem volume (quantidade) e estrutura (tipo de capital). São quatro os principais tipos de capital: o econômico, o cultural, o social e o simbólico. O capital econômico é ligado aos

meios de produção e renda enquanto o capital cultural se subdivide em 3 tipos a saber: institucionalizado (diplomas e títulos), incorporado (expressão oral) e objetivo (posse de quadros ou obras de arte). Já o capital social é o conjunto das relações sociais de que dispõe um indivíduo, sendo que é necessária a manutenção das relações sociais, das redes (convites recíprocos) e o capital simbólico está ligado à honra, ao reconhecimento e corresponde ao conjunto de rituais (etiquetas, protocolo).

As propriedades de um campo, além do habitus específico, são a estrutura, a *doxa*, ou a opinião consensual, as leis que o regem e que regulam a luta pela dominação do campo (...). Para Bourdieu (1977) o *doxa* é a correspondência quase-perfeita entre o objetivismo e os princípios subjetivistas de uma organização, onde o mundo natural e social aparece como auto evidente. A relação dóxica no mundo social impede que aconteçam conflitos e desacordos evidentes em outros contextos sociais ou estruturas organizacionais (LYKE, 2017).

A constituição negativa da *doxa* é alcançada através do campo de opinião, um espaço político de discursos concorrentes que, através da crise objetiva, desafiam a auto-evidência alegada por estruturas sociais e sociais dóxicas. A crise em si não é suficiente para produzir um discurso praticamente crítico, em vez disso, lutas na forma da divisão entre *doxa* e o campo de opinião fornece tais condições. Aqui, a classe dominada assume o partido de oposição à arbitrariedade desconhecida da *doxa* contra a dominante que investe firmemente na manutenção dessa percepção do mundo social natural. Armado com as ferramentas próprias da crítica, a classe dominada é capaz de dissolver a *doxa* no momento em que a classe dominante reconhece o arranjo social dicotômico não natural da ordem anteriormente estabelecida, evidente. A ortodoxia torna-se então o método de delimitação do discurso possível ao estabelecer falsas noções de "direito" (ortodoxo) e "outra" opinião (heterodoxa) (LYKE, 2017). Isto significa dizer que no campo da opinião tem-se os orto-doxos e os heterodoxos, onde o primeiro é o dominante e o segundo o dominado, que tenta mudar as regras para ganhar dominância, que até então ele não tem. No campo da opinião, não há regras que os dois lados concordam, mas sim opiniões, discursos, com cada um defendendo o seu lado do jogo. Estas regras estão no universo sem discussão, ou seja, onde dominantes e dominados concordam em jogar as mesmas regras do jogo. A Figura 16 mostra a relação dóxica de Bourdieu (1977).

Figura 16 – A relação dóxica de Bourdieu



Fonte: Lyke (2017).

**Dimensão ou Elemento Analítico 5: *Habitus*:** O *habitus* produz ações e reproduz práticas sendo um conjunto de princípios de operação, que providenciam modos adequados de comportamento, num determinado contexto (BAXTER; CHIA, 2008). Como diz o próprio Bourdieu (1990), é a história do indivíduo incorporada, que se manifesta em um determinado campo social no sistema de pensamento, no sentimento, na percepção e no comportamento do agente.

**Dimensão ou Elemento Analítico 6: *Campo*:** considera-se campo como os diferentes microambientes internos da organização referentes ao processo de tomada de decisão onde ocorrem relações e disputas de poder, compostos por sujeitos dominantes e dominados que disputam entre si por maior reconhecimento e pela obtenção dos capitais (BOURDIEU, 2005; LAHIRE, 2017).

**Dimensão ou Elemento Analítico 7: *Capital*:** O capital é a quantidade de acúmulo de forças dos agentes em suas posições no campo que como fontes potenciais de poder e influência tornam-se funcionais somente em relação a um campo específico e *habitus* (WALTHER, 2014).

**Dimensão ou Elemento Analítico 8: *Doxa*:** O *doxa* para Bourdieu (1984), é aquilo que todos os agentes estão de acordo. É o senso comum, a parcela do evidente (PINTO, 2017). É aquilo que é admitido como “sendo assim mesmo”: os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não (BOURDIEU, 1984).

**Dimensão ou Elemento Analítico 9: *Ilusio*:** O *ilusio* é o troféu, o troféu utópico, o interesse de jogar o jogo e nele permanecer. São as crenças compartilhadas em um campo específico (BOURDIEU, 2001; AGUIAR, 2017).

## 2.4.2 Bourdieu e a metáfora do jogo

Bourdieu (2009) faz uso da analogia com o que a linguagem esportiva chama de senso de jogo, avaliando que essa metáfora oferece uma ideia bastante exata do encontro entre o *habitus* e um campo. O senso de jogo – produto das experiências do espaço de jogo – implica um significado, uma razão de ser e uma orientação àqueles que dele participam (BOURDIEU, 2009). Para Seidl (2017c), o senso do jogo na verdade é um conjunto de atividades reguladas realizadas pelos agentes que se orientam uns em relação aos outros em um determinado espaço social, onde as atividades têm uma lógica de competição, de luta, na qual os agentes têm recursos desiguais (capital) e estão interessados em manter ou mudar as suas posições no jogo. A esse senso, Bourdieu (2009) atribui o conceito de *ilusio* – expressão latina originária de *ludus* (jogo) – relacionado ao senso de investimento no jogo e no que está em jogo, de interesse pelo jogo, de adesão aos pressupostos do jogo. A *ilusio* é o que garante o funcionamento do jogo, pois sem interesse pelo jogo, não há agentes dispostos a jogar o mesmo.

Bourdieu usa a metáfora dos jogos para exemplificar seu senso sobre a vida social e para mostrar a conexão do *habitus*, campo e capital e a prática (BOURDIEU, 1990). O jogo é um exemplo de campo, onde jogadores trabalham em oposição, onde há um espaço de brigas de poder para conquistar os objetivos, através da elaboração de estratégias dos próprios jogadores que reforçam sua posição no campo assim como suas conquistas (BOURDIEU; WACQUANT, 1992). Para Gomez (2015), estas lutas de poder e as estratégias para tal são inerentes ao jogo, e cada jogo tem as suas particularidades sendo que formas diferentes de ação dependem da posição de cada jogador no campo. Os jogadores sentem-se parte de um grande sistema, não somente a equipe ou o jogo em si e eles agem de acordo com seus sentimentos, as regras do jogo e também as regras do campo (GOMEZ, 2015). Para Bourdieu (2002), os jogadores criam um senso de jogo, que é o resultado de suas pré-disposições, treinamento e prática das regras do jogo. Gomez (2015) advoga em favor de Bourdieu revelando que o jogador se adapta às regras do jogo e aprende várias ações possíveis, mas em cada jogo ele encontrará novas situações e precisará se readaptar a elas.

Para Fenili (2016) ao indivíduo que é dotado do senso de jogo, tudo o que se passa no campo do jogo parece sensato. Nos campos sociais, Bourdieu (2009) esclarece que não se entra no jogo mediante um ato de consciência, se nasce no jogo, com o jogo, ou seja, é algo inconsciente, parte do *habitus*. Há, nesse caso, uma crença prática – ou um senso prático

(*illusio*) – tão mais natural e imediata quanto mais afetada pelos aprendizados primários dos indivíduos.

Whittington (2006) e Karfaki e Adamides (2016) fazem uma analogia entre a *SasP* e a teoria Bourdesiana de modo que relacionam a *práxis*, as práticas e os *practitioners* com o *habitus*, o campo e o capital. A *práxis* reflete como a estratégia é atualmente realizada em um senso prático; as práticas do *strategizing* acontecem nos campos de ação e atividade imersos nos *habitus* dos atores sociais, através dos elementos contextuais como a cultura e as normas sociais; já os atores sociais, os *practitioners*, através de suas iniciativas e capacidades definem as práticas e ações no campo (KARFAKI; ADAMIDES, 2016; WHITTINGTON, 2006). Assim sendo, a estratégia pode ser vista como o resultado da competição dos atores sociais, que lutam para melhorar suas posições no campo, transformando o capital que eles possuem (KARAKFI; ADAMIDES, 2016). Fazendo uma analogia entre a *SasP* e a teoria Bourdesiana temos o

Quadro 8.

Quadro 8 – Analogia entre *SasP* e a teoria da prática de Bourdieu

	<b>Ponto de vista da <i>SasP</i></b>	<b>Teoria Bourdiesiana</b>
TMT	<i>Practitioners</i>	O agente que acumula capital ao longo da sua vida e o usa no ambiente empresarial para se posicionar
Práticas de SDM (tomada de decisão estratégica)	São as <i>práxis</i> , ou seja, as ferramentas de tomada de decisão	É uma mistura de <i>doxa</i> , que é a atuação conforme as regras do campo, do <i>nomos</i> que são as leis gerais e invariantes do campo e do <i>illusio</i> que é a crença coletiva nas regras do jogo
Background do TMT	São as práticas que o agente usa no seu cotidiano	É o <i>habitus</i> que, ao longo da sua vida, faz com que o agente social acumule diferentes tipos de capital
Contexto organizacional interno	É o local onde a estratégia é definida	É o campo onde ocorrem as disputas ou brigas de poder
Brigas de Poder / lutas do campo	Durante a <i>práxis</i> onde ocorre a persuasão, as discussões, apresentações, colocações de diferentes pontos de vista	Ocorre no campo, onde cada agente social usa seu capital acumulado, transforma-o em simbólico e, através deste, se posiciona no campo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## 2.5 A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA E O TMT

Tendo como base o modelo *upper echelons* (UE) de Hambrick e Mason (1984) e usando-o como arcabouço teórico e um método de pesquisa, o TMT tem relevância central. Autores que invocam o modelo de UE argumentam que o grupo dos TMT é aquele ao qual se dedica o poder, a interface entre a empresa e seu ambiente e que suas ações e decisões irão impactar a organização como um todo (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004). Segundo Elbanna (2006), a tomada de decisão está presente em todos os níveis

organizacionais, mas com um impacto maior no nível estratégico. Para Papadakis e Barwise (2002), os principais temas de estudo da estratégia nos dias de hoje são o TMT e a tomada de decisão em nível estratégico. Hambrick e Mason (1984) tratam das características dos gestores, aqueles que eles trazem para determinadas situações como a idade, tempo de organização, o histórico e experiências, a educação, as raízes, a situação socioeconômica e outras. Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) afirmam que o TMT é quem detém o poder das decisões e quem impacta a organização como um todo. Papadakis e Barwise (2002) argumentam que dois dos principais temas de estudo em estratégia são o papel dos TMT (HAMBRICK; MASON, 1984) e a tomada de decisão em nível estratégico (PAPADAKIS; BARWISE, 2002). Mesmo de forma mais abrangente como no caso da intenção estratégica, estes executivos em casos de sucesso promovem direção, motivação e desafio (HAMEL; PRAHALAD, 1994), influenciando todo o desdobramento de ações em relação aos recursos e processos.

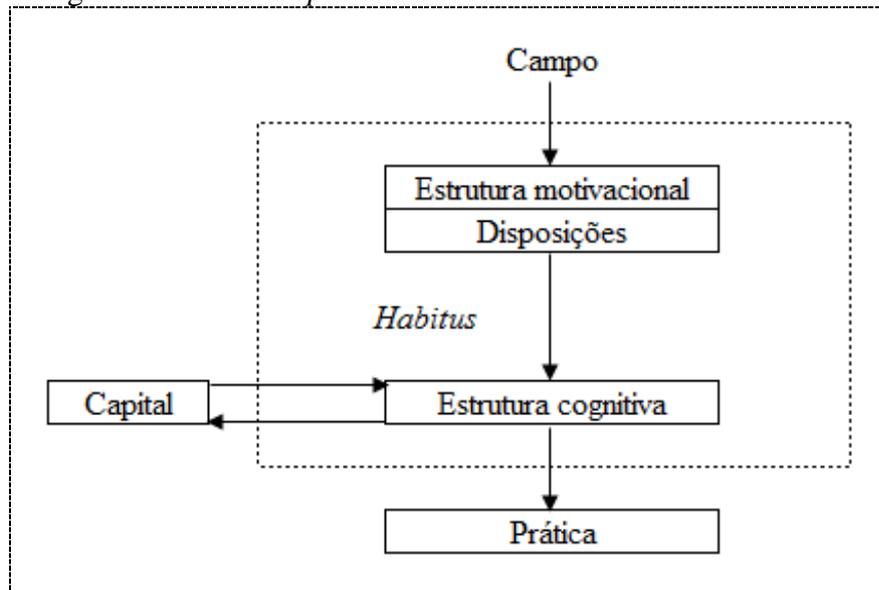
Pesquisadores dos processos de tomada de decisão têm prestado pouca atenção a decisões não estruturadas, concentrando-se na rotina do processo de tomada de decisão, que por ser mais preciso e facilita o uso de métodos qualitativos de análise (MINTZBERG et al., 1976). Como resultado, os modelos normativos que regem a ciência da administração e do processo gerencial tiveram influência significativa nos níveis mais baixos da organização como os gerentes de nível intermediário, os chamados *gerentes de nível médio (middle-managers)*. No entanto, é no alto nível, no TMT, onde os melhores métodos de tomada de decisão são mais necessitados (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Hambrick e Mason (1984) argumentam que as decisões tomadas no alto nível da organização podem ser previstas de certa forma, analisando o *background* do TMT. Segundo Hambrick e Frederikson (2001), ao se ter as informações do TMT, pode-se prever de maneira mais acurada. Segundo Hambrick e Frederikson (2001), o TMT age de acordo com suas experiências, seus valores, seus motivadores e seus preconceitos. Vendo como o TMT funciona, pode-se entender porque a organização faz as coisas que faz da maneira que faz. Simon (1979) sugere que, devido à complexidade da tomada de decisão em ambientes dinâmicos e complexos, os agentes não são capazes de agir de modo totalmente racional e que as soluções escolhidas, portanto, nem sempre são ideais, pois não exploraram e atenderam os requisitos mínimos. Segundo Simon (1979), a racionalidade limitada dos agentes não os deixa enxergar o contexto de maneira generalizada, impedindo-os de avaliar as consequências de suas decisões.

Para Templeton (2015) os fatores que influenciam a tomada de decisão relacionados a teoria da prática de Bourdieu são as disposições, o *habitus*, o capital e o campo. Até porque, conforme indica Seidl (2017a), a estratégia para Bourdieu não é clara, inclusive fazendo com que Bourdieu lance mão da noção de estratégia para focar sua teoria na regra, mas não como sendo a obediência dos agentes as leis codificadas ou não, mas sim rompendo com esta visão reacional da ação social. A estratégia para Bourdieu estaria mais relacionada ao nível pré-reflexivo ou infra consciente, e não como cálculo ou intenção estratégica (SEIDL, 2017 a e b). Para Bourdieu (1977) as disposições são consideradas tendências incorporadas para atuar em situações específicas e dentro de campos específicos, de modo que essas disposições parecem ser reflexos automatizados que são ativados sem consideração cognitiva prévia. Para compreender os conceitos de Bourdieu são necessárias entender suas noções de realidade e a dicotomia de interpretar a realidade, ou seja, a subjetividade e a objetividade (BOURDIEU, 1990). Para Bourdieu (1977), a realidade inclui o conhecimento prático explícito ou experiencial e conhecimento implícito ou tácito que foi aceito por experiências explícitas e reais ou aceito de forma indireta a partir das experiências de outros ou conhecimento implícito, isto é, não é necessário ter experimentado o fenômeno real, mas apenas aceitá-lo por pessoas que o viveram. Este entendimento é importante para que as noções de Bourdieu sobre a formação de disposições e capital sejam digeridas, começando na primeira infância pela aceitação dos pais como influências autoritárias e alongado para a adolescência e a idade adulta com a aceitação de um nível semelhante de experiências tácitas e implícitas nas experiências de educação formal e de socialização, sendo que essas aceitações e experiências são a base para a formação de disposições (TEMPLETON, 2015). Templeton esboça assim um modelo de tomada de decisão baseado na teoria da prática de Bourdieu, que pode ser visto na Figura 17. Para Bourdieu (1977), as disposições são parte integrante do processo de tomada de decisão e são um componente essencial do *habitus* sendo uma predisposição, uma tendência uma propensão ou inclinação para agir como um comportamento particular, num determinado contexto, ou seja, não pe a ação em si, mas a predisposição da ação. Para Bourdieu e Passeron (1990) as disposições são as motivações dos agentes e podem ser intrínsecas ou extrínsecas sendo que a disposição intrínseca e se refere a tomar uma decisão porque é interessante, ou legal, ou tem algum desafio e a extrínseca porque alguém ou alguma força externa está pressionando, ou tem algum prêmio. Para Bourdieu (1977) as decisões são habituais e repetitivas baseadas nas disposições e no capital. Bourdieu (1977) e Wacquant (2007) em conjunto com as disposições, as decisões tomadas com base no *habitus* dos agentes é influenciada pelo capital dos mesmos, sendo que este capital pode afetar as disposições e

afetar a tendência natural de agir, gerando uma tomada de decisão contrária a predisposição do agente, graças a influência deste capital neste determinado contexto (campo). Neste sistema Bourdiesiano da Figura 17, o *modus operandum* é a decisão tomada pelo *habitus* do agente e pode ser observado como a prática da tomada de decisão deste agente, e o *modus operandi* é o processo com que esta decisão foi, ou é tomada, no entanto está oculto, é cognitivo e inobservável.

Figura 17 – *Modus operandi* da tomada de decisão de Bourdieu



Fonte: Templeton (2015).

Para Balogun e Ma (2017), os estudos que referem o TMT ao processo de *strategizing* tem evoluído nos últimos anos para a exploração das atividades e interações dos mesmos, dentro e fora do contexto organizacional. Balogun e Ma (2017) argumentam que o TMT pode ter diferentes funções durante o *strategizing* e na formação das estratégias, e entendem também que, o TMT, seu passado, seu *background*, sua reputação, imagem, podem afetar a tomada de decisão e o posicionamento que os mesmos têm no contexto social. Roglio e Abib (2016) argumentam que há a necessidade de entender o trabalho do estrategista em definir a estratégia da organização, considerando suas características pessoais, histórias de vida, experiências, memórias, assim como processos subjetivos como cognição, razão, intuição, etc. Tanto Balogun e Ma (2017) como Roglio e Abib (2016) tratam do assunto das características pessoais dos estrategistas, que na teoria Bourdesiana é o *habitus* do agente social, ou seja, aquilo que o agente faz sem precisar pensar. Conforme Barros Filho e Martino (2003) o *habitus* pode ser entendido como sendo o jogador de futebol que vai dar a “pedalada” e, não importa o time, não importa o adversário, ele vai “pedalar” porque isto já

está na cabeça dele, é natural. Para Roglio e Abib (2016) as tomadas de decisão podem ser classificadas em: decisões importantes, decisões raras, decisões tomadas pelos líderes, decisões com efeito profundo na sobrevivência de uma organização, decisões complexas envolvendo outras pessoas, decisões com consequências incertas, decisões envolvendo pessoas com interesses distintos. As decisões estão relacionadas com os líderes, administradores e TMT (os estrategistas), sendo que os impactos das tomadas de decisão afetam diretamente no curso da empresa, sendo por isso necessário não somente estudar o impacto financeiro das tomadas de decisão, mas também os estrategistas e sua performance individual (ROGLIO, ABIB, 2016). Para Jarzabkowsky (2005), o TMT define o que é e não é estratégico pelas suas ações, o que ela chama de visão da tomada de decisão baseada na atividade.

## 2.6 SÍNTESE DA PROPOSTA TEÓRICA

Este trabalho, ao longo de seu referencial teórico, apresentou ao leitor os principais elementos que compõem a base da pesquisa. Os elementos analíticos foram conceituados com o objetivo de sumarizar os principais conceitos que serão a base da pesquisa etnográfica em campo assim como serão os elementos fundamentais na análise dos dados coletados em campo. Sendo assim, no Quadro 9 apresenta-se a síntese da proposta teórica através dos conceitos fundamentais dos elementos analíticos apresentados durante o trabalho e relaciona os dois construtos que suportam esta dissertação de mestrado que são a estratégia como prática e a teoria da prática de Pierre Bourdieu.

Quadro 9 – Elementos analíticos do trabalho

Elemento Analítico		Construto	Conceito
1	<i>Práxis</i>	SasP	São todas as atividades realizadas pelos <i>practitioners</i> da estratégia (neste trabalho o TMT) (RECKWITZ, 2002), relacionadas a tomada de decisão que influenciarão no resultado estratégico da empresa. É o que os para ticantes fazem, como reuniões por exemplo (PISSO, 2016)
2	Prática		É a atividade cotidiana, eventos, reuniões, palestras que estão institucionalizadas (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2008). A prática é estratégica quando o conteúdo discutido tem reflexos nos resultados da empresa.
3	<i>Practitioners</i>		Neste trabalho os <i>practitioners</i> são o TMT. <i>Practitioners</i> são aqueles que fazem a estratégia e tem influência no resultado final da estratégia (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; VAARA, WHITTINGTON, 2012).
4	<i>Strategizing</i>		O <i>strategizing</i> é a arena onde TMT interage e cria alianças ou desavenças pela luta por recursos limitados de maneira a conseguir promover seus interesses (JARZABKOWSKI, 2005).
5	<i>Habitus</i>	Teoria da Prática de Pierre Bourdieu	O <i>habitus</i> produz ações e reproduz práticas sendo um conjunto de princípios de operação, que providenciam modos adequados de comportamento, num determinado contexto (BAXTER; CHIA, 2008)
6	Campo		Considera-se campo como os diferentes microambientes internos da organização referentes ao processo de tomada de decisão onde ocorrem relações e disputas de poder, compostos por sujeitos dominantes e dominados que disputam entre si por maior reconhecimento e pela obtenção dos capitais (BOURDIEU, 2005; LAHIRE, 2017).
7	Capital		O capital é a quantidade de acúmulo de forças dos agentes em suas posições no campo que como fontes potenciais de poder e influência tornam-se funcionais somente em relação a um campo específico e habitus (WALTHER, 2014).
8	<i>Doxa</i>		O <i>doxa</i> para Bourdieu (1984), é aquilo que todos os agentes estão de acordo. É o senso comum, a parcela do evidente (PINTO, 2017). É aquilo que é admitido como “ sendo assim mesmo”: os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não (BOURDIEU, 1984).
9	<i>Illusio</i>		O <i>illusio</i> é o troféu, o troféu utópico, o interesse de jogar o jogo e nele permanecer. São as crenças compartilhadas em um campo específico. (BOURDIEU, 2001; AGUIAR, 2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se as estratégias metodológicas que se pretende usar para o desenvolvimento deste trabalho e sua investigação empírica. Inicia-se descrevendo o delineamento da pesquisa, onde são apresentadas as classificações em diferentes níveis. Subsequentemente se caracteriza o objeto de estudo, terminando com os procedimentos de coleta e de análise de dados que se almeja utilizar no trabalho e suas justificativas de uso.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa científica se fundamenta na transformação de dados em informações, que possam ser utilizadas em meios distintos, de forma racional e organizada e que são dotadas de veracidade e validade, capazes de promover a formulação de teorias e leis que regem determinados fenômenos (PACHECO JR; PEREIRA; FILHO, 2007). Para Merriam (1998), uma consideração a ser tomada num projeto de pesquisa diz respeito à orientação filosófica do autor, ou seja, o pesquisador precisa se questionar no que ele acredita sobre a natureza da realidade, sobre o conhecimento e também sobre a produção do conhecimento. Morgan e Smirtich (1980) advogam que os métodos de pesquisa em ciências sociais devem estar ligados com os pressupostos da ontologia, da epistemologia e da natureza humana, que vão do objetivismo ao subjetivismo. Para Pacagnan et al. (2012), a estratégia sendo considerada em si, como uma prática tipicamente social, demanda de abordagens mais flexíveis e menos quantitativas na condução de suas avaliações, ou seja, os estudos em estratégia caminham para uma perspectiva qualitativa. Para Albino et al. (2010), pesquisas dentro da perspectiva da *SasP*, como tem o seu foco na descoberta e análise dos diferentes tipos de *práxis*, inter-relacionando-as com seus *practitioners* e com práticas extra e inter organizacionais, tendem a utilizar metodologias qualitativas como etnografia, por exemplo, e como técnica de coleta de dados a observação participante, a entrevista direta e o uso de fontes documentais.

Este trabalho utilizou a etnografia focada como método de pesquisa pois o a etnografia é o melhor método para responder à questão de pesquisa, sendo que a imersão no campo de estudo é necessária. A formação do TMT estudada é recentemente formada, sendo que o estudo de caso foi descartado pois não haveriam casos onde os três TMT's estudados tivessem participado. Poderia ter se optado pelo método adotado por Schreiber (2014), base deste trabalho, no qual o mesmo utilizou estudo multi-casos. No entanto, o autor acredita que a imersão no campo da empresa em questão seria interessante uma vez que o autor deste

trabalho tem experiência na área metalúrgica, e também com o maior cliente da empresa MCZ, podendo entender plenamente o contexto em questão, participar da vida da tomada de decisão da empresa, auxiliar o TMT com sua experiência na área e coletar dados em profundidade e detalhes.

Os dados vieram de entrevistas em profundidade com o TMT da empresa MCZ, assim como gestores que podem influenciar a tomada de decisão, mas que não fazem parte do TMT da empresa em questão. Utilizou-se também o método de *shadowing* para a coleta de dados, onde o autor deste trabalho acompanhou os membros do TMT, individualmente, nas suas práticas diárias, participando de reuniões, ligações telefônicas, conversas informais, etc. O autor deste trabalho tomou notas em campo e gravou as atividades que encarou como pertinentes de serem gravadas, como solicitado por Knoblauch (2005) relativo ao processo de etnografia focada. Além das entrevistas em profundidade conforme roteiro testado e aprovado por Schreiber (2014), o autor deste trabalho desenvolveu um segundo questionário, mais específico a esta pesquisa, com a intenção de dar suporte e auxílio ao processo de triangulação dos dados até então encontrados, reforçados pela entrevista, observação participante, anotações de campo e processo de *shadowing*. As entrevistas foram feitas entre o período de julho a dezembro de 2017. No período de dezembro de 2017 a fevereiro de 2018 fez-se uma pré-análise dos dados e concluiu-se que entrevistas de triangulação eram necessárias para fortalecer alguns resultados e dar direção a outros.

### **3.1.1 Ontologia e epistemologia**

Para Grix (2002), a ontologia é o ponto de partida da pesquisa e o pressuposto ontológico pode ser descrito como a preocupação do que acreditamos que constitui a realidade social. Exemplos de posições ontológicas são aqueles contidos nas perspectivas “objetivismo” e “construtivismo/subjetivismo”, onde o primeiro é “uma posição ontológica que afirma que os fenômenos sociais e seus significados têm uma existência que é independente dos atores sociais” e o último, por outro lado, é uma posição ontológica alternativa que “afirma que os fenômenos sociais e seus significados são continuamente realizados por atores sociais”. Isso implica que os fenômenos e as categorias sociais não só são produzidos através da interação social, mas que estão em constante estado de revisão. Esta pesquisa tem uma abordagem ontológica construtivista, onde o mundo social é percebido como um processo contínuo criado nos encontros da vida cotidiana por intermédio da linguagem, dos rótulos, das ações, das rotinas que constituem o modo de ser no mundo. Para Patton (2002), os construtivistas

estudam as múltiplas realidades construídas pelos agentes sociais, assim como as implicações destas construções para as suas vidas e as interações com os outros.

Segundo Merriam (1998), o pressuposto filosófico da pesquisa qualitativa está baseado na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos por meio de interação social e está situada no mundo social destes indivíduos, ou seja, o pesquisador qualitativo está interessado em compreender o significado daquilo que as pessoas têm construído. Para o autor, existem cinco características que definem a pesquisa qualitativa: os pesquisadores qualitativos se interessam em compreender o significado do que os agentes sociais constroem; segundo, o instrumento para a coleta de dados é o próprio pesquisador; terceiro, a pesquisa envolve ir a campo; quarto, a pesquisa qualitativa envolve uma estratégia de pesquisa indutiva; e, por último, a pesquisa é rica em descrições. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e de nível descritivo. Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática como, por exemplo, a pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição, etc. (GIL, 2008).

Na *SasP*, dada a sua natureza ontológica, que se sustenta sobre a intersubjetividade e o compartilhamento de significados nas atividades laborais cotidianas com foco no resultado visando promover a durabilidade dinâmica das organizações (GIDDENS, 1984; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2007; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2008), a abordagem tende a demandar o emprego de estratégias de pesquisas qualitativas que forneçam suporte interpretativo para apurações dos fenômenos observados em um contínuo longitudinal de atividades práticas, sejam elas formais ou informais, nas organizações (MARIETTO, 2011). Pacagnan et al. (2012) reforçam a tese e atestam que a estratégia, sendo considerada uma prática social, demanda de abordagens menos quantitativas e mais flexíveis na condução de suas avaliações. Para Hodgkinson e Clarke (2007), os pesquisadores de estratégia precisam se tornar mais reflexivos em suas próprias práticas, aumentando o desempenho observacional e as técnicas de entrevista defendidas por vários colaboradores da *SASP* com um perfil das características cognitivas dos estrategistas, com base em procedimentos robustos.

Se a ontologia diz respeito ao que pode ser conhecido, segundo Grix (2002) a epistemologia diz respeito à teoria do conhecimento, ou seja, reflete sobre como o que assumimos que existe pode ser conhecido, focando no processo de se obter conhecimento, especialmente em relação aos métodos, validação e meios de se atingir o conhecimento da

realidade, independentemente do entendimento que se tem da mesma.

Este estudo não propõe nenhuma dimensão epistemológica de investigação, ou seja, foi adotada uma perspectiva epistemológica interpretativa, onde a natureza do “como” e do “o que” pode ser explorada em profundidade. Usando a lente sociológica de Bourdieu e sua teoria da prática, isso permitirá que seja estudada a tomada de decisão de maneira natural, interpretando o que as pessoas “trazem” no momento em que acontece.

### **3.1.2 Estratégia de pesquisa: etnografia do tipo focada**

#### 3.1.2.1 A etnografia

Conforme Jarzabkowski (2003), dada a natureza da *SasP*, onde o estudo vai do micro (indivíduo) ao macro (grupo), o estudo de caso é raramente usado, pois não é de costume, nesta abordagem de pesquisa, o estudo do indivíduo. A etnografia seria o método de coleta de dados mais indicado (JARZABKOWSKI, 2003). Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) afirmam que a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo, com atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos que fazem parte do grupo.

De acordo com Grenfell e Lebaron (2014), a etnografia é o melhor método para se estudar a teoria da prática de Bourdieu e sua sugestão de estudo é através da metodologia de três estágios: o primeiro é a construção do objeto de estudo: como pesquisadores, as escolhas referentes ao tópico de pesquisa, são baseadas nos *backgrounds* e trajetórias dos pesquisadores. Grenfell e Lebaron (2014) afirmam que a construção do objeto de estudo é complexa porque “os nomes do jogo”, ou seja, os objetos de estudo, são produtos da história e por isso desenvolveram certa ortodoxia. O segundo se refere aos três níveis de análise de campo: analisar as posições no campo face a face no campo de poder que são expressas através do capital obtido (social, cultural e econômico); mapear as relações de estrutura entre as posições ocupadas pelos agentes que competem por legitimação da sua autoridade e analisar o *habitus* dos agentes, o sistema de disposições que eles adquiriram, sua trajetória, seu *background* (GRENFELL, LEBARON, 2014). Não se deve esquecer, segundo Grenfell e Lebaron (2014), a relação do campo de estudo com outros campos. Deve-se comparar também os *habitus* entre indivíduos que compõem o campo e entender qual o mais dominante e qual o capital que o leva a ter esta dominância. O terceiro se refere a objetivação participante: a reflexividade, para Bourdieu, é para integrante da pesquisa e pode ser encontrada em muitos

de seus postulados. A reflexividade deve ser encarada como uma necessidade epistemológica. Para Grenfell e Lebaron (2014), a proposta de pesquisa mostra como o *habitus* e o campo estão sempre integrados e não há como pesquisar a teoria da prática de Bourdieu sem analisar os dois contextos conjuntamente.

Silverman (2011) afirma que a etnografia em geral compreende duas estratégias de pesquisa: a observação participante, onde o pesquisador interage com o ambiente e o assunto a ser estudado e a observação não-participante, na qual o pesquisador observa o assunto a distância sem interagir com o mesmo para que não haja influência externa no seu comportamento.

Para Cavedon (2008), na medida que o objeto de estudo das etnografias são os seres humanos, o código de ética instituído pela Associação Brasileira de Antropologia deve ser respeitado, sendo que as regras são: direito das populações a serem estudadas serem informadas sobre a natureza da pesquisa; direito de recusa ;direito de preservação da intimidade, de acordo com seus padrões culturais; garantia de que a colaboração prestada não seja utilizada com o intuito de prejudicar o investigado; direito de acesso aos dados da investigação; direito de autoria das populações sobre sua própria produção cultural.

Caria (2003) define a etnografia como uma análise centrada na construção social do cotidiano partilhado em rotinas de ação e negociado em consensos e conflitos sobre regras de significação e de uso legítimo dos recursos e não em qualquer versão “essencialista” e/ou exótica de cultura. Geertz (1993) expõe que se deve compreender a etnografia como um processo de negociação das realidades compartilhadas entre pesquisador e pesquisado. Essa construção envolve sempre dois ou mais sujeitos conscientes e politicamente significativos. A mesma, entendida como método de pesquisa de campo, terá a linguagem como foco e utiliza-se de técnicas de campo como Observação Direta, Observação Participante, Diálogos, Gravações em Vídeo, entre outras técnicas. Geertz (1993) entende o trabalho do pesquisador como um duplo movimento interpretativo já que o pesquisador constrói a sua interpretação sobre o fato sobre a interpretação do nativo. Para isto, Geertz (1993) afirma que o trabalho etnográfico exige um movimento de aproximação e afastamento constante do objeto.

Sobre o rigor e a validade científica dos trabalhos etnográficos, Malinowski (1978, p. 18) ressalta que: “(...) um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente de um lado os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom senso e intuição psicológica.”. Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador. Suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis,

mas também extremamente enganosas e complexas. Não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos. Para Atkinson e Hammersley (1994), a etnografia deve possuir as seguintes características: a) forte ênfase na natureza de um fenômeno social; b) tendência ao uso de dados não estruturados sem a utilização de categorias pré-determinadas; c) Investigação de um ou poucos casos em detalhes; e d) análise de dados que envolvem a interpretação dos significados das ações humanas, sendo que a quantificação e a análise estatística podem ter, no máximo, um papel secundário, se utilizadas. Para Geertz (1993), a etnografia não é o trabalho de campo em si, mas sim o que se apura e escreve sobre o trabalho de campo. Geertz (1993) entende que o pesquisador do campo tem um duplo movimento interpretativo, ou seja, de interpretar o campo do modo que o nativo o interpreta e deve interpretar também da sua maneira, com o seu viés.

Whittington (2002) também corrobora com a ambição de que a pesquisa etnográfica na *SasP* possa estabelecer padrões típicos das práticas estratégicas e como estes padrões influenciam o desempenho das organizações, ou seja, entender o que os *practitioners* fazem para no futuro, com o acúmulo de pesquisas, poder se estabelecer padrões de conduta que estabeleçam ligações com o nível de desempenho da organização. Para Atkinson e Hammersley (1994) a etnografia deve possuir as seguintes características: i) forte ênfase na natureza de um fenômeno social; ii) tendência no uso de dados não estruturados sem a utilização de categorias pré-determinadas; iii) investigação de um ou poucos casos em detalhes; e iv) análise de dados que envolvem a interpretação dos significados das ações humanas, sendo que a quantificação e a análise estatística podem ter, no máximo, um papel secundário se utilizadas.

Como resultante do procedimento etnográfico, entende-se que o principal método de coleta de dados é a Observação Participante, onde Maanen (1979) explica que essa abordagem permite ao pesquisador utilizar o contexto sociocultural do ambiente observado (os conhecimentos socialmente adquiridos e compartilhados disponíveis para os participantes ou membros deste ambiente) para explicar os padrões observados de atividade humana. Conforme sugerem Albino et al. (2010), para analisar a estruturação e a dinâmica do campo estudado, deve-se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, o seu *habitus* e as tomadas de posições que estes agentes fazem no domínio de sua prática. Como relata Cavedon (2008), o trabalho etnográfico não tem padronização e é bastante subjetivo, sendo que dificilmente outro pesquisador relatará as coisas do mesmo modo, ainda que o contexto seja o mesmo, ou seja, é difícil replicar estudos etnográficos, pois cada pesquisador escreve a

sua história, da maneira como a vê e entendeu, ou seja, o trabalho tem o viés do pesquisador.

Silverman (2011) entende que há muitas novas demandas na etnografia em várias áreas de estudo como administração, marketing, e assim foram sendo criadas opções de etnografia além da etnografia clássica onde pode-se citar a etnografia comercial para as áreas de marketing, o *shadowing* e a etnografia focada para a área de administração e negócios, assim como ergonomia, *internet technologies* (IT); entre outras.

### 3.1.2.2 A etnografia focada

Para Hughes et al. (1994), a etnografia pode ser classificada de acordo com suas características em etnografia concorrente, rápida e suja, avaliativa e de reavaliação de estudos anteriores. Hughes et al. (1994) se referem a etnografia concorrente como aquela que dura de doze a quatorze meses, e a etnografia precede o desenvolvimento do sistema. Já a etnografia rápida e suja, é aquela que leva de duas a três semanas, e representam estudos com foco mais curto. Este tipo de estudo busca informações etnográficas o mais rápido possível, em curto espaço de tempo, pois a análise mais densa foi feita de outra forma, como análise de documentos, entrevistas, etc. (HUGHES et al., 1994). Já a etnografia avaliativa é uma versão mais focada da anterior, a rápida e suja, que dura de duas a quatro semanas e é basicamente uma verificação de sanidade de um estudo pré-construído. Millen (2000), que descreve este modelo etnográfico em etnografia rápida, afirma que a diferença é que este modelo reduz o foco do estudo de campo antes de entrar no campo, usando informantes-chave. Além disto usa observações interativas para descobrir comportamentos e usa colaboração de análise de métodos computadorizados e interativos. Na área médica, etnografias rápidas e curtas têm sido usuais e são chamadas de Procedimentos de Avaliação Rápida (SCRIMSHAW; HURTADO, 1987) e Avaliação de Etnográfica Rápida (BENTLEY et al., 1988). Para Knoblauch (2005), a etnografia rápida pode ser chamada também como etnografia foco e o período curto de tempo é compensado pela intensidade, ou seja, as etnografias focadas têm intensidade de dados. Hughes et al. (1994) ainda citam a etnografia que reexamina estudos anteriores.

A etnografia focada foi introduzida na sociologia e usada em disciplinas com base prática para entender perspectivas culturais e fazer o uso prático destes entendimentos (WALL, 2015; CRUZ; HIGGINBOTTOM, 2013; HIGGINBOTTOM, 2013; MILLEN, 2000). Diferentemente da etnografia clássica, a etnografia focada tem um curto tempo de visita a campo, tem uma questão de pesquisa específica e clara, o pesquisador precisa ter um

*background* sobre o assunto ou grupo em estudo e ter experiência prévia no assunto e contexto estudados, e os métodos de coleta de dados precisam ser intensivos com o uso de áudio e/ou vídeo (KNOBLAUCH, 2005; HIGGINBOTTOM, 2013; MILLEN, 2000; WALL, 2015).

Wall (2015) advoga em favor de Knoblauch (2005) e reitera que na etnografia o que deve importar é o conhecimento adquirido no assunto e a descrição de suas perspectivas e não a quantidade de tempo no campo ou a quantidade de informações coletadas. A etnografia focada, segundo Knoblauch (2005) converte a grande quantidade de tempo no campo, por um *outsider* (muitas vezes não tem experiência no campo estudado) por um pesquisador experiente no assunto, com *background*, por uma grande quantidade de dados conseguida através de recursos audiovisuais, experiências em grupo ao invés de individuais, e um tempo grande de análise de dados devido à grande quantidade de dados captados. O quadro 9 detalha as diferenças entre a etnografia clássica e a focada ou curta.

Quadro 10 – Comparação entre etnografia clássica e focada

<b>Etnografia clássica</b>	<b>Etnografia focada</b>
Longo tempo de visitas em campo	Curto tempo de visitas em campo
Intensivo nas experiências	Intensivo na análise de dados
Extenso no tempo	Intenso no tempo
Escrita	Gravação
Dados coletados individualmente	Dados coletados em grupo
Aberta	Focada
Codificação	Codificação com pós-análise
Sem <i>background</i> no tema ou assunto ou contexto	Com <i>background</i> e experiência

Fonte: Adaptado de Knoblauch (2005).

O autor deste trabalho tem experiência como líder, experiência em trabalhos com o TMT, na área metalúrgica e conhece muito bem o mercado da empresa que foi estudada neste trabalho, o que pode ser visualizado e verificado no apêndice C. Estas premissas são atendidas na plenitude para que este trabalho possa ser declarado um trabalho de etnografia focada. Além disto, a intensidade na captação de dados através do *shadowing* e entrevistas gravadas atende uma outra premissa relatada por Knoblauch (2005). A questão de pesquisa reforça claramente o estudo no TMT e na tomada de decisão estratégica no micro contexto empresarial, delimitando o tema ao ponto de que o foco possa se dado na etnografia, avaliando o ambiente e o contexto somente neste campo delimitado.

### 3.1.3 O mapa da pesquisa

Inicialmente, foram identificados os atores sociais que fazem parte do processo de tomada de decisão de alto escalão, o TMT, da empresa MCZ, cujo TMT sofreu mudança considerável em 2017 em virtude do falecimento de um de seus fundadores e da saída da empresa dos dois filhos do segundo fundador. Com base nesta identificação foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em profundidade conforme roteiro testado por Schreiber (2014) com o objetivo inicial de se começar a detectar o *habitus* dos membros do TMT da empresa MCZ e o capital que estes agentes acreditam que possuem. Com base nestas entrevistas, gravadas e transcritas na sua plenitude, foi conduzida uma primeira análise de conteúdo com categorias *a priori* conforme sugerido por Schreiber (2014), e neste trabalho identificadas como conceitos analíticos. Para reforçar os dados das entrevistas e iniciar o entendimento do *habitus* foi conduzido o processo de *shadowing* dos membros do TMT em vários momentos distintos da empresa durante o período de 5 meses. O uso do *shadowing* (conhecido também como “acompanhamento”), que é um método que busca, através da observação intensa, informações sobre o indivíduo que está sendo pesquisado, tem a intenção de avaliar como é feito o uso do capital no seu cotidiano. Com o processo de *shadowing* encontrou-se as relações-chave dos indivíduos investigados, e, com a triangulação certificou-se as informações prestadas na entrevista assim como fez-se a checagem do *habitus*. O *shadowing* é de fácil aplicação já que basta acompanhar o indivíduo pesquisado a fim de entender e se envolver em seu dia-a-dia, suas interações e seus contextos. Não existe uma sequência de atividades ou um passo-a-passo e nem literatura a respeito.

Conforme Albino et al. (2010), para analisar a estruturação e a dinâmica do campo estudado, sugere-se que sejam seguidas as recomendações de Bourdieu (1996) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição que eles fazem nos domínios das suas práticas. Estas observações foram realizadas durante o processo de etnografia focada com observação participante. A observação participante auxiliou no entendimento do posicionamento do indivíduo investigado no campo empresarial, e se o capital acumulado o posiciona da maneira como ele gostaria de estar posicionado.

Com base nos dados obtidos e transcritos no Nvivo, criou-se os nós, no *software* Nvivo com as categorias *a priori*, que neste trabalho foram descritas nos capítulos pertinentes e chamadas de dimensão ou elementos analíticos.

O Quadro 11 sumariza o resultado da categorização no *software* Nvivo.

Quadro 11 – Categorias *a priori* utilizadas na análise

<b>Elemento Analítico</b>	<b>Praticante envolvido</b>	<b>Categoria Nvivo</b>	<b>Operacionalização</b>
<i>Práxis</i>	GECOM	<i>Práxis</i> de GECOM	Entrevista, triangulação, <i>shadowing</i> e anotações da observação participante.
	GEPRO	<i>Práxis</i> de GEPRO	
	GEADM	<i>Práxis</i> de GEADM	
Prática	GECOM	Prática de GECOM	
	GEPRO	Prática de GEPRO	
	GEADM	Prática de GEADM	
Capital	GECOM	Capital de GECOM	
	GEPRO	Capital de GEPRO	
	GEADM	Capital de GEADM	
<i>Doxa</i>	Empresa MCZ	<i>Doxa</i> de MCZ	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O Quadro 11 contém os *practitioners* e a empresa na forma de siglas, para garantir a confidencialidade do estudo. De modo a facilitar o entendimento das siglas para o leitor, no Quadro 12, há uma legenda, que mais adiante poderá ser comparada pelo leitor ao organograma da empresa.

Quadro 12 – Legenda dos *practitioners* envolvidos no trabalho

<b>Praticante</b>	<b>Função na Empresa</b>
GECOM	<b>GE</b> stor <b>CO</b> mercial. Responsável pela área comercial e de planejamento de produção. Filho de um dos fundadores, LM. Irmão de GEPRO e um dos membros do TMT.
GEPRO	<b>GE</b> stor de <b>PRO</b> dução. Responsável pela área de produção, recebimento, expedição. Filho de um dos fundadores, LM. Irmão de GECOM e um dos membros do TMT.
GEADM	<b>GE</b> stor <b>ADM</b> inistrativo. Responsável pela área administrativa. Membro do TMT de fora das famílias fundadoras, indicado por um dos fundadores, FC cujos filhos não fazem parte do quadro de funcionários. Considerado como <i>outsider</i> pois não é membro de nenhuma das duas famílias fundadoras.
CONT	<b>CON</b> troler. Funcionário de GEADM, especialista em controladoria, e primeiro profissional especializado em alguma área, contratado do mercado. Influenciador importante no processo de tomada de decisão pois é quem disponibiliza todos os dados financeiros.
COM	Coordenador de <b>COM</b> pras. Funcionário de GEADM, que, em 2018, passou a fazer parte do contrato social da empresa, mas que não foi investigado pois em 2017, época do trabalho, tinha a função de gerente de compras. Foi considerado neste trabalho como um influenciador importante e foi entrevistado visando a triangulação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Uma vez categorizados os elementos analíticos, usou-se os dados coletados e seus recortes para alimentar o software nas categorias pertinentes. Com base nesta alimentação, conseguiu-se os recortes específicos que serão vistos no capítulo 3.2.

## 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, o campo de estudo foi o TMT e o objeto de estudo é a tomada de decisão da alta direção. Utilizou-se de entrevistas com roteiros semiestruturados validadas por Schreiber (2014) e as mesmas foram analisadas através de análise de conteúdo com o software NVivo. Alterações no roteiro de entrevistas foram realizadas com o intuito de adequar o mesmo ao campo organizacional em questão, ou seja, o micro contexto organizacional da tomada de decisão do TMT da empresa MCZ. Como relata Schreiber (2014), o *habitus*, sendo considerado como um relacionamento consciente ou inconsciente que resulta numa disposição pessoal construída socialmente e pelo indivíduo, é melhor entendido pelas entrevistas. Grenfell e Lebaron (2014) afirmam que, na pesquisa da teoria da prática de Bourdieu, dados servem para identificar o indivíduo, suas práticas e suas atitudes e geralmente são conseguidos através de questionários ou entrevistas, e os dados, em conjunto, podem identificar o *habitus* do agente.

Em adição ao método de entrevistas, métodos de coleta secundários também foram usados para capturar dados como a observação direta, que pode ajudar a entender profundamente o fenômeno em estudo, permitindo ao pesquisador que tenha uma compreensão mais completa da prática (BRYMAN; BELL, 2007). Usando fontes de dados adicionais como anotações de campo e observação participante, isso ajuda na compreensão da investigação no que diz respeito a influências sobre os atores sociais e suas interpretações dos eventos levando em consideração a influência objetiva e demográfica que, no microambiente, incluem as disposições individuais, o tipo e quantidade de capital que o ator social possui e sua biografia pessoal (MAANEN, 1979).

### 3.2.1 As entrevistas em profundidade

Entrevistas abertas em profundidade e não dirigidas são explicadas, por Mack et al. (2005), como uma técnica designada para se obter uma imagem viva da perspectiva do participante sobre o tema de investigação. Durante as entrevistas em profundidade, a pessoa que está sendo entrevistada é considerada um *expert* e o entrevistado, o estudante, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto. Esta técnica é motivada pelo desejo do pesquisador em aprender tudo o que o participante pode compartilhar sobre o tópico de pesquisa. Desta forma o pesquisador se engaja com o participante, posicionando questões de

maneira neutra, ouvindo atentamente as respostas do participante e efetuando perguntas que sigam a base do pensamento do participante de maneira a comprovar suas respostas. Os autores explicam, ainda, que as entrevistas em profundidade são geralmente conduzidas face a face e envolvem um entrevistador e um participante. Quando o entrevistador não se sentir seguro sobre o assunto, a presença de dois entrevistadores é recomendada. Nestas situações, no entanto, deve-se tomar um cuidado especial para não intimidar o participante. As conversações por telefone e com mais de um participante também se qualificam como entrevistas em profundidade.

Para Gil (2006), a entrevista é uma técnica de coleta de dados onde o pesquisador se apresenta ao pesquisado e lhe formula perguntas com o objetivo de obter dados que interessem à investigação.

O roteiro de entrevista semiestruturado usado neste trabalho é uma réplica daquele usado por Schreiber (2014) em sua tese de doutorado. Schreiber (2014) construiu o roteiro de entrevistas em duas fases, sendo que na primeira ele fez pré-entrevistas e na segunda ele fez as adaptações necessárias. Esta técnica é também conhecida como espiral recursiva, conforme Grbich (2007), que começa com a definição da questão de pesquisa, coleta de informações, análise preliminar e um refinamento contínuo entre a questão e o método, voltando ao campo até que os dados emerjam.

De acordo com Gil (2006), as limitações que podem ser encontradas na entrevista são:

- a) falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas;
- b) a compreensão incorreta do significado da pergunta;
- c) o fornecimento de respostas falsas;
- d) incapacidade do entrevistado de responder às perguntas por problemas de cunho psicológico;
- e) influência que o entrevistador pode ter sobre o entrevistado;
- f) influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Para Schultze e Avital (2011), as entrevistas resultam em um conhecimento profundo do contexto, com a interpretação e relato das experiências por parte dos participantes. Marietto (2014) afirma que a entrevista em profundidade é uma conversa direta e pessoal com o ator social, com o intuito de se capturar o universo mental do mesmo permitindo ser possível entender seu comportamento. As entrevistas em profundidade fornecem rica informação para entender a experiência “viva” do entrevistado e os significados que dela

derivam (MARIETTO, 2014). Para Doody e Noonan (2013) existem vantagens e desvantagens no uso de entrevistas e o resumo das suas constatações estão no Quadro 13.

Neste estudo, as entrevistas em profundidade ocorreram com todos os membros do TMT, individualmente, em locais seguros para que se mantenha a confidencialidade e deixar os participantes “a vontade” para falar o que achar necessário. Adicionou-se ainda membros influenciadores da tomada de decisão como o coordenador de controladoria e o gerente de compras, que apesar de não serem parte do TMT da empresa, as informações que prestam e da maneira como prestam são de importante valia para a tomada de decisão.

Quadro 13 – Vantagens e desvantagens da entrevista em profundidade

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
- usado para ganhar profundidade e contexto.	- pode parecer intrusivo para o participante.
- ajuda os participantes a descrever o que é importante para eles.	- consome um determinado tempo não só para fazer a entrevista em si, mas para transcrever e analisar os dados pós entrevista.
- é útil para gerar estórias.	- pode ser mais caro do que outros métodos.
- permitem ao pesquisador desenvolver <i>rapport</i> , ou seja, vínculo.	- entrevista de cunho pessoal ou íntimo pode fazer aparecer emoções que precisam ser administradas com alta sensibilidade.
- dá a oportunidade ao pesquisador de observar e ouvir.	- é suscetível ao viés que pode incluir o desejo do participante de satisfazer o pesquisador:
- permite que questões mais complexas possam ser averiguadas.	-falar ou responder o que o participante acredita que o pesquisador quer ouvir de resposta ao invés de dar o seu ponto de vista;
- o pesquisador pode explicar o motivo da entrevista e pode responder as dúvidas do participante.	-o desejo de criar uma boa impressão pode resultar em respostas não-honestas;
- o pesquisador pode testar as repostas do participante com outras perguntas ou pode solicitar para que o participante esclareça.	-existe uma tendência de responder algo ao invés de não responder nada caso o participante não saiba a resposta;
- ajuda o participante a dar as respostas com os detalhes necessários.	-a visão do pesquisador pode influenciar a resposta do participante.
- pode explorar as razões que faz um participante agir de certa maneira, ou a sua interpretação sobre algum evento.	
- é mais apropriado para alguns grupos com dificuldade de escrita ou de leitura, por exemplo.	
- o participante é estimulado a se auto-explorar e se descobrir o que pode vir a ser um prêmio.	
- benefício pessoal de poder contar a sua estória a alguém.	

Fonte: Doody e Noonan (2013).

Ao todo foram quase 10 horas de entrevistas, gravadas em áudio por meio de celular

e um gravador. A análise das entrevistas ocorreu de forma microscópica de forma que todo o conteúdo das gravações foi revisto duas vezes de forma a realizar marcações e categorização dos trechos. A codificação foi feita de acordo com a categorias analíticas destacadas ao longo deste trabalho. Todas as transcrições, marcações e categorizações foram feitas no software Nvivo. Esta etapa demandou em torno de 10 horas de análise.

### **3.2.2 A observação participante**

A observação participante é um método qualitativo com suas origens na pesquisa etnográfica e consiste na participação do observador nas atividades cotidianas relacionadas a uma área da vida social, tendo por objetivo estudar aspectos de vida por meio de observação de eventos no contexto natural (GIVEN, 2008). Silverman (2011) afirma que a observação participante tem as seguintes características:

- a) o pesquisador estabelece uma relação direta com os atores sociais;
- b) e fica imerso no ambiente natural dos atores sociais;
- c) com o objetivo de observar e descrever os atores sociais;
- d) interagindo com eles e participando em sua vida diária, incluindo cerimoniais, rituais, etc;
- e) aprendendo os seus códigos com o objetivo de entender o significado de suas ações.

Para Cavedon (2008), a observação participante requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura para que possa entender o universo sociocultural do objeto a ser pesquisado. Para Malinowski (1978), conhecer bem a teoria científica e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de ideias pré-concebidas, mas sim, ajudará a moldar suas teorias aos fatos observados e a decidir o quão relevante para o trabalho de pesquisa eles são. Os registros destes fenômenos que não podem ser capturados por questionários ou outras técnicas qualitativas, somente pela observação em sua plena realidade, devem ser feitos em diários de campo, onde o pesquisador narrará com acuidade todos os acontecimentos ocorridos dia após dia (MALINOWSKI, 1978). Para Cavedon (2008), o pesquisador deve conquistar a confiança dos pesquisados de maneira a conseguir captar a maior quantidade de informações possíveis de maneira a narrar inclusive as expressões do grupo pesquisado bem como os sentimentos do pesquisador. Para Marietto (2014), a observação participante deve incluir simultaneamente a análise de documentos, entrevistas, participação direta, a observação e a introspecção.

Queiroz et al. (2007) criam uma lista de competências que julgam ser importantes para o pesquisador no contexto de uma observação participante. São elas: estabelecer uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisados; ter sensibilidade ; ser um bom ouvinte; ter familiaridade com as questões investigadas através de preparação teórica; ter flexibilidade; não atribuir significado aos fenômenos observados; elaborar um plano sistemático e padronizado para observação e registro dos dados; ter habilidade na aplicação dos instrumentos para coleta dos dados; verificar e controlar os dados observados e relacionar os conceitos e teorias científicas com os dados coletados.

Marietto (2014) propõe um roteiro para os procedimentos empíricos da observação participante, dividido em três partes: preparação antes de ir a campo; o trabalho no campo e após ida ao campo. Antes de ir a campo, Marietto (2014) propõe que se determine o propósito da atividade de observação participante relacionando-o com os objetivos gerais da pesquisa. Deve-se ainda: determinar a população a ser observada; analisar a acessibilidade dos observados e o local em que devem ser observados; investigar antecipadamente o local; selecionar o contexto da observação; apresentar-se de forma adequada em termos de aparência e se planejar antecipadamente em termos de equipamentos necessários para a coleta de dados com recursos audiovisuais (MARIETTO, 2014).

Em campo, a proposta é que se aproxime com cuidado do grupo pois o pesquisador não sabe onde está pisando; que negocie a entrada no campo de pesquisa; ouça, escute e observe e faça as perguntas na hora certa; tenha paciência para que os dados apareçam; tome nota de todas as situações que o pesquisador considere relevantes para os objetivos da pesquisa; recorra a instrumentos audiovisuais para auxiliar na coleta de informações, sempre respeitando o pressuposto ético; as anotações de campo contenham relatos dos eventos, de como as pessoas se comportaram e reagiram, do que foi dito; os fatos apontados nas anotações de campo devem expressar o que o pesquisador aprendeu durante a interação; se desenvolva uma rotina de trabalho; o pesquisador tire proveito dos erros que comete durante o trabalho de campo (MARIETTO, 2014). Marietto (2014) propõe que, imediatamente após deixar o trabalho de campo, o pesquisador deve: planejar um tempo para expandir suas notas sem que os dados contidos em sua memória se percam; digitar suas notas no formato que possa usá-las para a análise dos dados; utilizar *software* adequado para fazer os procedimentos analíticos e triangular os dados tanto quanto for necessário. Para Cavedon (2008), as primeiras impressões no campo devem ser logo registradas pois a tendência é que estas impressões se tornem rotineiras e comuns ao longo da pesquisa, pois o pesquisador vai se habituando ao campo de estudo e ao contato com as pessoas que com ele interagem. Gil (2006) afirma que

as limitações da observação participante dizem respeito a assunção do papel do pesquisador, que pode ter sua observação restrita a um retrato da população observada, ou seja, a observação pode não mostrar o todo da população.

Neste estudo realizaram-se gravações em áudio das reuniões entre o TMT e os outros influenciadores do processo, neste caso específico o coordenador de controladoria e o gerente de compras. As reuniões tinham como objetivo as apresentações de resultados da empresa, discussão de ações. As reuniões foram gravadas em um espaço temporal de dois meses perfazendo um total de cinco horas e meia de gravação conforme quadro 11. A análise das reuniões foi feita em três etapas:

- a) etapa 1: todo o conteúdo das gravações foi revisto duas vezes de forma a fazer as transcrições no software Nvivo, marcações e categorizações adequadas dos trechos;
- b) etapa 2: analisou-se as anotações feitas durante as gravações no que tange ao comportamento do entrevistado;
- c) etapa 3: exportou-se todos os dados ao *software* Nvivo e escolheu-se as frases-chave relativas as categorias analíticas, chamadas no *software* de nós. Os nós foram analisados individualmente e conjuntamente.

As 3 etapas em conjunto demandaram em torno de 20 horas entre a análise e transcrição dos dados.

### 3.2.3 O método de *shadowing*

Para McDonald (2005) o método de *shadowing* é pouco usado nas ciências sociais. Já Quinlan (2008) afirma que não há muita literatura sobre o método de *shadowing*. Gilliat-Ray (2011) confirma que o método é pouco usual já que buscou bases acadêmicas para fazer o seu trabalho e encontrou pouca literatura a respeito. Para Quinlan (2008) o método de *shadowing* é uma excelente oportunidade de registrar a vida cotidiana de um indivíduo.

*Shadowing* implica em um pesquisador seguindo de perto um assunto ao longo de um período de tempo para investigar o que as pessoas fazem ao longo de suas vidas cotidianas, não se referindo ao que seus papéis exigem que seja feito. Comportamentos, opiniões, ações e explicações são refletidos no material resultante, os dados descritivos (QUINLAN, 2008, p. 1480).

Arman, Vie e Åsvoll (2012) se referem ao “método que traz o pesquisador muito perto do trabalho gerencial diário”. Gilliat-Ray (2011) afirma que o estudo de um indivíduo,

em profundidade, é a oportunidade de examinar como a estrutura e as relações sociais, assim como o poder e o conhecimento, afetam o indivíduo. Neste trabalho, se quer descobrir como o capital simbólico afeta o posicionamento do indivíduo no campo e como ele contribui na tomada de decisão. O trabalho de *shadowing* deve ajudar a desvendar este problema da pesquisa. Para McDonald (2005), o método de *shadowing* tem sido usado para entender tarefas e responsabilidades, na vida cotidiana, sendo que o método tem adotado uma postura interpretativa, tendo o pesquisador a necessidade de conseguir interpretar as conversas, explicações, linguagem corporal, humor, e expressões através da instituição e do contexto em que o processo está situado. Para Gil (2011), o método de *shadowing* atende ao chamado de estudar o que os gestores fazem na prática, o que vai de encontro com a linha de pesquisa da *SasP*.

Johnson (2014) apresentou uma lista de lições aprendidas para que pesquisadores as utilizem em seus trabalhos usando a metodologia de *shadowing* sendo: a amostra deve ser representativa no campo em que se está fazendo o estudo e um *feedback* do grupo pode ajudar a identificar inconsistências; deve se ter o consentimento dos participantes no que se refere a divulgação da informação no campo em que o estudo está ocorrendo, ou seja, na organização; trabalhar com os indivíduos pesquisados a questão do desconforto em ter alguém acompanhando o seu cotidiano, ou seja, entender os limites do indivíduo e suas tolerâncias; determinar com os indivíduos o que pode e não pode ser gravado e anotado e garantir a confidencialidade; definir com o pesquisado qual é a função e o trabalho do pesquisador ajustando os limites de intrusão.

O *shadowing* oferece vantagens que incluem a visão de vários aspectos invisíveis de trabalho das pessoas; oferece aos indivíduos explicar o que eles estão fazendo e porque estão fazendo; permite conexões a serem observadas entre as equipes de trabalho dispersas; e dá uma compreensão holística do trabalho que pode ser desperdiçada através de entrevistas tradicionais ou observação (BLAKE; STALBERG, 2009; MCDONALD, 2005). Outra vantagem é que o método responde a questões de pesquisa onde a unidade de análise não é o indivíduo, mas o relacionamento social; posições são exploradas em um contexto complexo de processos inter-relacionados (QUINLAN, 2008; GIL, 2011). Czarniawska (2007) afirma que o *shadowing* tem um pedágio emocional e psicológico, principalmente por causa do tempo gasto na presença de outro do pesquisador e o cuidado necessário na coordenação. Além disso, o trabalho de campo pode ser imprevisível e incerto, o que aumenta a ansiedade do pesquisador e do participante (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Como um método de coleta de dados rico, o *shadowing* dá uma abundância de informações e experiências, que

podem resultar em uma dificuldade de análise dos dados (MCDONALD, 2005).

Neste trabalho, o autor optou pelo uso do método pois é especialista em linguagem corporal assim como tem domínio em técnicas de neurolinguística, podendo, o resultado do método de *shadowing* contribuir na investigação em virtude destas aptidões do pesquisador.

A limitação do estudo de *shadowing* é quanto a negociação do acesso as informações em algumas organizações, devido a confidencialidade e segurança, sendo que o mesmo pode dificultar a análise dos dados (GILLIAT-RAY, 2011). Para Gilliat-Ray (2011) o método de *shadowing* pode ser tratado como observação participante, mas também como observação não-participante, já que depende do que o pesquisador quer fazer durante a aplicação do método. Considerando a necessidade da reflexividade na pesquisa Bourdiesiana, neste trabalho o *shadowing* será tratado como parte da observação participante.

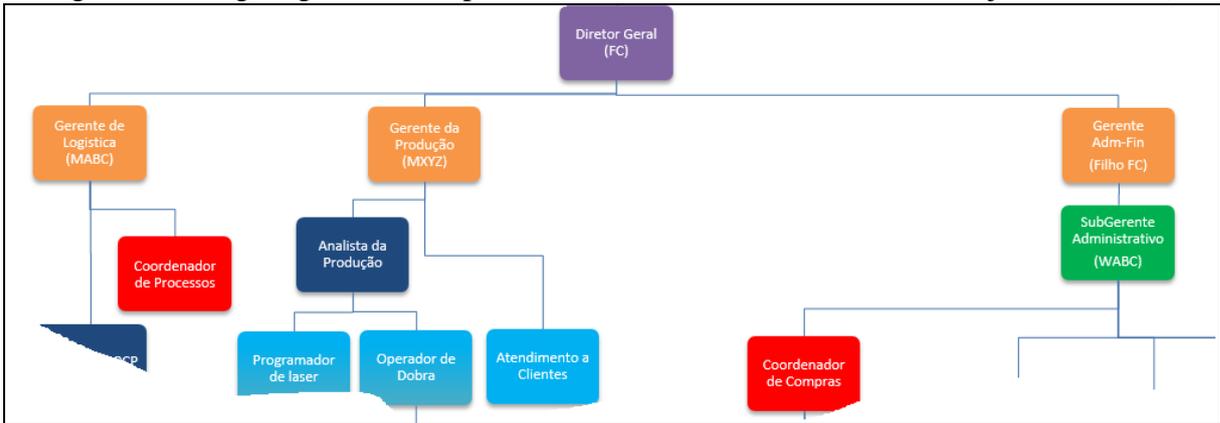
Assim como já relatado em outros trabalhos de *shadowing*, este trabalho terá uma amostra pequena, de e membros do TMT (VIE, 2010; JOHNSON, 2014), sendo que a representatividade foi verificada já que se trata de todos os TMT da empresa, ou seja, sem uso de viés ou de possíveis práticas de exclusão. O processo de *shadowing* deste trabalho foi feito com os 3 membros do TMT, no espaço temporal de 5 meses, entre julho de 2017 e dezembro de 2017, perfazendo um total de 25 horas e todo o conteúdo gravado e anotado foi revisado por duas vezes no mínimo, de forma a categorizar e fazer as devidas demarcações no Nvivo.

### **3.2.4 Os participantes deste estudo**

A empresa dispunha de dois sócios (um deles *in memoriam*) e três diretores na alta administração. A empresa fabrica peças para a indústria do segmento rodoviário e também ferroviário, sendo o segundo maior fornecedor de uma das maiores empresas de implementos do país e o maior fornecedor do grupo em questão na sua linha de atuação. A empresa tem um *mix* de mais de seis mil produtos cadastrados nas empresas deste grupo. A MCZ fabrica tubulação para os sistemas de freio de vagão de cargas ferroviário para os dois maiores fabricantes de vagões rodoviários do país, sendo líder neste segmento. A empresa em questão foi fundada por LM (aqui designados como família M) e FC (aqui designado como família C), dois ex-funcionários do grupo para o qual prestam serviço hoje, com mais de trinta anos de trabalho e dedicação à aquela empresa. Quando de sua aposentadoria, o grupo em questão lhes ofereceu que fornecessem serviços já que eles dispunham do conhecimento adequado e a empresa estava numa posição estratégica de terceirização. Os primeiros equipamentos da empresa foram maquinário concedido em comodato pelo grupo citado. A MCZ mantém

certificação ISO 9001 de qualidade. Em 2008 a empresa teve papel marcante na região da Serra Gaúcha por se tornar a primeira fabricante de bicicletas da região, unidade esta vendida recentemente em virtude de manutenção do foco no segmento rodoviário e ferroviário. A empresa mostrou-se adequada ao estudo, pois dentro do TMT há três membros, sendo que dois da família M e um que não pertence a nenhuma das famílias, mas é um funcionário antigo da empresa, tendo feito sua carreira dentro da mesma. A empresa passa por um processo de mudanças tanto no cargo dos gestores como no contexto externo, sendo influenciada por um grande cliente que corresponde por mais de 80% do faturamento. A empresa passa por uma crise interna, tanto de identidade como de resultado financeiro. Assim sendo, foi possível entender como o corpo de gestão lida primeiramente com um membro fora das famílias que a fundaram, mas também como lidam com a situação financeira desfavorável. A tomada de decisão neste contexto pode ser complexa como admite Mintzberg et al. (1996). Com a nova formação do TMT, a empresa oferece um ambiente favorável para a investigação de novas práticas estratégicas advindas com a mudança do TMT, mas certamente influenciada pelas experiências passadas. Neste contexto, se investigou os níveis macro e micro organizacional, e foi possível avaliar a influência da estrutura sobre a agência e vice-versa. Para Bourdieu (1990) o que consolida as teorias de agência e estrutura é o *habitus* dos agentes, pois os agentes, em um determinado campo, são influenciados tanto pela empresa a nível macro (institucional) como eles mesmo influenciam a instituição e os outros agentes. O micro contexto organizacional, de mudanças e formação de novas *práxis* também favorecem o estudo do *ilusio*, *doxa* e capital, possivelmente resultando no entendimento da dominância dos atores sociais. Deste modo, pode-se dizer que, apesar da empresa ter sido escolhida por conveniência, ela oferece um ambiente adequado para o estudo em questão. Este estudo deita-se sobre o TMT da empresa MCZ. No momento do início deste trabalho, a estrutura hierárquica da empresa MCZ estava configurada conforme a Figura 18.

Figura 18 – Organograma da empresa MCZ antes do início deste estudo (julho de 2017)

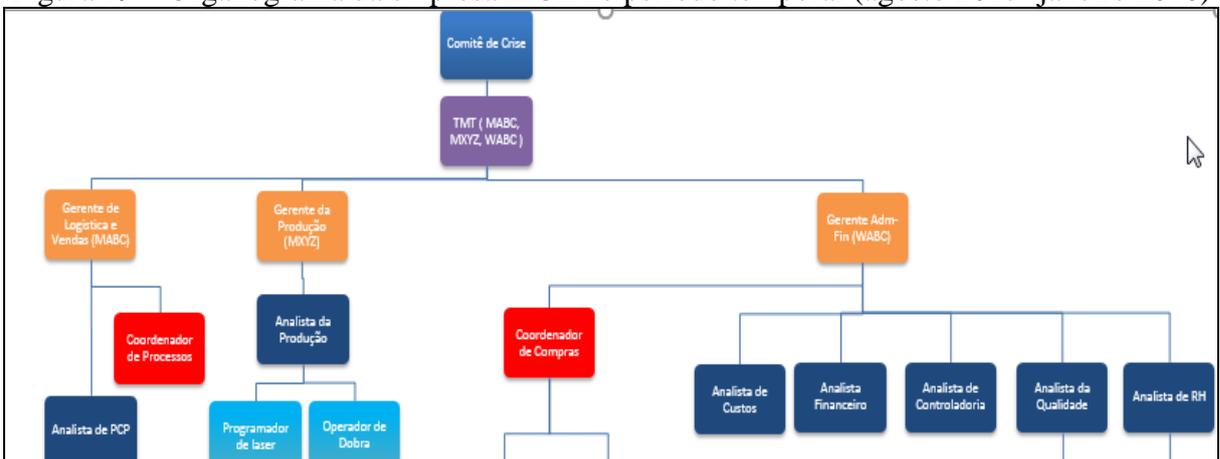


Fonte: Empresa MCZ (2017).

No entanto, com a saída do segundo filho de FC e com a mudança de GECOM para a área comercial, o organograma ficou conforme Figura 19. No contexto atual da empresa MCZ, os três TMT (GECOM, GEPRO e GEADM) são os gestores que tomam praticamente todas as decisões da empresa, pelo menos as estratégicas. Durante o processo desta pesquisa, algumas mudanças nas responsabilidades do TMT foram feitas, mas que não influenciaram no resultado da pesquisa. Por exemplo, GEPRO foi realocado a área de produção sendo que a área comercial na qual atuava ficou sem gestão fixa por algum período. Durante este período GECOM e GEADM fizeram atividades relacionadas a área comercial. Houve também um momento de transição da área contábil-financeira de GECOM para GEADM sendo que algumas atividades levaram mais tempo na transição como por exemplo a análise de fluxo de caixa, na qual GECOM não entendia como passível de delegação.

A medida que a pesquisa foi acontecendo e o autor tomando mais conhecimento do campo e dos agentes, o mesmo incluiu na análise mais dois agentes: CONT e COM.

Figura 19 – Organograma da empresa MCZ no período temporal (agosto 2017- janeiro 2018)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

CONT teve seu nome incluído devido a relevância do seu trabalho e ao entendimento de como funciona a empresa já que, tendo experiência anterior grande, inclusive em multinacionais, poderia servir como parâmetro para as pré-análises do autor, no sentido de o autor entender se estava realmente entendendo o contexto interno da empresa. CONT foi contratado como *controller*, e iniciou um processo de formatação e análise dos dados financeiros da empresa. Como funcionário profissional na área de controladoria, assessora GEADM que assumiu a área, mas não tem experiência anterior no assunto.

COM foi incluído mais para o fim do trabalho, pois, em dezembro de 2017, foi inserido no contrato social da empresa e inserido no TMT por FC, da família C. FC vendeu sua parte da empresa para WAC (90%) e COM (10%). Assim sendo, o contrato do social, a partir de janeiro de 2018 passa a ter GECOM com 25% e GEPRO com 25%, os dois, irmãos, representando os 50% da família M e COM com 5% e GEADM com 45%. Os dois funcionários que não fazem parte da família dos fundadores sendo tratados como *outsiders*, mas, no entanto, com mais de 10 anos de empresa cada um, representando a família C.

Neste estudo, somente GEADM da família C foi considerado como parte do TMT pois quando COM foi incluído o trabalho de campo já estava se encerrando.

#### 3.2.4.1 O acesso ao campo e aos participantes

O autor deste trabalho teve um acesso rápido e fácil ao campo de trabalho tendo em vista sua relação de amizade com um dos membros do TMT. Este membro do TMT era também da turma de mestrado do autor mas acabou desistindo de seu projeto pelo falecimento do pai, um dos fundadores da empresa MCZ, da família M, Sr. LM. GECOM, o membro em questão, foi cordial e aberto e por isso, o autor decidiu iniciar o trabalho de entrevista e de *shadowing* com o mesmo. A medida que o autor estava mais confiante, e tendo a percepção de estar ganhando a confiança dos outros membros do TMT, iniciou o processo de entrevista e *shadowing* com os outros participantes. Como havia um processo de mudança no TMT em discussão (GEADM já fazia parte do TMT, mas não do contrato social), o autor deixou este agente como último membro do TMT a ser entrevistado. Um dos funcionários de GEADM, trabalhou com o autor em uma multinacional, e percebendo que este funcionário tinha muita influência na decisão da área de finanças e controladoria pois GEADM não tem formação na área e recém-assumiu a mesma, o autor incluiu o mesmo nas entrevistas e na triangulação. COM, da área de compras foi incluso praticamente no final do trabalho pois também foi

designado por FC como membro do TMT e parte do contrato social em dezembro de 2017. O autor já havia praticamente terminado o trabalho de campo, mas não quis deixar de entrevistá-lo para ter sua perspectiva sobre o negócio. COM participou somente da entrevista. Para Millen (2000), o uso de informantes-chave é crucial em um processo etnográfico mais curto. Em virtude deste processo etnográfico curto e, segundo Knoblauch (2005) etnografia curta deve ter muito foco e intensidade, o autor envolveu além do TMT, COM e CONT.

Quadro 14 – Datas e tempo de duração das entrevistas e dos processos de *shadowing*

Membro do TMT	Tempo de observação						Tempo Total
	Entrevista 1		Entrevista 2		<i>Shadowing</i>		
	Data	Tempo	Data	Tempo	Data	Tempo	
MABC					10/08/2017	1:30h	1:30h
					17/08/2017	2:00 h	2:00 h
					28/08/2017	2:30 h	2:30 h
					06/09/2017	2:00 h	2:00 h
					25/10/2017	2:30 h	2:30 h
	02/08/2017	1:25 h					1:25 h
			05/02/2018	0:50 h			0:50 h
						<b>Total MABC</b>	<b>12:45 h</b>
WABC					13/09/2017	2:00 h	2:00 h
					19/09/2017	2:30 h	2:30 h
					21/09/2017	2:30 h	2:30 h
	29/08/2017	1:15 h					1:15 h
			19/02/2018	1:15 h			1:15h
						<b>Total WABC</b>	<b>9:30 h</b>
MXYZ					27/10/2017	2:30 h	2:30 h
					07/11/2017	2:00 h	2:00 h
					14/11/2017	3:00 h	3:00 h
	26/10/2017	1:05 h					1:05 h
			05/02/2018	0:55 h			0:55 h
						<b>Total MXYZ</b>	<b>9:30 h</b>
Membro da gestão	Tempo de observação						Tempo Total
	Entrevista 1		Entrevista 2				
	Data	Tempo	Data	Tempo			
JABC	16/11/2017	1:05 h	19/02/2018	1:10h			02:15:00 h
CABC	16/11/2017	0:55 h					0:55 h
						<b>Total gestores intermediários</b>	<b>3:05 h</b>
<b>Reuniões de liderança</b>		Data	Tempo	Tema:			
MABC; MXYZ; WABC		27/07/2017	2:30h	Reunião Geral		2:30 h	
Presentes: MABC; MXYZ; WABC JABC; CABC		14/08/2017	3:00h	Reunião de Resultados		3:00 h	
						<b>Total reuniões com todos os gestores</b>	<b>5:30 h</b>
						<b>Total de tempo de observação no campo</b>	<b>40:15 h</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 3.2.5 Critérios de rigor adotados na pesquisa

Vieira (2004), afirma que na abordagem de pesquisa qualitativa, o pesquisador pode adotar uma multiplicidade de método para assegurar a compreensão em profundidade do fenômeno estudado, e a partir desta multiplicidade ferramental e epistemológica é que decorrem os problemas de qualidade nas pesquisas, que em sua maioria são devido ao uso inadequado do método escolhido. Para Vieira (2004) a descrição exaustiva da forma como os dados foram coletados, tabulados e analisados evita ou reduz os problemas de qualidade. William e Morrow (2009) afirmam que a qualidade da pesquisa qualitativa deve garantir a integridade dos dados, o balanço adequado entre a interpretação do entrevistador e o significado do que o entrevistado está falando ou fazendo e uma comunicação clara dos resultados.

Neste trabalho, o autor descreveu, ao fim de cada método utilizado, a forma como os dados foram analisados e neste capítulo, faz mais uma abordagem em relação ao assunto. Os dados foram coletados e analisados em oito etapas descritas a seguir:

- a) **etapa 1:** iniciou-se a revisão de literatura com o intuito de refinar os conceitos de estratégia, SDM, TMT, *SasP* e Bourdieu. O foco principal, nesta primeira parte não foi tão intenso em Bourdieu, tendo em vista que a sua leitura, do ponto de vista do autor, era complexa;
- b) **etapa 2:** a procura da empresa. A procura pela empresa foi complexa já que, a ideia inicial era que o trabalho fosse feito na empresa que o autor atua. Esta hipótese foi esquecida pois, na apresentação do projeto para a pré-banca, os integrantes da banca consideraram que haveria muito viés. O autor usou então sua rede de contatos para encontrar a empresa. Esta busca atrasou o trabalho de campo em mais ou menos dois meses;
- c) **etapa 3:** uma vez encontrada a empresa, o autor reuniu-se com os membros do TMT para falar do projeto, da necessidade de gravações em áudio, da presença do autor na empresa, da sua experiência profissional. O TMT analisou então que seria interessante ter o autor pois poderia ser aproveitado como uma consultoria gratuita em virtude da experiência do autor em processos de *turn around*;
- d) **etapa 4:** uma vez tendo a empresa decidido aceitar o trabalho, o autor iniciou as entrevistas por GECOM, pois foi GECOM quem deu acesso ao autor à empresa e já havia um certo vínculo entre o autor e o agente em função de um curso de pós-graduação que os dois faziam em conjunto;

- e) **etapa 5:** o autor iniciou o processo de *shadowing* com GECOM, pois entendeu que poderia começar a ganhar a confiança dos outros membros do TMT à medida que se fizesse presente na empresa MCZ e começasse a participar de reuniões com os outros membros do TMT;
- f) **etapa 6:** Entrevista com posterior *shadowing* de GEPRO, por ser irmão de GECOM;
- g) **etapa 7:** Entrevista e *shadowing* de GEADM;
- h) **etapa 8:** Entrevista de CONT e posteriormente, de CAB, após ser promovida a membro do TMT em dezembro de 2017;
- i) **etapa 9:** Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, e digitadas na íntegra em word e importadas para o *software* Nvivo;
- j) **etapa 10:** Todas as entrevistas foram mostradas aos respondentes para que fossem verificadas e aprovadas. Conforme Denzin e Lincoln (2005), para que a acuracidade dos dados seja garantida, é importante que o pesquisador verifique os dados com os entrevistados a fim de garantir que os dados transcritos reflitam o que foi falado;
- k) **etapa 11:** voltou-se a revisão bibliográfica, mais aprofundada em Bourdieu;
- l) **etapa 12:** com as codificações de Schreiber (2014) começou-se a fazer a repartição dos recortes;
- m) **etapa 13:** forma feitas comparações com os dados extraídos das entrevistas e por fim das entrevistas de triangulação de modo a capturar todos os detalhes envolvidos que ajudassem a desvendar a questão de pesquisa. Para Denzin e Lincoln (2005), a triangulação ajuda o pesquisador a entender se os dados levantados fazem realmente sentido. O autor deste trabalho, realizou a triangulação em janeiro-fevereiro de 2018, após o processo de entrevistas em profundidade e *shadowing* ter sido concluído na sua plenitude. O roteiro de entrevista do processo de triangulação foi desenvolvido sobre as dúvidas que ainda haviam na pesquisa e com o objetivo de verificar se os resultados prévios das análises dos dados estavam corretos;
- n) **etapa 14:** algumas categorias foram redefinidas e outras foram eliminadas, de modo a garantir a resposta completa da questão de pesquisa, assim como, novas demarcações foram feitas e inseridas nas categorias analíticas. Adicionou-se a dissertação as categorias que foram analisadas no estágio final e o autor as chamou de dimensões ou elementos analíticos;

- o) **etapa 15:** Voltou-se a revisão crítica da bibliografia, olhando os resultados dos artigos selecionados e vinculando os mesmos aos resultados desta pesquisa. Buscou-se validar a teoria.

O autor descreveu este processo de ganho de credibilidade e confiança no capítulo 3.2.4.1 quando descreve de como conseguiu o acesso aos participantes e a empresa. A confirmabilidade foi adquirida no processo de triangulação, mas também ao solicitar a aprovação dos entrevistados de suas respostas transcritas.

### 3.2.5.1 Integridade dos dados

Para William e Morrow (2009), para demonstrar a integridade dos dados, o autor deve mostrar as evidências de como suas interpretações estão vinculadas aos dados colhidos no campo. A qualidade e quantidade de dados são fatores fundamentais para que se tenha bons resultados assim como a redundância e a saturação dos dados (WILLIAM; MORROW, 2009).

#### 3.2.5.1.1 *A triangulação e a saturação*

Denzin (1989) afirma que o pesquisador, durante o processo de pesquisa de campo, deve buscar dados das formas mais diferentes possíveis, como observação, participação durante a observação, entrevistas e análise de documentos pois as inúmeras fontes podem facilitar o consenso dos dados. Para Denzin (1989) existem quatro processos de triangulação sendo eles a triangulação de dados, do investigador, da teoria e a triangulação metodológica.

A triangulação de dados procura as mais distintas fontes de dados possíveis em diferentes períodos e de formas distintas devendo-se estudar os indivíduos em tempos distintos, em espaços diferentes e também com indivíduos diferentes; a triangulação do investigador se refere a empregar múltiplos observadores ao invés de um só na pesquisa; a triangulação da teoria é a busca por utilizar todas as proposições possíveis e o próprio Denzin a forma que é muito difícil de se conseguir isto; e por último a triangulação metodológica que se refere a utilizar diferentes métodos para obter os dados mais completos possíveis sobre o fenômeno que está em estudo.

Este estudo, baseou-se na triangulação por método e por dados, sendo que o Quadro 15 mostra como o mesmo foi realizado.

Quadro 15 – Processo de triangulação utilizado na pesquisa

<b>Método de coleta de dados</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Envolvidos</b>
Entrevistas semiestruturadas de análise do indivíduo estudado	Utilizado o apêndice A	GECOM, GEPRO e GEADM do TMT além de CONT e COM
Observação direta	Enquanto no trabalho de campo, a observação direta foi realizada, tanto no trabalho de entrevista como nos trabalhos de <i>shadowing</i> . As participações nas reuniões também envolveram observação com o intuito de buscar elementos adicionais as explicações do participante	GECOM, GEPRO e GEADM
Observação participante e <i>Shadowing</i>	No processo de <i>shadowing</i> e observação participante, o autor se inseriu no dia-a-dia do trabalho do participante, sendo realmente uma "sombra" do mesmo durante o período em estudo. O autor participou de todas as atividades do participante durante o período em que permaneceram juntos	GECOM, GEPRO e GEADM
Entrevista de triangulação	O roteiro de entrevista foi criado a partir das primeiras entrevistas e o trabalho de campo. O objetivo foi se certificar dos dados coletados. Pode ser encontrado nos apêndices 7, 8, 9 e 10	GECOM, GEPRO, GEADM e CONT

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 3.2.5.2 Balanço entre significado do participante e interpretação do autor

Chueke e Lima (2012) afirmam que para um processo de pesquisa ser robusto e consistente, o pesquisador deve transcrever seu perfil, seus valores, perspectivas teóricas e paradigmas e deve responder como o método utilizado poderá responder à questão de pesquisa. Denzin e Lincoln (2005) argumentam que a confiabilidade do estudo qualitativo requer que se defina o *status* do pesquisador, ou seja, o pesquisador deve contextualizar seus esforços posicionando-se em relação as suas escolhas de forma consistente. William e Morrow (2009) argumentam que este balanço entre o pesquisador e o participante recai sobre a subjetividade e a reflexividade. Denzin e Lincoln (2005) argumentam que validade externa e transferibilidade não fazem parte do contexto da pesquisa qualitativa tendo em vista seu grau interpretativista, sendo substituído pela credibilidade, confiança e confirmabilidade.

Miles e Huberman (1994) afirmam que o viés do pesquisador sempre ocorrerá, tanto em pesquisas qualitativas quanto em quantitativas, e este viés ocorre quando o pesquisador

seleciona os dados que se ajustam a teoria existente, ou seleciona dados que estão a favor de suas conclusões pré-concebidas. Maxwell et al. (2013) argumentam que é impossível eliminar o viés, mas ele pode ser reconhecido, podendo ser entendido e as consequências negativas podem assim ser evitadas.

O autor deste trabalho, identificou seus vieses e pré-conceitos no apêndice C. Uma vez descrito o viés e os pré-conceitos, o autor se preocupou em leva-los consigo a campo, quando da realização das entrevistas, *shadowing*, observação e observação com participação do autor. Para evitar o viés, o autor também solicitou *feedback* aos participantes do estudo assim como narrou o que entendeu ao participante solicitando confirmação do entendimento.

### 3.2.5.3 Comunicação clara dos resultados

Para William e Murrow (2009) o autor tem que ser capaz de comunicar claramente os seus achados e porque o que encontrou tem importância. Os resultados dos cinco meses de pesquisa de campo podem ser encontrados nos capítulos 5 e 6 deste trabalho. O autor vinculou os seus achados com a teoria existente, citando o autor da teoria e confrontando a sua teoria com o resultado deste trabalho. O autor também dividiu os resultados de acordo com os elementos ou dimensões analíticas deste trabalho, sendo que todas as dimensões estão vinculadas a questão de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo busca responder aos objetivos proposto no trabalho. Para tanto, foram realizadas as análises dos dados coletados cujos procedimentos estão descritos no capítulo 3 deste estudo.

### 4.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL E AMBIENTE INTERNO DA MCZ

A empresa MCZ, criada pelos sócios LM e FC, cujos sobrenomes deram origem ao nome da empresa, fundada em 1998 a partir da aposentadoria de seus sócios de um forte grupo de empresas da Serra Gaúcha. Informações relevantes da empresa serão relatadas a seguir no Quadro 16.

Quadro 16 – Empresa MCZ

(continua)

<p>Dados relevantes de estrutura e performance econômica</p>	<p>Empresa privada, sendo que o capital social está dividido entre 50% família C e 50% para a família M. Até meados de 2016 a empresa tinha uma estrutura de 110 funcionários com um faturamento anual de 27 milhões de reais. Em 2017, devido a crise econômica a empresa passou por uma reestruturação e conta em julho de 2017 com 45 funcionários em um faturamento estimado de 15 milhões de reais. Em termos de gestão de qualidade a empresa conta com certificação ISO 9001-2000, iniciou-se um processo de certificação de ISO TS que está em <i>on hold</i> devido a crise econômica. Principais clientes são 3 que representam 95% do faturamento, sendo que um só grupo de empresas representa 90% do faturamento. A empresa é prestadora de serviços de usinagem, solda, corte e dobra.</p>
<p>Contexto estratégico</p>	<p>Em virtude da reestruturação, a empresa não tem uma política de investimentos, sendo que os investimentos são decididos a medida que são necessários (por projeto). Não é feita a análise financeira do investimento (pay-back, TIR, ROI, etc). A empresa dispunha de consultoria de gestão cujo contrato encerrou-se em julho de 2017. A empresa auxiliava na gestão de custos ao qual um funcionário foi contratado para gerenciar o tema. Segundo dados da Anfir, de junho de 2017, o mercado de implemento rodoviária apresenta uma queda de 14,45% em relação ao mesmo período do ano anterior. Em 2016 o órgão já havia apresentado dados de queda em relação a 2015 de -21,85% e a queda de 2015 em relação a 2014 foi de -47,51%.</p>
<p>Resultados planejados</p>	<p>Em virtude de o planejamento estratégico ser inexistente, não há um plano futuro de expansão ou retração assim como não existe um plano de médio prazo de faturamento e rentabilidade. A empresa desenvolveu um planejamento estratégico juntamente com um consultor externo, em 2001 visando o longo prazo, com término em 2016. No entanto o planejamento não foi revisado e nem revistado ao longo dos anos.</p>

(conclusão)

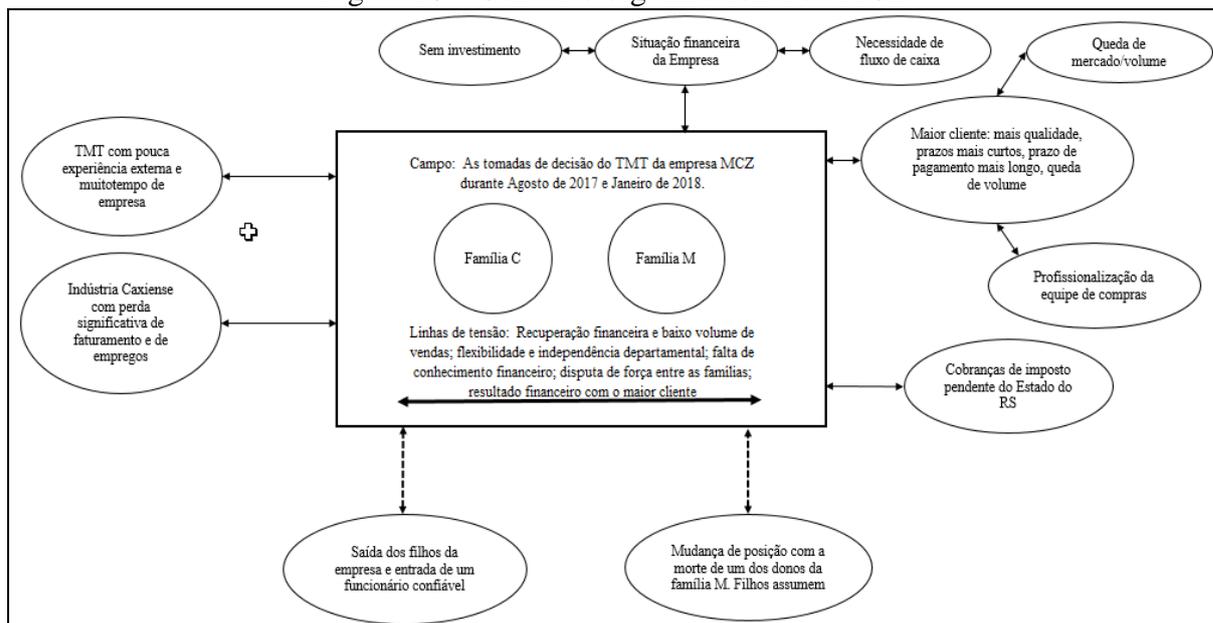
Participantes da tomada de decisão estratégica	<p>GECOM: Diretor de planejamento e comercial, membro do TMT</p> <p>GEPRO: Diretor de produção, membro do TMT</p> <p>GEADM: Diretor financeiro, controladoria, qualidade, RH, membro do TMT</p> <p>CONT: Coordenador de controladoria.</p> <p>COM: Gerente de compras.</p>
Principais práticas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião diária as 9:30h com foco no atendimento de pedidos (planejamento de produção e qualidade) no qual participam participa um dos TMT (GEPRO) e seus líderes.</li> <li>- Reunião mensal dos TMT para apresentação dos resultados e planejamento do mês seguinte.</li> <li>- Reunião mensal de comitê de crise que é realizada fora da empresa com o intuito de tratar planejamento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Baseado nos dados de mercado, nos dados do maior cliente (análise macro) e no contexto interno da empresa MCZ com sua rotatividade de cargos, o falecimento de um dos donos, os problemas financeiros, a falta de comunicação e a relação entre as duas famílias fundadores, desenvolveu-se o campo social onde o estudo foi realizado, com todas as suas influências em nível micro e macro conforme Figura 20.

A figura 20 mostra o campo de estudo em nível institucional, ou seja, no nível macro, no qual o TMT está submetido a influência externa do principal cliente, do mercado em que este principal cliente atua e que está em declínio nos últimos três anos conforme será descrito no capítulo seguinte que trata do ambiente externo no qual a empresa está inserida. Além disto, há ainda a influência do contexto da serra gaúcha e da indústria Caxiense, que será tratado no mesmo capítulo descrito, e que tem sofrido com demissões e perda de faturamento nos últimos anos como poderá ser evidenciado na sequência do estudo onde se mostram os dados estatísticos do setor em que a MCZ atua assim como do contexto onde a cidade de Caxias do Sul e conseqüentemente a MCZ estão inseridos. De acordo com Templeton (2015), as motivações (disposições) extrínsecas são parte da formação do *habitus* dos agentes e influenciam a tomada de decisão. Como este trabalho foi feito em nível micro, a figura 19 não foi utilizada no trabalho, mas tem a intenção de colocar o leitor mais inserido no contexto macro da empresa MCZ. As influências externas fizeram parte do entendimento do *habitus* a través da avaliação dos *practitioners*, sua *práxis* e práticas.

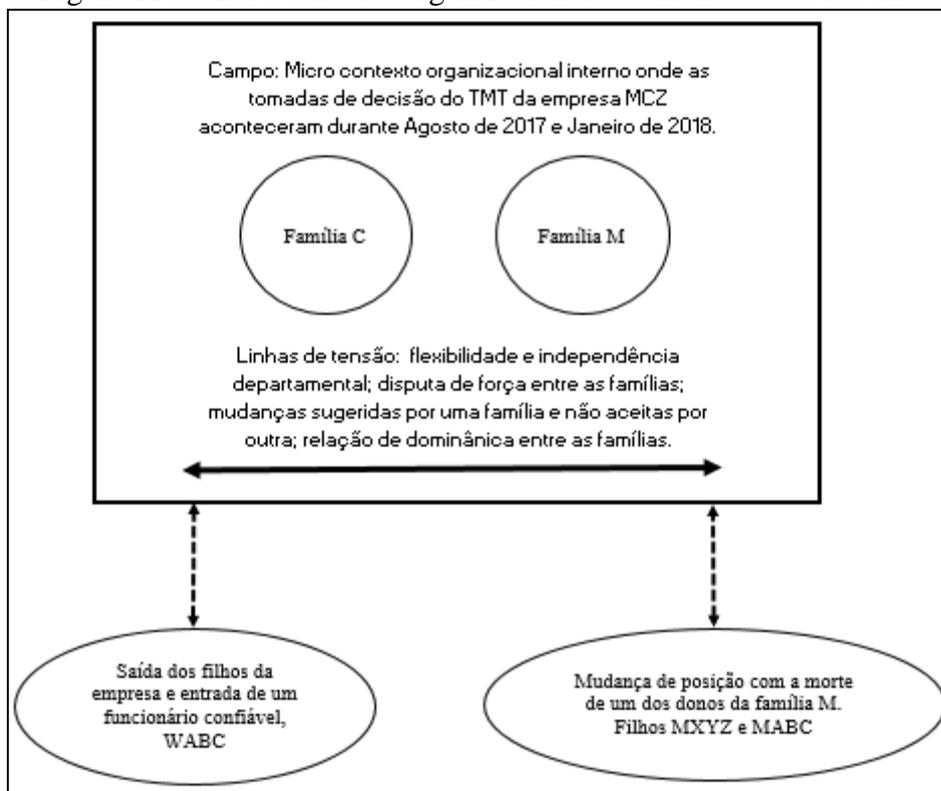
Figura 20 – Contexto organizacional da MCZ



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Já a figura 21 mostra o campo pesquisado no contexto micro organizacional interno, onde os limites do estudo são os limites da tomada de decisão do TMT, ou a tomada de decisão influenciada por eles, vindo do nível de gestão intermediária.

Figura 21 – Micro contexto organizacional de Análise deste trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Estes limites são departamentais, sendo que o escopo de estudo são as decisões tomadas na área comercial, no financeiro, contabilidade e controladoria, e na produção. Apesar do envolvimento da gerência de compras no processo, não foi avaliado este gestor pois o mesmo, COM, ainda não fazia parte do TMT (foi promovido ao TMT em dezembro de 2017). A Figura 2021 resume o contexto no qual esta pesquisa está inserida assim como as linhas de conflito entre os agentes. O contexto organizacional interno da empresa MCZ, no período temporal de julho de 2017 a janeiro de 2018 é de mudanças na gestão e no TMT: com a morte de LM, seus filhos GECOM e GEPRO assumem 25% da empresa cada um totalizando 50%. Os outros 50% caberiam a FC, da família C, fundador e ex-funcionário do maior cliente assim como LM da família M. FC tinha os dois filhos trabalhando também na empresa MCZ, um sendo gerente de compras e outro como gerente da qualidade. No entanto os dois filhos se retiraram da empresa para buscar outras fontes de renda. Uma das empresas do grupo MCZ está com problemas financeiros gerados pela compra de precatórios de GECOM e também pelo investimento de 600 mil reais de GEPRO no desenvolvimento de um carrinho elétrico, no qual, àquela empresa ainda paga dívidas. Em função disto, FC ficou 100% responsável por àquela empresa do grupo. Como a dívida com o estado é grande, no sentido de ter débito de impostos, FC delegou sua parte da empresa a GEADM inicialmente, e, em dezembro de 2017, a COM (5%). COM não foi incluído na análise do TMT pois quando do início da pesquisa, não estava ainda presente no TMT. GEADM já estava. FC, apesar de comparecer quase que diariamente, quase não participa mais do processo decisório, cabendo a GEADM alinhar com ele e ficando a cargo de GEADM a decisão final. GEADM foi contratado por GECOM e LM há 12 anos atrás e começou na empresa sem ter conhecimento nenhum sendo o seu primeiro emprego. O curso superior e a especialização, assim como cursos diversos principalmente na área de qualidade foram pagos pela empresa MCZ. Juntamente com este cenário há ainda a necessidade de reduzir a dependência do maior cliente pois, além do maior cliente ter solicitado aumento do prazo de pagamento e ter sido aceito pelo TMT da empresa MCZ, o que acarretou em problemas de fluxo de caixa, o maior cliente não tem aceito negociações de preço. Em função disto o TMT entendeu que há uma necessidade de desenvolvimento da área comercial, delegando o papel a GECOM, que, além de conhecer os processos da empresa MCZ por ter sido um dos primeiros funcionários e ter passado por todas as áreas, conhece o produto, conhece a área de custos, os fornecedores, já trabalhou no maior cliente tendo um bom relacionamento com o mesmo e, recentemente, foi substituído na área financeira e de controladoria por GEADM, devido a problemas gerados

nesta área, dos quais se pode citar principalmente, preços realizados com custos errôneos e o problema de precatórios.

A empresa MCZ tem sido influenciada por fatores externos tais como: a situação financeira da empresa, com dívidas com a receita estadual, na qual impossibilita os investimentos em equipamentos e até em reformas básicas de máquinas e equipamentos. Recrutamentos e seleção estão suspensos. O grupo do maior cliente, com a prorrogação do prazo de pagamento, desencadeou um problema de fluxo de caixa, o que influencia diretamente a produção e seus fornecedores, sendo que, por vezes, há falta de material pois não há pagamento a terceiros, impossibilitando a produção de itens que estão sendo cobrados pelos clientes pois estão em atraso.

Assim sendo, o TMT, no momento em que este trabalho começou, era composto por GEADM como diretor de qualidade, compras e RH, GECOM como diretor de operações, financeiro, contabilidade, controladoria e GEPRO diretor comercial, tendo o trabalho terminado com GEADM assumindo a diretoria administrativa como um todo, COM a diretoria de compras, GECOM o planejamento e a área comercial e GEPRO como diretor de operações.

As linhas de tensão da Figura 20 serão explicadas em profundidade no capítulo 4.2 quando serão identificados o *doxa* e a *ilusio* da empresa MCZ. A necessidade de entender a Figura 20 e o macro contexto é porque a influência externa, no contexto institucional, influencia a tomada de decisão e o capital do TMT no que se refere a influência do maior cliente.

A empresa MCZ está situada na Serra Gaúcha, na cidade de Caxias do Sul, e presta serviços de usinagem, corte, dobra, solda, montagem para as principais empresas de implementos rodoviários da Serra Gaúcha e algumas empresas de fora do estado do Rio Grande do Sul. Seu maior cliente, que é um grupo de empresas, responde por 85% do faturamento, e seu produto líder no mercado está na área de implementos rodoviários e ferroviários, que, segundo a ANFAVEA (2017) teve seu crescimento reduzido em mais de 50%. **A Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a variação de fabricação de caminhões entre 2016 e 2017.

Segundo o site de internet onde a empresa está hospedado, a missão da empresa é:

“Oferecer soluções customizadas em manufatura industrial com flexibilidade e agilidade de forma rentável, para obter perpetuação e a satisfação de todos os envolvidos no negócio”.

Já os princípios da MCZ são:

- a) satisfação e confiança dos clientes;
- b) agilidade e flexibilidade;
- c) qualidade e segurança;
- d) postura e profissionalismo;
- e) respeito as pessoas e ao meio ambiente;
- f) rentabilidade e solidez;
- g) crescimento sustentável.

A empresa MCZ tem um parque fabril da qual se orgulha, tendo uma cortadora a laser, um robô de solda e uma máquina de dobra de tubos de três dimensões. “São máquinas bastante caras que não são comuns de encontrar em empresas do tamanho da MCZ e tão pouco na serra gaúcha”, afirma FC um dos fundadores da empresa. “Este parque fabril nos possibilita fazer peças mais customizadas e de uma maneira mais rápida e produtiva que os nossos concorrentes. Isto nos faz ganhar os pedidos” afirma GEPRO, um dos filhos de um dos fundadores. As Figuras de 22 a 26 a seguir mostram um pouco do parque fabril da empresa.

Figura 22 – Área de Inspeção e expedição



Fonte: Foto tirada pelo autor (2017).

Figura 23 – Área de solda e montagem de solda



Fonte: Foto tirada pelo autor (2017).

Figura 24 – Área de usinagem



Fonte: Foto tirada pelo autor (2017).

Figura 25 – Área de corte a laser



Fonte: Foto tirada pelo autor (2017).

Figura 26 – Robô de solda (azul ao fundo)



Fonte: Foto tirada pelo autor (2017).

Os pontos fortes da empresa MCZ, segundo GECOM, um dos filhos de um dos fundadores e diretor comercial é a flexibilidade. “A gente customiza e é bem flexível em preço, para zo de pagamento, e para zo. Os clientes vêm aqui porque nossos concorrentes não conseguem atender com a flexibilidade que eles querem”.

Para GEADM, o diretor administrativo, “um dos pontos fracos é também esta flexibilidade em excesso pois dificulta a gente se organizar além de que muitas vezes nem sabemos se o custo é aquele pois tem muita perda de material e acaba dando prejuízo”.

Os dois irmãos GECOM e GEPRO concordam que o maior desafio da MCZ é se profissionalizar mais e buscar novos clientes. Eles entendem que contar com 80% da demanda de um só cliente é um risco muito alto apesar de esta maior empresa ser a origem da fundação da MCZ, já que os dois fundadores trabalharam lá, e adicionalmente existe um bom relacionamento com o cliente. “No entanto, o nosso maior cliente está se profissionalizando e tem mudado as pessoas com frequência o que faz com que a gente perca, em alguns momentos a vantagem do *networking* (da rede de relacionamentos)”. GEADM completa que as maiores oportunidades que a MCZ tem estão no sentido da profissionalização do pessoal. “Hoje temos muitas pessoas boas aqui, mas foram contratadas pelo futebol (a empresa tem um forte relacionamento com o futebol que será explicado a seguir) ou por ser parente ou amigo, ou um outro funcionário indicou um amigo” diz GEADM. “Acaba que tem um robô de solda e ninguém sabe operar direito, temos faltas de bons líderes, a gente não tem informação confiável para tomar decisões” afirma GEADM.

GEPRO também informa que, depois que o pai faleceu, a empresa careceu de um líder mediador. “Meu pai era aquele que cobrava, mas batia nas costas e elogiava e ajudava. Hoje não tem ninguém com este perfil aqui. A gente mal se comunica entre a liderança”.

Segundo CONT, o responsável pela controladoria, que veio do mercado, e como garante GEADM, “é o primeiro profissional, especialista, que a gente contrata”, “eu estou a sete meses aqui, e eu vejo o TMT conversando e discutindo muito pouco. Cada um toma a decisão olhando o seu, ninguém pensa no todo”.

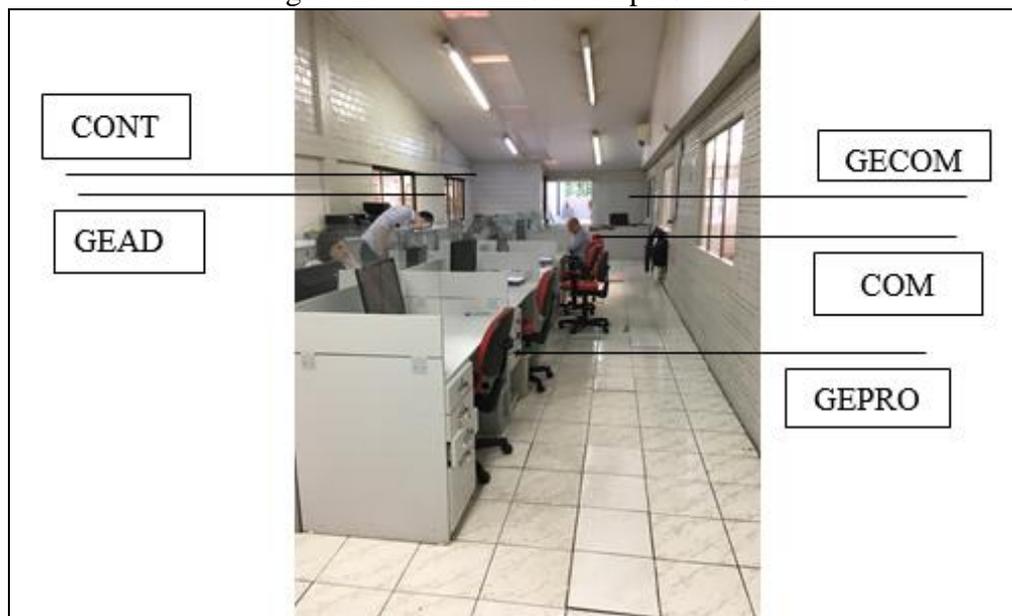
Para CONT, “a empresa carece de processos padronizados. A gente faz um dia de um jeito e outro dia do outro. Não tem um processo padrão é tudo genérico. O processo está na cabeça ou do GEPRO ou do GECOM. Eles tentam fazer da mesma maneira, mas por causa da pressão de clientes por para zo, as vezes não fazem”.

A empresa tem certificação ISO-9001/2000, o que, pela norma, deveria garantir alguns processos padrões. GEADM é responsável também pela qualidade e mostra o macroprocesso para o autor assim como os macroprocessos. Como a empresa é bastante flexível, aceita muitas peças novos. Assim, em cada ordem, do maior cliente principalmente, tem peça nova chegando. De uma certa maneira isto é positivo “pois indica ganho de mercado no maior cliente” indica GECOM da área comercial. Por outro lado, é negativo, “porque a gente desenvolve o processo ao fazer o pedido, aí chega peça para a montagem por exemplo, que falta um item que a gente vai descobrir não foi nem desenvolvido ainda”.

Sobre o futebol, GECOM ainda hoje tem o futebol como parte de sua vida. Ele foi jogador profissional do Caxias Esporte Clube e a empresa sempre participou e patrocinou do futebol nos bairros de Caxias do Sul. GECOM é presidente de um grupo de futebol de uma das áreas de Caxias do Sul. Os outros membros do TMT participam de jogos semanais com amigos e pessoas de contato diário no maior cliente, o que transforma a relação comercial em algo mais simples como diz GEPRO. “A gente recebe por *WhatsApp* (aplicativo de mensagens) as informações do que precisa ser priorizado ou se alguma coisa subiu para a gerência por causa do atraso por exemplo. Isto deixa as coisas muito mais simples por que a gente sabe no que focar” diz GEPRO.

A MCZ, conforme informa no site da internet, tem o seu pessoal administrativo todo centralizado em um mezanino, “com o objetivo de ter informação fácil e bastante interação” segundo GECOM. O mezanino pode ser visto na Figura 27. Nesta foto pode-se observar onde sentam o TMT e os principais dois influenciadores.

Figura 27 – Mezanino da empresa MCZ



Fonte: Foto tirada pelo autor (2018).

O ambiente interno da MCZ presenciado pelo autor durante a vigência deste trabalho foi de mudanças. Foram mudanças na estrutura de direção, alterações no contrato social com a entrada de GEADM e postumamente CAB, o início do processo de profissionalização da empresa, deixando de ser uma empresa que recrutava por indicação, futebol e amizade, para iniciar um processo mais profissionalizado de contratação. Ao final do trabalho, GEADM contratou uma pessoa para a área contábil também do mercado, com muita experiência na indústria. Notou-se também um certo atrito entre as duas famílias, principalmente de GEPRO e FC, um dos fundadores. CONT comentou: “agora até melhorou, mas alguns meses atrás GEPRO e FC brigavam em voz alta na frente de todos aqui do mezanino”. Existe um clima de desconfiança por parte de FC no trabalho de GECOM e GEPRO por causa dos problemas gerados em relação aos precatórios e o carrinho elétrico designados respectivamente aos dois agentes sociais citados. Em contraponto, existe uma confiança grande em GEADM pois foi ele que resolveu os problemas de qualidade da fábrica, implantou a ISO 9001, começou um processo de profissionalização e discussão. No entanto, GECOM e GEPRO dizem que GEADM começa muitas coisas, mas não termina. Existe uma linha de conflito entre as partes também. No período do trabalho, o autor também percebeu um alinhamento maior entre GECOM e GEADM, com um nível de interação maior entre os dois do que com GEPRO. GEPRO diz “eu delego e acredito no meu irmão. Eu não gosto muito desta parte administrativa”.

## 4.2 OS ATORES SOCIAIS DO ESTUDO

GECOM conforme ele mesmo descreve respondendo ao questionário do apêndice A é, do gênero masculino, 40 anos, classe média, branco, em torno de 12 funcionários reportando, fora da empresa nunca trabalhou em posição de liderança e dentro da empresa fazem 15 anos. Opera em indústria, formado em economia, com especialização em finanças e MBA executivo internacional, e mestrado está trancado. Mais de 50 diplomas de cursos e palestras voltados para a área de gestão. Trabalha há 16 anos na empresa MCZ, 15 anos como gestor. Trabalhou no grupo do maior cliente, no setor financeiro por 1 ano como estagiário, serviu o exército e voltou e ficou mais 2 anos. GECOM sempre foi envolvido com o futebol tendo jogado profissionalmente em um time da serra gaúcha. Começou a trabalhar como servente de pedreiro, aos 14 anos. Parou de jogar futebol profissional pois quebrou o pé e não tinha recursos para fazer a operação. Foi trabalhar no grupo do maior cliente para jogar futebol amador, mesmo não tendo tido operado o pé. Conforme descreve GECOM, sua trajetória profissional na empresa MCZ foi:

Na empresa eu iniciei emitindo nota fiscal, não era nem por computador, era manual mesmo. Daí ele foi crescendo, eu desenvolvi o setor de RH, a gente começou a contratar pessoas (foi GECOM que contratou GEADM). Porque na época que eu comecei aqui a gente era em 4 pessoas (meu pai LM, o FC (o outro fundador), o GEPRO e eu). Então não tinha nenhum setor na empresa. Eu informatizei as notas fiscais, aí desenvolvi o setor financeiro porque na época eles iam para o banco pagar conta e dava para fazer tudo *online*. A empresa foi crescendo, a gente contratou uma pessoa pro RH, uma pessoa pro financeiro, uma pessoa pro fiscal e eu fiquei na parte de custos e tentei desenvolver mais clientes. Então eu fiquei muitos anos nesta parte operacional, porém fazendo a gestão de RH, de financeiro e fiscal. Aí passei para a área de produção, faz 1 ano atrás (quando GEPRO passou para a área comercial). Que toda minha experiência foi na área administrativa aí eu fiquei um período na produção, porém a gente resolveu e achou melhor eu mudar de novo. Aí eu passei para esta área de planejamento. Planejamento na realidade não é planejamento estratégico, é planejamento de produção mesmo. Porque o que eu identifiquei indo para produção que a produção produzia conforme o que o PCP (planejamento e controle da produção) mandava produzir, mas não tinha planejamento nenhum. As vezes tinha peças que o *lead time* era de 15 dias e a gente começava a produzir no mesmo dia que uma peça de *lead time* de 1 dia. E o funcionário lá ele escolhia, a, este aqui é mais fácil de fazer eu vou fazer. E aquele de 15 dias ficava para trás porque tinha outras operações. Então o que a gente decidiu fazer é fazer este planejamento de produção antes, a gente verifica, e passa através de um plano mestre de produção diariamente para o funcionário o que ele tem que produzir (ENTREVISTADO GECOM).

GEPRO, conforme descrito por ele mesmo é do gênero masculino, 38 anos, de renda social média-alta, branco, com reporte direto de 45 pessoas. Trabalha em posição de liderança há 13 anos, na área de produção e operações, tendo curso superior incompleto em direito. Está

na área há 19 anos, 2 anos numa empresa terceira e 17 anos na empresa pesquisada. GEPRO descreve sua trajetória profissional da seguinte maneira:

[...] comecei a trabalhar com 14 anos, e meu pai trabalhava na empresa do grupo do maior cliente, e veio com a ideia de abrir uma empresa na época de terceirização e eu tinha 18 anos, já trabalhava com usinagem, e ele me convidou para trabalhar junto com ele, e desde então eu estou aqui na empresa, comecei com ele e o FC, e toda minha experiência que eu tenho eu adquiri aqui dentro, com o conhecimento que eles tinham e foram me passando. Todo serviço que entrava passava pela minha mão, eu ia pegando ia fazendo o serviço, ia aprendendo. Passei por todos os setores dentro da empresa, desde usinagem, rebarba, serra, solda, praticamente eu trabalhei em todos os setores da empresa. Na verdade, a firma já tinha em torno de 15 a 20 funcionários e daí, mas não tinha responsável, tinha um braço direito que era eu na fábrica, mas indiretamente, até que eles chegaram e falaram, a partir de hoje tu vai comandar a empresa ali na fábrica e até hoje eu que comando a empresa ali na fábrica. Me deram carta branca para fazer o que precisasse ali... (ENTREVISTADO GEPRO).

GEADM, conforme sua descrição é do gênero masculino, de 30 anos, classe média, branco, tem 13 pessoas se reportando a ele, com 5 anos em posição de liderança, e sua primeira empresa e primeira posição de liderança, operando em metalúrgica, formado em gestão da qualidade, iniciando um MBA em gestão de negócios e liderança, com vários diplomas de qualidade e liderança. Técnico em engenharia de produção e técnico em gestão da qualidade. Formação de tecnólogo. Trabalha na empresa há 15 anos, tendo iniciado com 16 anos. Passou por todas as áreas da empresa, desde a produção e compras e experiência. Conforme sua descrição,

[...] eu comecei na empresa em 2003 como auxiliar geral. Então o que eu fazia, cuidava do almoxarifado, varria a fábrica, levava peças para os operadores e assim por diante. Aí depois surgiu a oportunidade de eu trabalhar numa máquina de usinagem, que era um CNC onde faziam bujões. E aí eu fiquei bastante tempo nesta máquina porque nesta máquina que, com o trabalho que eu fiz a gente conseguiu reduzir muito as não conformidades deste item que a gente tinha bastante, conseguiu diminuir o custo elevado que a gente tinha de manutenção com esta máquina, e aí eu acabei ficando bastante tempo lá porque eu era bom naquilo e aí entrou uma estratégia minha de conseguir moldar outras pessoas para serem tão bons como eu porque um bom varredor vai ficar varrendo a vida inteira se ele não treinar alguém que se torne bom varredor e ele conseguir dar um passo adiante. Então eu consegui formar uma equipe, né, que digamos assim, né, eu já tinha uma liderança sendo operador mesmo, e consegui formar uma equipe que conseguiu me seguir para que eu conseguisse dar os próximos passos. Então o próximo passo que eu dei depois que eu sai da máquina foi que eu assumi a parte de inspeção final da empresa então virei inspetor, continuei me qualificando ... Só eu era inspetor.. Aí continuei me qualificando, buscando treinamentos, a empresa também me auxiliava com recursos financeiros para mim fazer isto externamente, aí surgiu a oportunidade de eu ser gestor da qualidade... há uns 5 ou 6 anos atrás de eu ser gestor da qualidade, aí sendo gestor da qualidade era só eu na qualidade. É, eu tinha um cargo de gestão, mas não tinha pessoas para liderar digamos assim. Mas claro que o perfil de liderança já se inicia um pouquinho lá na máquina ao eu formar esta equipe, mas mais forte quando eu virei inspetor pois o inspetor é aquela pessoa que tem de cobrar todo mundo, tem

que auxiliar todo mundo, tem que persuadir, para que se faça da maneira correta e não dá mais fácil, e assim por diante. Então depois a empresa começou, na verdade continuou com o crescimento dela e a gente acabou contratando funcionários para nos auxiliar ali na gestão da qualidade com todas as exigências ali que os clientes foram pedindo para gente, novas aí enfim, e aí, neste período, além da qualidade, eu fui assumindo outras funções, que a primeira delas foi RH, depois toda a área de expedição, toda a área de recebimento, e agora por último, foi onde me tornei gerente, com a saída de EABC (filho de um dos sócios FC), que aí então ficou sobre meu guarda-chuva ali, praticamente toda a área administrativa, compras, financeiro, custos, RH, enfim, praticamente toda a parte administrativa da empresa. E de experiência, digamos assim, eu fui adquirindo porque eu ia cobrindo férias das pessoas, por exemplo, o EABC operava compras aí ele saía de férias e eu comprava no lugar dele, financeiro, daqui a pouco o operador do financeiro saía de férias e eu acabava cobrindo ele nesta função e assim por diante, porque, porque a qualidade, gestão da qualidade, ela é muito importante porém se eu não fizer agora eu consigo fazer amanhã vamos dizer assim. Por exemplo ó, eu tenho que mudar uma documentação, melhor um processo e assim por diante, agora, pagar a conta não pode esperar para amanhã no caso do financeiro, o comparador não pode esperar para amanhã por causa da produção então eu conseguia ter esta flexibilidade no participar de todas as áreas digamos assim (ENTREVISTADO GEADM).

#### 4.3 AMBIENTE EXTERNO NO QUAL A EMPRESA MCZ ESTÁ INSERIDO

Para Reomar Slaviero, presidente do Sindicato das Indústrias Mecânicas de Caxias do Sul, a crise da Indústria Caxiense parece não ter fim. Numa entrevista cedida a revista SIMECS (Junho, 2017) Slaviero diz que a retomada da indústria Caxiense, em 2017, ainda não havia começado. Ele afirma que houve um recuo de mais de 40% do faturamento da indústria Caxiense desde 2014, onde foram perdidas mais de vinte mil vagas na indústria. Slaviero afirma ainda que, dadas as circunstâncias econômicas e analisando o histórico acumulado do ano de 2017, o faturamento anual deve ser o menor desde 2000, o que foi confirmado ao final do ano.

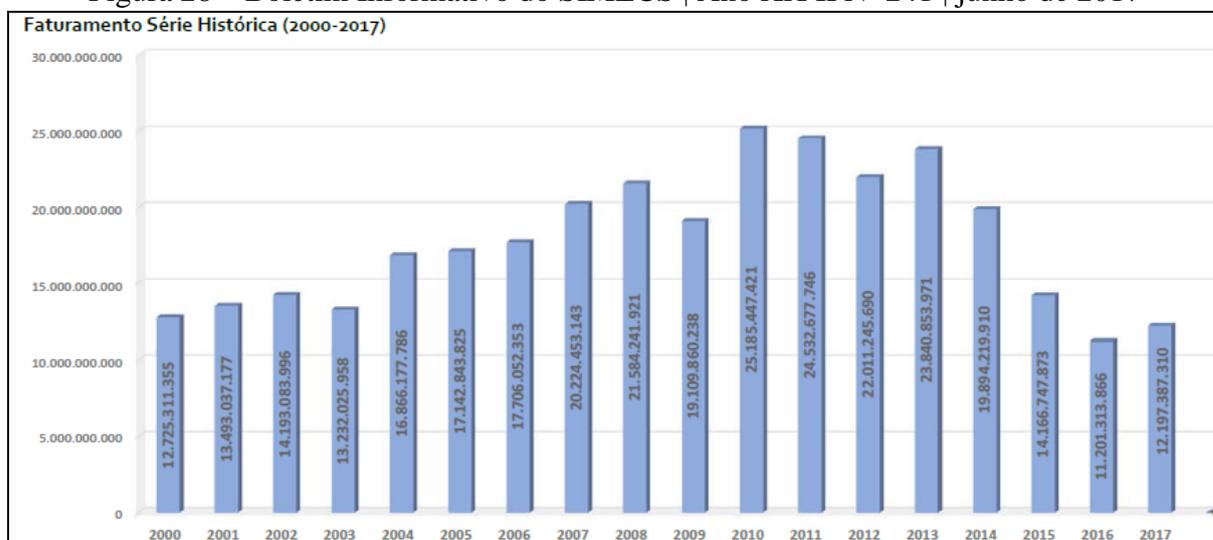
Segundo o SIMECS (Junho de 2017), o faturamento da indústria Caxiense segue a tendência nacional. O faturamento anual acumulado, fora do estado do Rio Grande do Sul é de -18%, já na Serra Gaúcha, -8% e nos primeiros meses de 2017, no início deste trabalho, -5,5% de crescimento na indústria da Serra. Na Figura 28 pode-se ver o crescimento da indústria Caxienses nos últimos anos.

A empresa MCZ criou, em 2011, um plano estratégico no qual uma empresa de consultoria, através do BSC - *balanced score card*, faz o desdobramento da estratégia da empresa, e, através de ações, criou um plano de ação para a manutenção e melhoria do plano estratégico para cinco anos (Figura 28). Segundo o TMT, o plano estratégico foi abandonado, sendo que o principal motivo foi a situação de mercado e as mudanças da estratégia devido a dinâmica do mercado de prestação de serviços de usinagem e solda/corte a laser. Ao apresentar os resultados financeiros, o TMT claramente se mostra insatisfeito e desgostoso

com o fato da empresa estar fazendo prejuízos. A necessidade de recorrer a bancos para criar um fluxo de caixa positivo tem levado ao crescimento da dívida. A extensão de prazos de pagamento dos clientes aliado a difícil negociação para reduzir prazos de fornecedores sem aumentar o preço tem desanimado o TMT. O gerenciamento do fluxo de caixa diário se faz necessário e isto tem gerado problemas internos pois a tomada de decisão de a quem pagar não é dividida e comunicada as áreas pertinentes. Sendo assim, a falta de material na fábrica tem sido frequente.

Com a morte de um dos donos da empresa, os filhos ganharam capital simbólico o suficiente para ter representatividade na tomada de decisão. Isto iniciou uma série de conflitos, pois anteriormente a tomada de decisão era feita entre M e C. Do lado M agora não há mais uma só pessoa e sim duas. O lado C ficou fragilizado, tendo em vista que os filhos saíram da empresa e se dedicaram a outros negócios. A solução do lado C foi promover GEADM para a gestão da empresa e sua inclusão no contrato social, dando assim capital simbólico o suficiente para também entrar no processo de tomada de decisão. GEADM tem ajudado o dono do lado C a tratar dos assuntos com os dois membros do lado M. Isto tem minimizado os atritos.

Figura 28 – Boletim Informativo do SIMECS | Ano XX II Nº 241 | junho de 2017

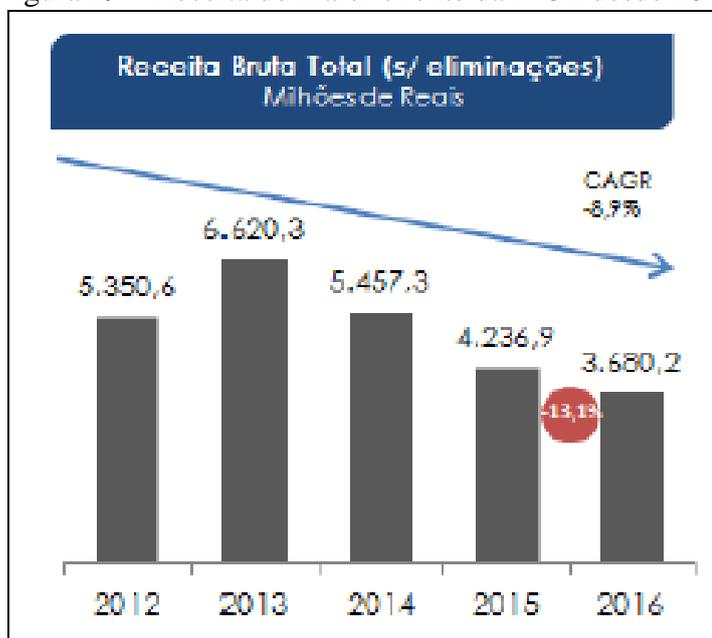


Fonte: SIMECS (2017).

O maior cliente da empresa MCZ, afirma em seu relatório anual (2016) que mesmo o mercado vindo em um viés de baixa, ela ampliou seu *market share* de 26% para 29%. Ainda em 2016 a empresa também fez uma importante migração estratégica (segundo informação no site da empresa), consolidando a área de compras com o objetivo de redução de custos. A

queda de demanda de seu maior cliente tem exigido ações de redução de quadro por parte do TMT da empresa MCZ e pode ser vista na Figura 29.

Figura 29 – Receita do maior cliente da MCZ desde 2012

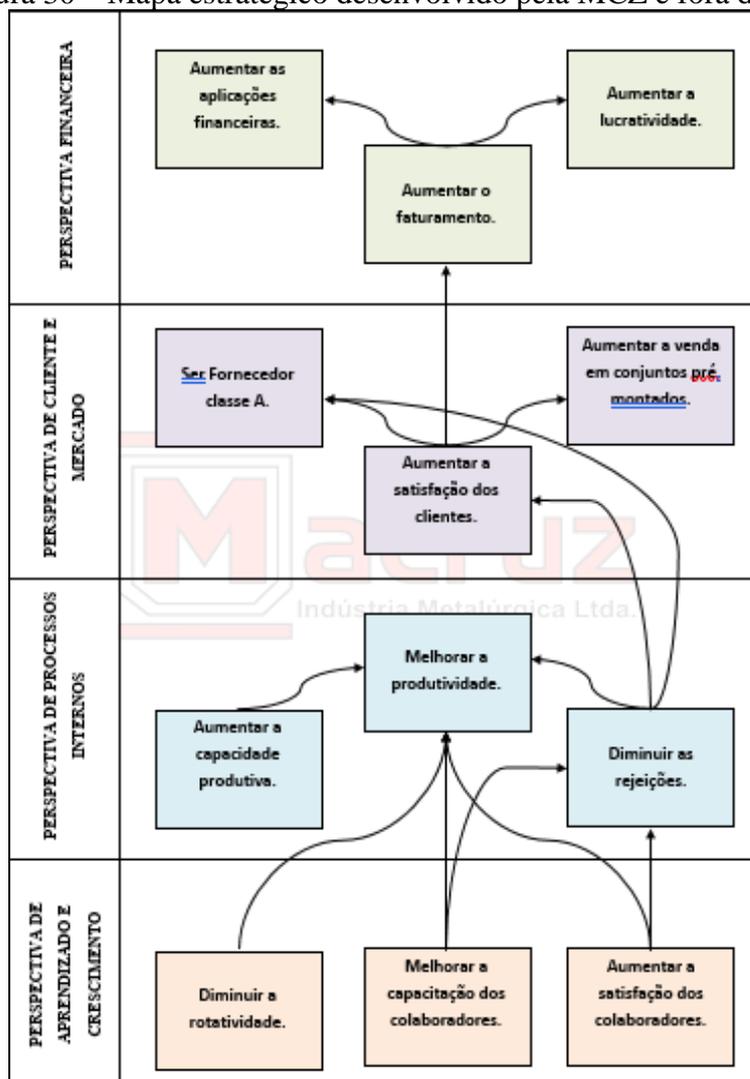


Fonte: Ibovespa (2017).

A mão-de-obra variável da empresa (aquela ligada diretamente a produção do item) não é tão flexível quanto a demanda, e isto, mesmo em períodos de baixa demanda, tem influenciado negativamente no resultado da empresa. Além disto, períodos longos de horas extras (que, segundo o TMT, é uma das estratégias da empresa para manter a flexibilidade de prazo e de serviços), não tem sido compensado pelo preço ofertado, gerando uma baixa margem de contribuição.

Além disto, a profissionalização do time de compras do maior cliente levou a um aumento do prazo do pagamento, exigido por parte do maior cliente para manter as compras na MCZ, e exigências mais duras de qualidade e entrega. O nível atual da empresa MCZ em seu maior cliente, em termos de ranking de qualidade de fornecedores, é condicional, ou seja, não recebe novos negócios.

Figura 30 – Mapa estratégico desenvolvido pela MCZ e fora de uso



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.4 A IDENTIFICAÇÃO DAS REGRAS DO JOGO DA EMPRESA MCZ

Para identificar as regras da empresa MCZ, buscou-se, através da participação em reuniões, entrevistas, observações, entender como a empresa funciona e quais são as regras formais e informais, ou quais deveriam ser estas regras, para que as pessoas consigam desenvolver e implementar suas estratégias na empresa (*illusio* e *doxa*). As regras da empresa não estão explícitas geralmente, mas sim, são regras que são seguidas de maneira automática, sem pensar, pelos agentes sociais (BARROS FILHO; MARTINO, 2003). Com o auxílio do *software* Nvivo, analisou-se todas as anotações de campo, assim como gravações de entrevistas e anotações e gravações de *shadowing*. Seidl (2017b) informa que para Bourdieu a noção de regra é rejeitada já que ele desenvolveu sua teoria com base na percepção do mundo

social. Assim sendo, a regra como princípio jurídico, controlado pelos agentes, é substituído pelo *habitus*, princípio gerador que orienta a relação dos agentes com o mundo sócias por meios de um sentido prático irredutível as regras (SEIDL, 2017b). Walther (2014) mostra que as regras do jogo provêm do *habitus*, que, segundo ele, são fruto da *ilusio* (as crenças coletivas, ou seja, as regras como elas deveriam ser) e o *doxa* (aquilo que é assim mesmo). De acordo com Braidford et al. (2017) o *habitus* explica como as estruturas sociais são formadas e como as normas são internalizadas e como elas se desenham através das práticas dos agentes, direcionando “senso do jogo” e aceitação das regras do mesmo.

Desta forma, entende-se que, analisando as práticas e *práxis*, práticas dos agentes e os agentes em si, e em seguida colocar as lentes Bourdesianas para analisar o fenômeno social no qual os agentes estão envolvidos através da *ilusio* e o *doxa* dos mesmos, entender-se-á as regras da empresa e o posicionamento dos agentes em função de seu capital, em relação as regras jogadas.

Assim sendo, avaliar-se-á inicialmente, de maneira individual, cada agente em estudo.

#### **4.4.1 O *habitus* dos agentes da empresa MCZ**

Para Grenfell 1996, *habitus* e campo são "ontologicamente cúmplices": de um lado, é uma relação de condicionamento onde o campo estrutura o *habitus*, que é produto da encarnação da necessidade imanente de um campo (ou de uma hierarquia cruzando o conjunto de campos) e do outro lado, é uma relação de conhecimento ou construção cognitiva onde o *habitus* contribui para a constituição do campo como um mundo com significado, um mundo dotado de sentido e de valor, no qual vale a pena investir a própria prática . Em outras palavras, o campo e o *habitus* interagem em uma relação dialética um com o outro (KRAMSH, 2008) para definir e redefinir as formas como o capital é dotado. Para Park et al. (2016), a dinâmica de poder existente em um determinado campo pode inevitavelmente estruturar o *habitus* dos agentes pertencentes ao campo, mas as atitudes, crenças e disposições destes agentes vão contribuir para estruturar o campo, numa relação dialética.

Para avaliar o *habitus* dos agentes neste trabalho, analisou-se as práticas, que, segundo Davis (2013) são as atividades relacionadas a estratégia, aquela do dia-a-dia referentes as rotinas de trabalho e as *práxis*, que se referem ao planejamento e tomada de decisão. Além disto, foram analisados os comportamentos com relação ao *doxa*.

#### 4.4.1.1 A *práxis* e práticas de GECOM relacionada a tomada de decisão

O autor deste trabalho decide começar a análise por GECOM pelos seguintes motivos:

- a) ele, GECOM e o irmão GEPRO, foram os dois primeiros funcionários da empresa, além dos fundadores, no entanto GECOM é uma pessoa mais estratégica que GEPRO ( inferência está baseada no sentimento e experiência do autor deste trabalho, levando em conta a rede de relacionamentos, a maneira de falar e de trafegar entre seus pares e principais influenciadores da MCZ, por ser uma pessoa do setor administrativo, por ter tomado grandes decisões de grandes impactos na empresa, positivos e negativos, de acordo com o relato dos agentes, tem um nível de competências e profissionalização maior;
- b) GECOM foi praticamente quem contratou os outros funcionários;
- c) GECOM é o membro mais antigo do TMT;
- d) de acordo com os relatos, GECOM foi quem tomou as maiores decisões, de impacto positivo e negativo.

Como se pode constatar nos recortes do trabalho etnográfico, GECOM toma decisões de maneira unilateral, sem a preocupação com os impactos em outros setores dos quais não é responsável podendo cometer a ingerência, conforme pode ser visto nos recortes abaixo.

[...] podia não pagar os impostos até chegar os 700 mil e depois chegar com o precatório e abater. Este foi o que eles falaram. E na época eu lembro que eu puxei este assunto e eu tomei a decisão de comprar. Então a empresa comprou o precatório, não pagou os impostos e ali começou a gerar um problema (ENTREVISTADO GECOM).

GECOM, por sua suposta experiência na área de custos e controladoria, decidiu por conta própria, sem envolver os outros membros do TMT, a compra de precatórios que trouxe um grande prejuízo a MCZ. A partir deste momento, GECOM perde capacidade de tomada de decisão e suas decisões passam a ser contestadas pelos outros membros. No entanto GECOM continua tomando decisões de maneira unilateral, talvez até por ter sido mais contestado.

[...] vou dar um exemplo, energia elétrica [...] Porque a gente tinha 2 turnos. Aí eu peguei a conta de energia elétrica e fiz uma avaliação que, no horário de pico a gente tava pagando quase a mesma coisa que o dia inteiro de energia elétrica. O custo era muito alto no horário de pico. E, para piorar, a nossa janta ela iniciava antes e quando começava o horário de pico, eles terminavam de jantar e iam trabalhar nas máquinas, então por conta disso dava em torno de 22 mil a conta. Então o que eu fiz: o turno B em vez de iniciar, o turno A inicia das 7 às 5 e o turno B iniciava das 5 às 2 da manhã. Então em vez de iniciar as 5 a 2 da manhã a gente inicia as 11 até as 7

da manhã (ENTREVISTADO GECOM).

Esta foi uma decisão com ingerência sobre a área de produção, de seu irmão GEPRO. GEPRO se irrita menos com isto talvez por ser irmão e membro da família, e entende que GECOM é a pessoa mais qualificada da empresa para tomar grandes decisões (ver relatos na análise da *práxis* e práticas de GEPRO a seguir), mas a ingerência também acontece em outros departamentos. GECOM vai no caminho oposto ao desejo dos membros do TMT que acreditam que a maior interação entre o time, a necessidade de mais reuniões e decisões compartilhadas pode diminuir os erros nas tomadas de decisão assim como garantir o alinhamento estratégico, mesmo numa estratégia informal como o caso da empresa MCZ que não tem um plano estratégico escrito.

[...] vou te dar um exemplo de uma decisão que eu tomei hoje: a gente manda fazer umas chapas de alumínio, na qual a gente tem que passar cola, cola carpete e fazer a montagem. Aí eu fui ali na programação e pedi para ver o, quantas tinha programado. A gente tinha mais de 800 chapas programadas no próximo mês. E o terceiro que faz estas chapas para nós, que sempre fez, desde o início da cotação, ele cobra 40 reais por chapa (ENTREVISTADO GECOM).

GECOM não tem como *práxis* a reunião para discussão com outros agentes que serão impactados pelas decisões unilaterais que ele toma. Via de regra usa o e-mail e a conversa informal no corredor, mas frequentemente não informa ninguém. Neste caso descrito acima, um novo processo precisa ser elaborado, talvez um novo fornecedor precisa ser desenvolvido e GECOM não envolveu nem GEPRO da produção nem COM de compras. O fez também no caso da empresa que oferece refeições na empresa: sem comunicar ninguém do TMT trocou a empresa alegando redução de custos. Mesmo a área de compras não esteve envolvida e gerou tensão entre os membros do TMT mesmo tendo comprovado a redução de custos. O TMT não lhe dá a legitimidade para a tomada de decisão unilateral que envolve outros departamento ou membros do TMT, mas ele continua agindo unilateralmente.

[...] GECOM informou que contactou uma empresa de prestação de serviços contábeis e de gerenciamento financeiro, tendo em vista que não há pessoal qualificado para fazer esta coleta de dados" [...] (SHADOWING GECOM).

Neste caso um exemplo de ingerência na área contábil, de GEADM. GEADM viu GECOM fazendo uma reunião com uma empresa externa e questionou. Quando soube da iniciativa, levou o assunto ao fundador FC e juntos decidiram contratar um especialista em contabilidade ao invés de contratar uma empresa terceira. Além de ingerência, GECOM iria aumentar as despesas da empresa em um momento onde as decisões têm um viés financeiro muito forte. Parece não entender a necessidade de redução de custos.

[...] GECOM também informa que falou com o grupo de advogados que prestam serviço a empresa para que os TMT saiam da folha de pagamento e abram uma empresa de consultoria, reduzindo assim custos com encargos trabalhistas. (*SHADOWING* GECOM).

No caso acima, GECOM tenta mostrar ao TMT sua propensão a redução de custos, sugerindo que o TMT crie uma empresa a parte e preste serviços a empresa MCZ somente. Isto poderia desonerar a folha de pagamentos. A idéia continua em análise.

O funcionário da máquina de corte a laser informa que precisa trocar a luneta em virtude de ter uma peça urgente para entregar. Segundo GECOM “como o tempo de preparação desta máquina é alto, ao se trocar a luneta, tento colocar o máximo de peças possíveis com a luneta trocada para reduzir ao máximo possível o custo do *set-up*”. O Autor deste trabalho pergunta se para isto algumas peças são atrasadas e outras adiantadas, em virtude de uma possível redução de custo. GECOM informa que sim, e “se o atraso é muito grande eles recuperam com horas-extras” (*Shadowing* GECOM – GECOM tomando uma decisão unilateral de trocar pedidos que estavam na sequencia por outros pedidos sem avisar o responsável pela produção, seu irmão GEPRO e sem avaliar o impacto do atraso nos outros clientes. GECOM também não analisou se todo o material estava disponível para os próximos pedidos com a luneta trocada). Além disto, as horas-extra estavam proibidas por decisão do TMT para redução de custo, decidido inclusive por GECOM (o autor deste trabalho estava presente na reunião). A atitude de GECOM vai no caminho contrário do que este *practitioner* prega como regra. Assim a decisão além de ter ingerência sobre uma área que não é de sua responsabilidade, ainda vai no caminho contrário a uma decisão tomada pelo próprio TMT.

[...] cada um toma decisão do jeito que acha, que tem que tomar, não existe um modelo, não existe um padrão, não existe um plano para tomar decisão com base em algum objetivo (ENTREVISTADO GECOM).

Apesar de GECOM citar que cada gestor toma as decisões do seu jeito, que não existe um plano, ele como membro do TMT também não trabalha em um plano e também não atua juntamente com os outros membros para aprimorar suas decisões. Sua atitude também é de tomar as decisões do que ele acha.

Geralmente é em experiências passadas e redução de custos, o que acontece aqui na empresa é que as pessoas as vezes, olham somente o custo, só que o custo, as vezes olhando por si só, as vezes não reflete a realidade (ENTREVISTADO GECOM).

[...] quando as decisões têm que ser compartilhadas as pessoas analisam de um jeito diferente do que eu analiso (ENTREVISTADO GECOM).

[...] gente tem que buscar novos clientes, como? Cada um faz do seu jeito, traz potenciais clientes para cá, e acredito eu também que a gente se queimou no mercado, por ter tentado buscar bastante clientes e não ter atendido eles corretamente (ENTREVISTADO COM).

A maioria das decisões hoje são tomadas de forma individual, por convicção individual (ENTREVISTADO CONT).

CONT se sente frustrado com esta situação pois foi contratado por GEADM para trazer dados mais precisos para que se tomem decisões com base em fatos e dados, mas GECOM, mesmo tendo *background* em controladoria, não faz uso destes dados confiando na sua intuição e nos seus cálculos próprios. A pressão externa do grupo do TMT é que as decisões sejam tomadas de forma consciente, racional, minimizando os impactos e com viés financeiro para a redução dos custos. As atitudes de GECOM não são bem recebidas deste modo tendo em vista que o TMT não sabe qual será a surpresa da sua tomada de decisão. Talvez queira manter sua dominância já que CONT foi contratado por GEADM, o membro externo do TMT, que não é de nenhuma das duas famílias. Assim mostra que ele continua no controle tanto que, em sua entrevista advertiu: “aqui quem toma quase todas as decisões sou eu...” (ENTREVISTADO GECOM).

[...] a maioria das decisões que se toma aqui não se olha o impacto financeiro e nem se vai ter impacto em outras áreas da empresa (ENTREVISTADO CONT).

[...] um se atravessa no serviço do outro (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] a gente nunca fez um estudo científico, um estudo financeiro, para saber, bah, esta decisão é melhor que esta ou esta é melhor. Vamos supor, quando a gente compra uma máquina é sempre assim, ah, o serviço aumentou, vamos investir numa máquina. Nunca foi feita uma análise do retorno do investimento (ENTREVISTADO GECOM).

[...] quando as decisões têm que ser compartilhadas as pessoas analisam de um jeito diferente do que eu analiso (ENTREVISTADO GECOM).

Como são mais pessoas que tomam decisão, às vezes, nem sempre a decisão que eu considero certa é a certa para a outra pessoa (ENTREVISTADO GECOM).

Estes dois últimos relatos de GECOM mostra um dos motivos que ele toma decisões de maneira unilateral: “porque as outras pessoas analisam de uma maneira diferente do que eu”. Além disto, quando se fala em impacto financeiro, via de regra se fala em aumento ou redução de custo e não no impacto a médio e longo prazo.

[...] em avaliar mal, ser um pouco displicente, então isto não dá uma credibilidade a ele (TRIANGULAÇÃO CONT).

A maioria das decisões hoje são tomadas de forma individual, por convicção individual [...] a maioria das decisões que se toma aqui não se olha o impacto financeiro e nem se vai ter impacto em outras áreas da empresa (ENTREVISTADO

CONT).

[...] A gente não senta muito para fazer reunião. A gente tenta resolver a situação e acaba até piorando. Não senta para debater. E isto não demonstra nossa flexibilidade, isto já vem de anos assim e a gente se acostumou assim (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...] eu, o GECOM, a gente peca muito nisto daí, de cultura. Isto é uma coisa que a gente se acostumou (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] se faz poucas reuniões e fica mais prático a tomada de decisão individual para ser mais ágil e mais rápido as decisões (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Porque a gente tinha 2 turnos. Aí eu peguei a conta de energia elétrica e fiz uma avaliação que, no horário de pico a gente estava pagando quase a mesma coisa que o dia inteiro de energia elétrica. O custo era muito alto no horário de pico. E, para piorar, a nossa janta ela iniciava antes e quando começava o horário de pico, eles terminavam de jantar e iam trabalhar nas máquinas, então por conta disso dava em torno de 22 mil a conta. Então o que eu fiz: o turno B em vez de iniciar, o turno A inicia das 7 às 5 e o turno B iniciava das 5 às 2 da manhã. Então em vez de iniciar as 5 a 2 da manhã a gente inicia as 11 até as 7 da manhã (ENTREVISTADO GECOM).

GECOM faz uso de seu *background* de custos, suas experiências passadas para a tomada de decisão e isto não lhe dá legitimidade pois tomou decisões no passado que impactaram o desempenho da empresa. O TMT tenta agora profissionalizar a controladoria para que possa suportar estas decisões, no entanto os *practitioners* precisam solicitar que a controladoria intervenha e faça a análise dos cenários.

[...] cada um toma decisão do jeito que acha, que tem que tomar, não existe um modelo, não existe um padrão, não existe um plano para tomar decisão com base em algum objetivo... geralmente é em experiências passadas e redução de custos, o que acontece aqui na empresa é que as pessoas as vezes, olham somente o custo, só que o custo, as vezes olhando por si só, as vezes não reflete a realidade (ENTREVISTADO GECOM).

GECOM apesar de ser do ramo de controladoria e de ter sido o gestor desta área por muitos anos na empresa MCZ, não usa muitos dados para tomar decisão, usando mais experiências passadas e a sua emoção conforme afirmam os relatos a seguir e isto vai no caminho contrário do que o TMT entende como sendo o desejado, ou seja, basear-se menos em experiências passadas e na emoção e mais nos dados disponibilizados pela controladoria, que agora está profissionalizada.

[...] eu pensei, ao invés de fazer um aumento linear e talvez perder itens em que já temos uma certa lucratividade, estou tentando o aumento em itens que temos muito prejuízo pois sei que será difícil alguém tirar este item da gente porque perdemos muito dinheiro (SHADOWING GECOM).

Neste relato GECOM vai contra a o desejo dos membros do TMT que quer o

desenvolvimento de novos clientes e o aumento da lucratividade já que o maior cliente também prejudicou o fluxo de caixa, aumentando o prazo de pagamento, o que foi aceito por GECOM sem consulta prévia ao TMT. GECOM tenta manter o maior cliente a qualquer custo e tenta não criar instabilidade com o maior cliente. No entanto esta é uma opinião individual de GECOM.

[...] Ele coloca mais a opinião dele do que o modo com que os demais gestores enviam as informações para ele [...] Ele interpreta mal as informações e ele vai lá e dá a visão dele (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] tomadas de decisão são realizadas em cima da emoção e não em cima da razão". (ENTREVISTADO COM).

[...] decisões ainda estão sendo tomadas mais por percepção do que por base em informações[...] por serem tomadas desta forma, pela percepção, muitas vezes pela emoção, elas tendem a não ter uma continuidade, elas tendem a, ali na frente, elas terem uma visão de um cenário que não é o cenário real. Isto não passa a confiança de que eu tomei a decisão, eu fui por este caminho, e que aquele caminho era o melhor (ENTREVISTADO CONT).

Muitas destas decisões, hoje ainda, são tomadas em função da experiência passada que pela compreensão e convicção do presente, e até mesmo pela visão do futuro. Então eu acredito que as decisões poderiam ser tomadas com uma melhor qualidade se hoje a gente usasse as informações que hoje a gente já tem. [...] A maioria das decisões hoje são tomadas de forma individual, por convicção individual. [...] a maioria das decisões que se toma aqui não se olha o impacto financeiro e nem se vai ter impacto em outras áreas da empresa (ENTREVISTADO CONT).

[...] a gente nunca fez um estudo científico, um estudo financeiro, para saber, bah, esta decisão é melhor que esta ou esta é melhor. Vamos supor, quando a gente compra uma máquina é sempre assim, ah, o serviço aumentou, vamos investir numa máquina. Nunca foi feita uma análise do retorno do investimento (Entrevistado GECOM).

GECOM informa neste recorte que não se faz uma análise financeira, mas ele sugere que se use os mesmos pois não há uma forma, uma análise financeira para tomar a decisão, no entanto suas atitudes não mostram exatamente o que ele pensa e nem como ele age pois ele toma as decisões de maneira unilateral consultando suas próprias planilhas e não as disponibilizadas pela controladoria na pessoa do CONT e do GEADM.

Quando em reunião com o TMT, GECOM coloca suas opiniões, nem sempre baseadas em fatos e dados, mas muitas vezes baseadas na emoção e na experiência que tem na empresa, nos processos que ele mesmo criou e acaba por perder o crédito frente aos *practitioners* e influenciadores da empresa.

[...] cada um toma decisão do jeito que acha, que tem que tomar, não existe um modelo, não existe um padrão, não existe um plano para tomar decisão com base em algum objetivo. [...] geralmente é em experiências passadas e redução de custos, o que acontece aqui na empresa é que as pessoas as vezes, olham somente o custo, só

que o custo, as vezes olhando por si só, as vezes não reflete a realidade (ENTREVISTADO GECOM).

[...] falta muito este alinhamento na empresa. [...] todo mundo tenta tomar a melhor decisão, mas no fim está todo mundo olhando só para o seu (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] Ele coloca mais a opinião dele do que o modo com que os demais gestores enviam as informações para ele. [...] Ele interpreta mal as informações e ele vai lá e dá a visão dele (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] tomadas de decisão são realizadas em cima da emoção e não em cima da razão (ENTREVISTADO COM).

[...] decisões ainda estão sendo tomadas mais por percepção do que por base em informações[...] por serem tomadas desta forma, pela percepção, muitas vezes pela emoção, elas tendem a não ter uma continuidade, elas tendem a, ali na frente, elas terem uma visão de um cenário que não é o cenário real. Isto não passa a confiança de que eu tomei a decisão, eu fui por este caminho, e que aquele caminho era o melhor (ENTREVISTADO CONT).

Ele (GECOM) coloca mais a opinião dele do que o modo com que os demais gestores enviam as informações para ele (TRIANGULAÇÃO CONT).

A outra decisão que a gente tomou, que eu tomei que também teve impacto foi abrir uma outra empresa, abrir uma empresa que, porque o que acontece: a gente estava terceirizando serviço de usinagem, então em vez de terceirizar este serviço de usinagem, a gente tem as máquinas que estavam tudo parado, então vamos ativar estas máquinas, vamos abrir uma empresa no simples para esta empresa do grupo fornecer para nós. Então o dinheiro que a gente paga para terceiros, então, praticamente fica com nós. E isto deu um impacto grande em termos de números porque, nós pagávamos em torno de 140 mil para terceiros, só em usinagem. Hoje que a gente tem a usinagem interna, nosso custo (ENTREVISTADO GECOM).

O recorte anterior mostra como GECOM toma a decisão com base no que ele acha, unilateralmente. Não teve envolvimento de outros membros do TMT, não teve o uso de uma ferramenta para a tomada de decisão, não se usou um plano estratégico base, indo contra o desejo do TMT que é de tomar as decisões estratégicas em conjunto, com base em cálculos e ferramentas financeiras disponibilizadas e feitas pela controladoria, na pessoa do CONT na área de GEADM, prática este que claramente ainda não está institucionalizada.

GECOM trabalhou no maior cliente e faz parte do grupo que joga futebol com pessoas do maior cliente, tendo uma relação estreita com o mesmo. Assim, como diretor comercial, tem dificuldades em proceder o aumento de preço e as negociações de preço em geral, assim como, desenvolver novos clientes. O resultado é regularmente o mesmo: se prioriza o maior cliente e o cliente em desenvolvimento acaba por não colocar novos pedidos em função de atrasos grandes ou falta de qualidade. Via de regra, como característica de GECOM, está a priorização do maior cliente.

Praticamente a gente cresceu dentro do grupo do maior cliente e alguns problemas que tinha lá por causa disto, a gente aceitava aqui e as vezes a gente aceitava pedido deles lá e a gente não sabia nem como que iria fazer. Então era desenvolvido na hora no início da empresa. Então a gente sempre tentou atender o cliente no prazo e na quantidade que eles precisam né (*SHADOWING GECOM*).

[...] esses investimentos eles não partiram de ideias daqui de dentro, eles partiram de demandas de clientes. Então assim ó, ou tu me forneces esta peça cortada na laser ou eu não compro mais de ti (*ENTREVISTADO GECOM*).

A gente nunca atendeu nenhum outro cliente bem em detrimento deste maior cliente (*TRIANGULAÇÃO GEPRO*).

GECOM, com a perda de recursos e a baixa qualificação, assume posições operacionais no seu dia-a-dia impondo-lhe dificuldades de delegação e de focar na estratégia em si, assim como despende mais tempo discutindo posições, alinhando estratégias e focando nas prioridades. Quando se comunica, é político, mas não se comunica para tomar decisões, via de regra, ou as toma e não informa a seus pares. Suas práticas mais comuns são o e-mail e as conversas informais no corredor. Ele não se prepara com apresentações ou reuniões formais. Há um certo isolamento na tomada de decisão por parte de GECOM, e o autor crê que isto tem a ver com o fato de GECOM ser um dos primeiros funcionários da empresa, e por ser o funcionário que entendia de custos e controladoria, sozinho, tomava as decisões de maneira unilateral e isto era considerado como “sendo assim mesmo”. Naquela época não existia a regra informal acordada pelo TMT de se usar fatos e dados e se dividir e alinhar com outros membros do TMT a tomada de decisão. Este *gap* de GECOM para com seus pares, tem lhe custado a credibilidade como já citado anteriormente, e, talvez, este fato, tem feito com que GECOM se isole ainda mais na tomada de decisão unilateral.

[...] teve a troca por causa do rombo de impostos. Eu questionei o GECOM sobre uma questão de impostos e ele nunca me informou aí, eu fui no contador e descobri que tinha um rombo. Ai o grupo de gestão decidiu passar isto para o GEADM (*TRIANGULAÇÃO GEPRO*).

[...] sobre a troca de banco para reduzir custos de juros...não fiquei sabendo desta decisão (*TRIANGULAÇÃO GEPRO*).

[...] não fiquei sabendo ...sobre que foi trocado o banco para antecipar pagamentos e reduzir juros (*TRIANGULAÇÃO CONT*).

Muitos assuntos ele vai empurrando com a barriga aí fica pendente (*TRIANGULAÇÃO GEPRO*).

Ele segura algumas coisas... ele não consiga identificar direito as prioridades (*TRIANGULAÇÃO GEPRO*).

[...] Ele se perde na hora do fazer. Perde o foco. Falta vontade (*TRIANGULAÇÃO GEADM*).

A empresa, como ela iniciou, familiar, foi muito mais no sentido de ajudar este meu amigo, meu primo e não se preocupou com os profissionais. Falta qualificação de pessoal e isto tende a mudar num futuro próximo. A questão do orgulho, do poder, também acaba sobressaindo (TRIANGULAÇÃO GEADM).

GEPRO cobra uma determinada peça. Segundo o operador, falta desenho e falta material também. GEPRO anota para fazer a cobrança ao planejamento. “Como pode mandar uma ordem para baixo sem desenho?” (SHADOWING GEPRO). GECOM faz ingerência nos outros departamentos.

[...] o material subiu muito e ele não pode aceitar. Ele comprou o material e nos mandou, eu vendi somente o serviço, mas ao invés de ganhar 22 reais por peça ganhei 32 reais. Ficou melhor para mim porque o lucro foi maior, e para ele porque, me parece, que não aumentou o custo dele. [...] porque se for analisar, praticamente todas as decisões quem faz sou eu... (SHADOWING GECOM).

[...] é um fornecedor. Ele está tentando negociar um prazo de pagamento com um fornecedor de tubo (SHADOWING GECOM).

[...] consultoria contábil ... GEADM inclusive disse que ficou sabendo desta possível empresa somente depois de GECOM já tê-los atendido e solicitado o perfil de contratação de serviços que quer fazer. GEADM não foi envolvido na primeira etapa... (SHADOWING GEADM).

A gente tinha mais de 800 chapas programadas no próximo mês. E o terceiro que faz estas chapas para nós, que sempre fez, desde o início da cotação, ele cobra 40 reais por chapa. Então se tu pegar 40 reais vezes 800 chapas, dá 32 mil. Então este valor aí, o que inclui, inclusive neste caso eu usei uma ideia para gente tentar organizar internamente a produção. Não é sempre que tem estas chapas é eventualmente. Quando tem estas chapas a gente vai contratar um funcionário temporário para fazer este tipo de serviço, daí não tem mais, porque a gente não contratou este funcionário fixo porque estas chapas são sazonais (ENTREVISTADO GECOM).

A tomada de decisão unilateral reforça o baixo nível de interação e comunicação com sua equipe e também com o TMT para discutir e decidir assuntos relevantes. GECOM geralmente usa e-mails, mas em muitos casos nem isto é usado para comunicar alguma decisão unilateral tomada por ele que afeta ou processo ou departamento que não o dele. Esta falta de alinhamento entre os membros pode ser vista nos relatos a seguir.

A gente não sente muito para fazer reunião. A gente tenta resolver a situação e acaba até piorando. Não sente para debater. E isto não demonstra nossa flexibilidade, isto já vem de anos assim e a gente se acostumou assim (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Teve a troca por causa do rombo de impostos. Eu questioneei o GECOM sobre uma questão de impostos e ele nunca me informou aí, eu fui no contador e descobri que tinha um rombo. Ai o grupo de gestão decidiu passar isto para o GEADM (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...] eu, o GECOM, a gente peca muito nisto daí, de cultura. Isto é uma coisa que a gente se acostumou (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] se faz poucas reuniões e fica mais prático a tomada de decisão individual para ser mais ágil e mais rápido as decisões (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] um ponto falho nosso a questão da comunicação (ENTREVISTADO COM).

[...] há pouca comunicação (ENTREVISTADO CONT).

[...] falta muito este alinhamento na empresa (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] todo mundo tenta tomar a melhor decisão, mas no fim está todo mundo olhando só para o seu (ENTREVISTADO GEPRO).

Na empresa eu iniciei emitindo nota fiscal, não era nem por computador, era manual mesmo. Daí ela foi crescendo, eu desenvolvi o setor de RH, a gente começou a contratar pessoas. Porque na época que eu comecei aqui a gente era em 4 pessoas (meu pai, o FABC, o GEPRO e eu). Então não tinha nenhum setor na empresa. Eu informatizei as notas fiscais, aí desenvolvi o setor financeiro porque na época eles iam para o banco pagar conta e dava para fazer tudo online. A empresa foi crescendo, a gente contratou uma pessoa para o RH, uma pessoa para o financeiro, uma pessoa para o fiscal e eu fiquei na parte de custos e tentei desenvolver mais clientes (ENTREVISTADO GECOM).

Eu gostaria que fosse através de um planejamento, de alguma coisa que norteasse a empresa, por exemplo, a empresa quer crescer ou se manter? A empresa quer ter mais funcionários ou menos funcionários? Ou quer investir em mais tecnologia? Ou quer menos tecnologia? Alguma coisa que norteasse isto, a empresa quer fazer, hum, terceirização, algumas peças fora? Ou de fazer dentro, então algumas coisas que deixasse bem claro desde o topo até o último funcionário sobre onde a empresa está indo. Então através daí, que tu conseguirias tomar umas decisões melhores ou mais adequadas (ENTREVISTADO GECOM).

GECOM tem investido ao longo do tempo em sua formação profissional. Em sua entrevista, GECOM afirmou que possui formação em economia, pós-graduação em finanças e MBA executivo internacional, e o mestrado está trancado. Possui mais de 50 diplomas de cursos e palestras voltados para a área de gestão, e isto vai de encontro a necessidade de profissionalização do TMT e do time de gestão intermediário assim como de seus funcionários. No entanto, GECOM não migrou este grau de profissionalização para seus times, no presente e nem no passado, o que o faz um gestor operacional, perdendo o foco no que é importante para um gestor tendo que se dedicar a operacionalizar tarefas como cotações, planilhas de fluxo de caixa, separação de ordens de produção e também dificulta a delegação em função da falta de confiança e falta de competências no seu time. Sua falta de foco na gestão e na tomada de decisão estratégica impede que ele consiga tocar seus projetos em frente, dedicando-se a buscar novos clientes, viajando em busca destes, ou até mesmo melhorando os processos de cotação, analisando o posicionamento de preços, negociando preços e novos pedidos. Os relatos abaixo mostram como GECOM perde o foco no seu trabalho enquanto membro do TMT de tomada de decisão estratégica.

A empresa, como ela iniciou, familiar, foi muito mais no sentido de ajudar este meu amigo, meu primo e não se preocupou com os profissionais. Falta qualificação de pessoal e isto tende a mudar num futuro próximo. A questão do orgulho, do poder, também acaba sobressaindo (TRIANGULAÇÃO GEADM).

[...] ao invés de eu focar na gestão preciso fazer estas planilhas (SHADOWING GECOM).

[...] GECOM informa que não há ninguém na empresa habilitado para tal e que o MRP está disponível no ERP (SHADOWING GECOM).

[...] simples de ser feito, mas que exige muita concentração e pensamento estratégico, o autor questiona a qualidade da equipe de contabilidade e finanças e controladoria. GECOM diz que são funcionários que tem salários baixos e não são muito qualificados (SHADOWING GECOM).

[...] muitos assuntos ele vai empurrando com a barriga aí fica pendente. [...] Ele segura algumas coisas... ele não consiga identificar direito as prioridades (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...] Ele se perde na hora do fazer. Perde o foco. Falta vontade (TRIANGULAÇÃO GEADM).

Eu estudei nos Estados Unidos, então conheci empresas lá na Califórnia, mas assim o aprendizado do dia-a-dia comparando quando eu iniciei aqui eu não sabia praticamente nada. Eu não tinha experiência nesta área (área de gestão). Então foi um aprendizado diário e eu acho que eu continuo aprendendo diariamente. Sempre surge coisa nova e sempre tem alguma coisa para fazer e as vezes esta experiência do passado ajuda na decisão do presente né (ENTREVISTADO GECOM).

Mesmo indo para a área comercial, GECOM continua cometendo erros de tomada de decisão com impactos negativos a empresa, talvez por não se ater ao novo processo de formação de preço via controladoria, como é a *illusio* do TMT. Pelo seu conhecimento GECOM continua tomando decisões sozinho com base nos recursos que ele mesmo disponibiliza para ele, já que tem o conhecimento dos processos internos por ele criados, e isto, tem repercutido entre o time de liderança e influenciadores. Na área comercial utiliza-se de e-mails e um pouco de telefone como *práxis* para a comunicação com clientes sendo que, durante o período de execução deste trabalho, ele não fez nenhuma visita a nenhum cliente, algo que o TMT acha pouco para uma empresa que quer reduzir a dependência do maior cliente.

No aspecto negativo tem algumas decisões que ele tomou como gestor da área comercial que estão tendo um impacto na gestão de preços. Tem uma série de preços que foram negociados com os clientes que não cobriam os custos e isto está gerando um impacto muito grande em termos de rentabilidade e de manutenção do cliente na carteira (TRIANGULAÇÃO CONT).

Durante um bom tempo, no período da etnografia, GECOM trabalhou numa planilha de fluxo de caixa. Como a empresa MCZ vem passando por dificuldades financeiras, praticamente todos os dias há a necessidade de definir quem ser ou quem não será pago. GECOM sempre tomou estas decisões de maneira unilateral. Ele não se comunicou em nenhum momento com algum gestor que pudesse ser impactado, nem compras na pessoa do COM e nem produção na pessoa do seu irmão GEPRO. Durante o período de *shadowing* com GEPRO, o autor deste trabalho presenciou falta de material na fábrica que não havia sido expedido pelo fornecedor pois ele não havia recebido. Mas algum membro do TMT havia prometido ao maior cliente que a peça seria entregue. De acordo com GECOM:

[...] como o fluxo de caixa está negativo, não há como pagar todos os fornecedores”. (*SHADOWING* GECOM).

[...] ao invés de eu focar na gestão preciso fazer estas planilhas”. (*SHADOWING* GECOM).

[...] alguém deveria fazer mas tem dificuldade em delegar (*SHADOWING* GECOM).

[...] é relativamente simples de ser feito, mas que exige muita concentração e pensamento estratégico (*SHADOWING* GECOM).

[...] equipe de contabilidade e finanças e controladoria são funcionários que tem salários baixos e não são muito qualificados (*SHADOWING* GECOM).

Algumas anotações de campo da atividade operacional de GECOM:

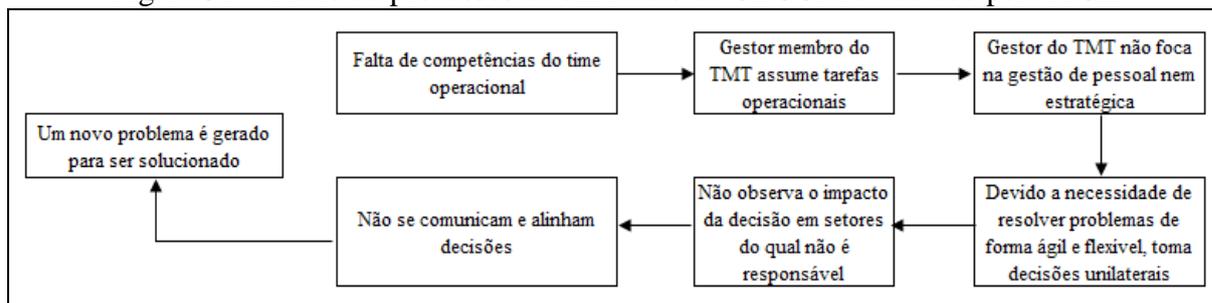
10/08/2017: GECOM estava separando as ordens de produção manualmente...

17/08/2017: GECOM está fazendo a planilha do fluxo de caixa. E assim segue em:

28/08/2017; 06/09/2017; 25/10/2017

Deste modo, o autor deste trabalho acredita este ser uma das formas da empresa MCZ trabalhar, ou conviver com o fator de “ser assim mesmo”. A Figura 31 ilustra o processo do relato acima que começa com a falta de profissionalização e qualificação dos funcionários, aqui citados por GECOM em sendo de finanças e contabilidade. Esta falta de competências faz com que o TMT tenha que assumir atividades operacionais e tenha que tomar decisões do dia-a-dia, menos estratégicas. No intuito de ser rápido e flexível, já que este é visto como uma estratégia da empresa e um desejo dos agentes pesquisados, as decisões são unilaterais (como mostram os relatos sobre GECOM), onde o agente não observa os impactos em outros departamentos e, por falhar na comunicação, também não alinha a decisão tomada o que causa novos problemas a serem gerenciados.

Figura 31 – Fluxo de processos de um relato de GECOM e adotado pela MCZ



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Em resumo a *práxis* estratégica de GECOM é baseada em e-mails e comunicações informais como conversas em corredor quando avaliada no contexto interno da empresa MCZ. GECOM quase não interage com os membros do TMT para a busca de consenso ou alinhamento na formulação ou implementação da estratégia e não utiliza de apresentações ou reuniões para tentar a influência da equipe de *practitioners*. Também não faz reuniões com os membros para a definição da estratégia. Por mais que seu desejo seja de se ter um plano comum, e estratégico para a MCZ, uma direção, uma base para a tomar as decisões, suas atitudes práticas refletem o contrário, ou seja, uma tomada de decisão unilateral sem consultas a base de dados e informações disponíveis na empresa que possam ajudá-lo no processo de tomada de decisão. O autor pode inferir que exista um certo “egoísmo” por parte de GECOM no processo de tomada de decisão, onde ele quer ser a figura de destaque e quer fazê-la do seu jeito, mas quer que os outros membros não o façam desta forma.

Para a tomada de decisão em termos de posicionamento de preços, assim como negociações, GECOM usa de planilhas de custo por ele elaboradas, como *práxis*. Estas planilhas não fazem parte dos artefatos disponibilizados pela controladoria, ou seja, disponibilizados por GEADM e CONT. Deste modo, o relato de que GECOM interpreta os dados da sua maneira fazem sentido e se comprovam na prática institucionalizada por ele mesmo GECOM. Ele criou uma planilha paralela de custos e usa os dados de acordo com sua interpretação e toma a decisão em cima destes dados. Ele se suporta no fato de ter retirado os dados do sistema ERP da empresa.

Uma das práticas institucionalizadas que estão sendo implantadas na empresa é a reunião mensal de resultados na qual participa o TMT. Nestas reuniões GECOM participa de maneira a emitir suas opiniões, de maneira pessoal, como indicam os recortes anteriormente descritos, não criando planos de ação e também não se importando quando as reuniões não acontecem. Na reunião em que o autor participou, em 27/07/2017, as 14 horas, a reunião tardou em começar por causa da ausência de GECOM e GEPRO que alegaram estar

resolvendo problemas importantes. Mais uma vez a atitude de GECOM é diferente do que ele prega no discurso, onde informa que são importantes as reuniões de grupo, do TMT, para tomar decisão e decidir um plano em conjunto.

#### 4.4.1.2 A *práxis* e práticas de GEPRO relacionada a tomada de decisão

GEPRO, assim como GECOM, foram os primeiros funcionários da empresa MCZ depois dos fundadores. Os dois tomam decisões unilaterais, com baixa preocupação no impacto em outras áreas, além de não se preocupar em utilizar fatos e dados concretos, que poderiam ser os dados disponibilizados pela controladoria por exemplo. Os relatos abaixo evidenciam a sentença acima.

[...] muitas decisões na área de produção que são tomadas sem fatos, sem dados, sem informações consistentes e são tomadas mesmo assim (ENTREVISTADO CONT).

Desde a época do meu pai e do FC que se criou uma cultura de não ter que dar explicação para ninguém (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

CONT por ter sido contratado por GEADM exatamente para alimentar o TMT com mais dados estatísticos e financeiros para diminuir os erros na tomada de decisão se sente desconfortável com o fato de disponibilizar os dados necessários, mas GEPRO não fazer o uso dos mesmos. Durante a gestão de GECOM, GEPRO, em sendo seu irmão, não tinha esta responsabilidade de usar os dados passados por GECOM até porque existia muita ingerência por parte de GECOM como mostram alguns relatos a seguir. GEPRO também não tem qualificação considerada adequada pelos membros do TMT e pelo controlador CONT para a interpretação destes dados e isto o coloca numa posição abaixo do nível dos outros membros do TMT.

[...] ele tem uma série de dificuldades em entender o meio e os impactos das decisões que ele toma (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] Ele toma decisão pela emoção e não pela razão (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] ele não pensa no contexto como um todo (TRIANGULAÇÃO GEADM).

[...] acredito que isto influencia na tomada de decisão dele hoje, pois ele pode se sentir com receio de trazer uma nova oportunidade, uma nova ideia (TRIANGULAÇÃO GEADM falando do carrinho elétrico que foi decidido e inventado por GEPRO onde a empresa MCZ teve um prejuízo de 600 mil reais).

[...] isto aqui é meu, tem que tocar, tem que fazer do jeito que eu quero, muito do meu pai e o FC dizer para mim ó, faz isto, faz aquilo, hoje não, hoje é comigo, eu

faço do jeito que eu quero, do jeito que eu acho que é certo para ter um resultado no final (ENTREVISTADO GEPRO).

Neste relato fica claro que, como GEPRO entende que, como a empresa é sua, então isto o qualifica, no seu modo de entender, de tomar as decisões de modo unilateral, assim como o faz GECOM. O desejo do TMT e dele mesmo é de se fazer uso dos dados disponibilizados pela controladoria, mas suas atitudes e práticas vão ao contrário do que afirma. GECOM sustenta a tomada de decisão unilateral do irmão em parte por causa do conhecimento prático:

[...] ele conhece todos os processos e a gente sofre quando ele não está aí (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Ele não tem uma maneira restrita de seguir processos. Ele faz a maneira dele, ele sempre faz da mesma maneira, mas não tem nada registrado (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Pelos relatos dos pares de GEPRO no TMT e de pessoas que trabalham perto como o caso do relato acima, mostra que GEPRO pouco conversa, mas no relato pessoal dele ele diz:

[...] então, também, aprendi a conversar mais com as pessoas que estão mais no dia-a-dia para tomar decisões também de produtividade, e, de ganhar mais lá na frente no resultado (ENTREVISTADO GEPRO).

Fica claro que há uma diferença entre o que GEPRO diz ser sua prática e do que os outros percebem que é, um *gap* entre o desejo de GEPRO e a atitude dele. GEPRO usa de mensagens eletrônicas, e-mail e conversas informais como *práxis*. Durante o período do estudo não foi possível verificar reuniões com sua equipe, nem mesmo a elaboração de planos de ação para os problemas enfrentados, como de falta de material, falta de desenhos das ordens, problemas no inventário geral, etc.

[...] Ele tem sim experiência, mas isto só leva ele a repetir erros do passado”. (TRIANGULAÇÃO CONT sobre a tomada decisão de GEPRO).

[...] falta de interesse em conhecer o processo financeiro e de resultado (TRIANGULAÇÃO GEADM).

[...] meu sonho é ter um setor de desenvolvimento de novos produtos para empresa. Só que para isto precisa de um certo investimento, precisa de uma área de engenharia, mas eu acho que daqui uns 3-4 anos a gente consegue (ENTREVISTADO GEPRO – ele não comentou com ninguém do TMT, é um sonho, mas é unilateral).

Neste caso, GEPRO, que tem a pretensão de ter uma engenharia de desenvolvimento

própria na empresa e clama por ter uma linha própria de produtos, convenceu seu pai LM a investir em uma linha de carros de rolimã elétricos, algo que os demais membros do TMT não concordaram na sua plenitude pois tratava-se de um produto desconhecido e no qual a empresa não tinha muito foco como foi o caso da empresa de bicicletas. O projeto deu um prejuízo de 600 mil reais que ainda está sendo pago e que tirou a credibilidade de GEPRO liderar projetos grandes já que ele estava à frente deste projeto. GEPRO tenta convencer o TMT de que ter uma linha própria é necessária para a sobrevivência da empresa.

GEPRO, pela dificuldade com relação a área financeira, e também pelo desinteresse em estudar tal assunto pois, como ele mesmo diz: “eu nunca gostei de estudar”, não usa dados disponibilizados pela controladoria para tomar suas decisões na área de produção, preferindo usar sua experiência na tomada de decisão, conforme mostram os relatos recortados a seguir.

[...] Ele toma decisão pela emoção e não pela razão então não é um exemplo a ser seguido. Ele não faz nenhuma análise (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] que ele tem uma série de dificuldades em entender o meio e os impactos das decisões que ele toma. Me parece que ele não tem conhecimento técnico. Ele tem sim experiência, mas isto só leva ele a repetir erros do passado (TRIANGULAÇÃO CONT).

GEPRO afirma que “não dou muita bola ao que os indicadores mostram”, pois segundo ele “o importante é a carteira de pedidos e ter coisa para produzir” (ANOTAÇÕES DE CAMPO – REUNIÃO GERAL 16/08/2017). No entanto o desejo do TMT é de criar processos padronizados e indicadores de desempenho, isto pode ser visto nas reuniões gerais mensais que GEADM tem liderado juntamente com CONT e que tem sido bem-vinda pelos membros do TMT.

GEPRO foi influenciado pelos fundadores, mas também pelo tempo em que passou na área comercial conforme confirmam os recortes na sequência.

[...] tinha um braço direito que era eu na fábrica, mas indiretamente, até que eles chegaram e falaram, a partir de hoje tu vai comandar a empresa ali na fábrica e até hoje eu que comando a empresa ali na fábrica. Me deram carta branca para fazer o que precisasse ali (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] isto aqui é meu, tem que tocar, tem que fazer do jeito que eu quero, muito do meu pai e o FC dizer para mim ó, faz isto, faz aquilo, hoje não, hoje é comigo, eu faço do jeito que eu quero, do jeito que eu acho que é certo para ter um resultado no final (ENTREVISTADO GEPRO).

Quando a gente está numa função de líder, a gente tem que ter uma, na minha opinião, a gente tem que ter uma opinião formada para chegar em determinado resultado e seguir com aquilo (ENTREVISTADO GEPRO).

Desde a época do meu pai e do FC que se criou uma cultura de não ter que dar explicação para ninguém (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Acho que ajudou no desenvolvimento dele, porque ele entende melhor como o cliente quer as peças. Ele cresceu também na tomada de decisão, pois ele não toma mais decisão só focada na produção (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] toda minha experiência que eu tenho eu adquiri aqui dentro, com o conhecimento que eles tinham e foram me passando. Os objetivos que eu alcancei aqui na empresa foi de ter uma empresa que já está no mercado há 20 anos e fazer parte disso, porque eu comecei junto com eles, era só eu de funcionário, e a gente foi crescendo aos pouquinhos. Desde todo serviço que entrava passava pela minha mão, eu ia pegando ia fazendo o serviço, ia aprendendo (ENTREVISTADO GEPRO).

Este último relato mostra também que GEPRO sofreu uma grande influência do seu pai e dos fundadores em no desenvolvimento do seu trabalho, tendo institucionalizado práticas que aprendeu com seus superiores naquela época.

GEPRO foi responsável pela área comercial e durante o período que o mesmo esteve à frente da área, quase um ano, foram desenvolvidos alguns novos clientes, mostrando que a empresa MCZ pode sair da dependência do maior cliente se focar no desenvolvimento desta área.

“[...] ele desenvolveu alguns novos clientes. Isto teve um impacto financeiro positivo”. (TRIANGULAÇÃO GEADM).

“[...] Sempre teve resistência de buscar novos clientes e ele conseguiu mostrar que podemos buscar outros” (TRIANGULAÇÃO GECOM).

No entanto, durante o período de sua estada na área comercial, GECOM era responsável por custos e calculava os preços de venda. Os desenvolvimentos feitos naquela época geram prejuízos até hoje, por mais que GEPRO tenha desenvolvido novos clientes.

Quanto a flexibilidade, GEPRO é bastante flexível, vertendo a ser desorganizado como pode ser visto na descrição de suas práticas a seguir. Ele toma decisões de mudança de pessoal, pessoas fazendo serviços para o qual não foram contratados. Os relatos podem ser vistos abaixo.

[...] ele é muito flexível com os funcionários e ele não é muito de chamar atenção dos funcionários (TRIANGULAÇÃO GECOM).

A gente só apaga incêndio o dia inteiro. É muito pepino (*SHADOWING* GEPRO).

Ele tem a maneira dele. Ele não tem uma maneira restrita de seguir processos. Ele faz a maneira dele, ele sempre faz da mesma maneira, mas não tem nada registrado (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] desloquei este cara para a manutenção porque tem muita máquina parada e com

problemas. A gente não dá conta. Aí a parte de processos está quase que parada (*SHADOWING* GEPRO – movei a pessoa do processo da manutenção, sendo que os estudos para melhoria de processos e redução de custos estão parados, sendo que, a melhoria da margem é uma das estratégias da empresa para sobreviver).

GEPRO sinaliza positivamente e vai até a máquina laser, informando o operador que, o próximo serviço, é esta peça para manutenção (*SHADOWING* GEPRO – para a produção da máquina laser para fazer uma peça para a betoneira que está parada. As peças da máquina laser, que é uma máquina gargalo, estão atrasadas e o maior cliente está cobrando. Para fazer a peça, o operário da máquina tem que primeiro fazer o desenho, no mezanino, e depois fazer a peças. Ocorreu uma perda de tempo de mais de 3 horas).

[...] a inspetora da qualidade ajuda ele a organizar a “papitada” segundo GEPRO, do que está em atraso e o que é urgente. “Aí depois que ela organiza eu vou atrás e cobro e mudo as prioridades se precisar” afirma GEPRO (*SHADOWING* GEPRO – assim como no caso do processo, GEPRO desloca um funcionário de uma posição para fazer outra função perdendo o foco naquilo para o qual o funcionário foi contratado e também na sua *expertise*).

E o funcionário lá ele escolhia: a, este aqui é mais fácil de fazer eu vou fazer (ENTREVISTADO GECOM).

Esta flexibilidade de GEPRO é vista pelo TMT como algo indo em contrário ao desejo dos *practitioners* da estratégia pois cada vez mais a intenção é o seguimento de processos e a criação de processos padronizados, para que seja sentido pouco a ausência do líder e para ter mais controle nos custos. No caso de GEPRO, “tudo está em sua cabeça, nada está escrito” como afirma GEADM na entrevista de triangulação. De outro modo, o TMT entende que a flexibilidade é parte integrante da estratégia da empresa, e segundo estes *practitioners* a flexibilidade com os clientes é que leva a empresa MCZ a ganhar dos concorrentes. No entanto, na prática, a flexibilidade na tomada de decisão e com os processos não é bem vista pelo TMT.

Praticamente a gente cresceu dentro do grupo de empresas do maior cliente e alguns problemas que tinha lá por causa disto, a gente aceitava aqui e as vezes a gente aceitava pedido deles lá e a gente não sabia nem como que iria fazer. Então era desenvolvido na hora no início da empresa. Então a gente sempre tentou atender o cliente no prazo e na quantidade que eles precisam né (ENTREVISTADO GECOM).

Sim a flexibilidade (ENTREVISTADO COM).

[...] vantagem em relação a personalização (ENTREVISTADO CONT).

Eu acho que é a flexibilidade [...] preço nem é tão diferencial, porque tem concorrentes nosso que não conseguem entregar, ou não querem, ou eles tão cheios de serviço de um determinado cliente e não conseguem entregar no prazo e a gente dá um jeito, e faz hora-extra e faz... A flexibilidade também em termos de quantidade. As vezes o cliente precisa de 10-15 peças e algum concorrente não faz porque tem lote mínimo de 50. Então a gente tem flexibilidade de atendimento, e as 10-15 peças se tornam 100-200 itens. Então a gente não ganha no volume do item

mas ganha no mix de produtos né. Esta flexibilidade já foi apontada por clientes que é uma vantagem competitiva (ENTREVISTADO GECOM).

É uma questão cultural, a gente fazia as cotações e a produção tinha que fazer gabarito para fazer as peças. Cada um se vira por conta. Cada gestor faz o seu melhor, mas não tem uma maneira da empresa, cada gestor faz da sua maneira. Não tem metas para cumprir ou uma direção (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

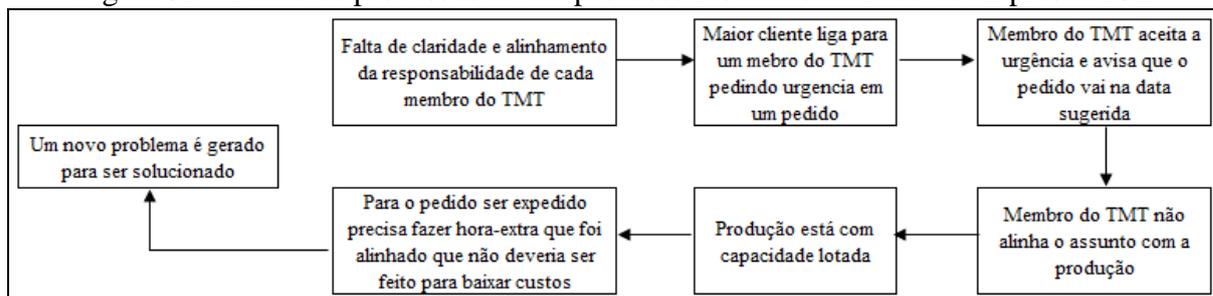
Um relato de GEPRO quanto a esta flexibilidade vai contra as suas atitudes. GEPRO, de acordo com os relatos acima é flexível com seu pessoal do ponto de vista de horários, de mudança de postos de trabalho. No entanto não concorda quando algum outro membro do TMT o faz conforme pode ser evidenciado a seguir:

Então a gente muitas vezes a gente se atravessa no serviço do outro para querer ajudar e na verdade a gente se desorganiza mais. Não sei se consegue entender. Eu vou dar um exemplo ali, o GEADM, se ligar o cara da Empresa do grupo do maior cliente hoje e pedir umas peças para amanhã, porque vai parar uma linha assim, ele nem vê o serviço e fala que vai. Ai depois que vem ou as peças ou os desenhos e aí a gente vai ver se dá, eu acho que a gente é muito desorganizado neste sentido (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] o planejamento que eu digo é no sentido de, desde a estruturação da empresa, cada um comandar o seu setor realmente. Não deixar que um se atravessa no serviço do outro e a gente começar a cobrar resultados em cada setor. Que isto hoje a gente não tem (ENTREVISTADO GEPRO).

Este processo leva o autor a inferir um outro processo institucionalizado na empresa MCZ que pode ser visto no processo da Figura 32:

Figura 32 – Fluxo de processos de um processo institucionalizado da empresa MCZ



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

As atitudes de GEPRO tem uma percepção negativa do TMT, tento em vista a desorganização com que GEPRO lidera a produção, mas também por causa da sua flexibilidade com seus horários e com os seus funcionários.

A célula está bastante desorganizada e é bem difícil de entender qual a prioridade (SHADOWING GEPRO – comentário do autor).

Ele não é um exemplo por algumas atitudes, como por exemplo seguir horário. Na questão do processo dá para aprender muito com ele. Mas ele não planeja nada (TRIANGULAÇÃO GEADM).

[...] eu era um gurizão, saía para fazer festa, as vezes chegava atrasado no serviço, sabe, não tinha muito aquela coisa, aquele compromisso que hoje eu tenho de, isto aqui é meu, tem que tocar, tem que fazer do jeito que eu quero (ENTREVISTADO GEPRO).

[...] apesar de falar que chegava atrasado, GEPRO ainda chega atrasado e “faz o que quer”: Ele não é um exemplo por algumas atitudes, como por exemplo seguir horário (Triangulação GEADM); O autor combinou com GEPRO a chegada na empresa as 8:00 horas, mas ao chegar na empresa GEPRO ainda não está” (*Shadowing* GEPRO); O GEPRO está há uma semana no Rock in Rio no Rio de Janeiro, isto porque temos 100 mil de pedidos atrasados (*SHADOWING* GEADM).

[...] ele é muito flexível com os funcionários e ele não é muito de chamar atenção dos funcionários (TRIANGULAÇÃO GECOM).

O GEPRO está há uma semana no Rock in Rio no Rio de Janeiro, isto porque temos 100 mil de pedidos atrasados (ANOTAÇÕES DE CAMPO COM CONT).

#### A troca de pessoal e desorganização na produção é frequente.

[...] desloquei este cara para a manutenção porque tem muita máquina parada e com problemas. A gente não dá conta. Aí a parte de processos está quase que parada (*SHADOWING* GEPRO – movei a pessoa do processo da manutenção, sendo que os estudos para melhoria de processos e redução de custos estão parados, sendo que, a melhoria da margem é uma das estratégias da empresa para sobreviver).

[...] GEPRO sinaliza positivamente e vai até a máquina laser, informando o operador que, o próximo serviço, é esta peça para manutenção (*SHADOWING* GEPRO – para a produção da máquina laser para fazer uma peça para a betoneira que está parada. As peças da máquina laser, que é uma máquina gargalo, estão atrasadas e o maior cliente está cobrando. Para fazer a peça, o operário da máquina tem que primeiro fazer o desenho, no mezanino, e depois fazer a peças. Ocorreu uma perda de tempo de mais de 3 horas).

[...] a inspetora da qualidade ajuda ele a organizar a “papelada” segundo GEPRO, do que está em atraso e o que é urgente. Aí depois que ela organiza eu vou atrás e cobro e mudo as prioridades se precisar” afirma GEPRO (*SHADOWING* GEPRO – assim como no caso do processo, GEPRO desloca um funcionário de uma posição para fazer outra função perdendo o foco naquilo para o qual o funcionário foi contratado e também na sua *expertise*)

[...] uma pessoa experiente que tiveram que demitir por causa do alto salário. Agora voltou com o salário mais baixo (*SHADOWING* GEPRO – como visto na triangulação de GEPRO, GEPRO toma as decisões sem pensar, demitindo um funcionário e recontratando um tempo depois com salário mais baixo. Qual seria a motivação deste funcionário? Numa primeira oportunidade pode ser que deixe a empresa).

O ambiente é bastante bagunçado: uma mistura de itens de produção, sucata, sujeira, cavaco, ladrilho. Não há uma sequência de fluxo definida e nem de prioridades. Existem muitas caixas klt com peças dentro e as ordens soltas por cima. Qualquer vento pode fazer as ordens (*SHADOWING* GEPRO).

Pára. Agora tem que fazer esta que é mais urgente. A peça nova exige um *set-up* novo, ou seja, a ferramenta tem que ser trocada assim como as castanhas (peças que são montadas na máquina para segurar a peça que precisa ser usinada) (*SHADOWING* GEPRO – solicitando a parada de produção de um lote de peças, pela metade, para fazer uma outra peça que necessita de uma parada de máquina para troca de ferramentas e dispositivos de usinagem (*set-up*), para depois de terminar este lote, voltar a fazer o outro, o que gera uma baixa produtividade por causa da quantidade de paradas).

A comunicação de GEPRO assim como seu nível de interação com o restante do TMT é pequeno. Apesar de ter a sua mesa na área do mezanino, juntamente com o restante do TMT, GEPRO passa parte do tempo na produção. Durante o período de *shadowing* o autor pode comprovar isto, sendo que, tanto na aplicação do *shadowing* de GEADM, como de GECOM, GEPRO pouco esteve no mezanino. Quase foi imperceptível sua presença no ambiente. Durante o período de *shadowing* de GEPRO, somente subiu ao mezanino para mandar o e-mail sobre o transporte de um produto a um dos clientes do portfólio. Como o próprio agente sugere: “hoje é comigo, eu faço do jeito que eu quero, do jeito que eu acho que é certo para ter um resultado no final”, aliado ao fato de que GEPRO tem pouco conhecimento financeiro, a busca de discussão com outros membros para a tomada de decisão quase inexistente.

Basicamente por que a gente não faz reuniões para cobrar o assunto e um não cobra do outro. O cara que começa o assunto tem que levar até o final senão não sai. Isto é da gestão, a gente não cobra (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Desde a época do meu pai e do FC que se criou uma cultura de não ter que dar explicação para ninguém (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Não falta interesse, eu acho que é desorganização. A gente não se compromete nem de ir nas reuniões que marca (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Cada um se vira por conta. Cada gestor faz o seu melhor, mas não tem uma maneira da empresa, cada gestor faz da sua maneira (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

A gente não se compromete nem de ir nas reuniões que marca. É para vir 5 e vem 2 porque os outros estão muito ocupados. Aí o cara vai se desgastando então ninguém vai nas reuniões (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

GEPRO tenta resolver seus problemas sozinho e mesmo não conseguindo colocar um plano de ação em atividade também não se reúne para que possam fazer isto em conjunto no TMT. A oportunidade de se comunicar que o autor vivenciou na qual GEPRO preferiu mandar um e-mail também foi um ponto deste recorte.

[...] os atrasos só aumentam. Não estamos dando a volta. O maior cliente já está irritado. A gente não consegue colocar em dia e não tem um plano de ação (*SHADOWING* GEPRO – os problemas só aumentam na produção, mas ele é o

responsável pela produção e não consegue colocar um plano de ação para funcionar. Nem nestes momentos o TMT senta junto para achar uma solução conjunta).

GEPRO informa a GEADM que já sabe como fazer e vai mandar um e-mail com as ideias e sobe ao mezanino (*SHADOWING* GEPRO – GEPRO em conversa com o GEADM, ao invés de explicar a solução prefere mandar um e-mail. A falta de reuniões e comunicações face a face são visíveis).

Assim como GECOM, GEPRO é um dos mais antigos funcionários da empresa. Quando a empresa se iniciou, haviam somente os dois fundadores e ele. GEPRO defende o *status quo*, sugere menos mudanças e um tem *status* mais conservador. A seguir, alguns recortes da pesquisa onde se pode verificar as descrições acima:

[...]” E quando tem mudança a mudança gera muito, muito não” (ENTREVISTADO GEPRO).

Ainda, “[...] eu trabalhei todo este tempo voltado para produção, já estava até meio, sabe, o cara fica muito tempo numa área vai ficando meio, se desgostando, se desgastando” (ENTREVISTADO GEPRO).

GEPRO não tem processos descritos na sua área e não tem uma maneira única de fazer as coisas, assim como também não mede o impacto de sua decisão:

[...] Ele tem a maneira dele. Ele não tem uma maneira restrita de seguir processos. Ele faz a maneira dele, ele sempre faz da mesma maneira, mas não tem nada registrado” (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] Ele sai fazendo sem pensar muito nas consequências e sem planejamento” (TRIANGULAÇÃO GEADM).

GEPRO acredita que sua experiência na produção é suficiente para a tomada de decisão na sua área e não precisa de profissionalização como já foi descrito em capítulos anteriores.

[...] ele conhece todos os processos e a gente sofre quando ele não está aí (TRIANGULAÇÃO GECOM).

[...] Ele tem uma bagagem de conhecimento prático de algumas questões produtivas que auxiliam ele em algumas questões, mas no geral ele não procura se aperfeiçoar, se desenvolver para que isto se some ao conhecimento prático para que os dois lados se somem e deem o resultado (TRIANGULAÇÃO CONT).

Quanto a profissionalização GEPRO é o único membro do TMT que ficou estagnado em termos de busca de profissionalização. Ele mesmo diz: “eu nunca gostei de estudar” (TRIANGULAÇÃO GEPRO). O agente em questão tem experiência nos processos, muitos criados por ele, sendo que a experiência prática foi quase que integralmente criada na empresa

MCZ. GEPRO também não tem interesse na área administrativa, como o ator disse na reunião geral de resultados: “esta parte administrativa vocês tratam aí que eu tenho mais coisa para fazer na produção”. Abaixo os relatos que confirmam a descrição feita pelo autor.

[...] não entende muito da parte administrativa e foi isto que faltou (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Ele não procura se desenvolver e nem se profissionalizar em algumas áreas e isto dificulta muito o dia-a-dia dele. Ele estacionou onde está enquanto todos os outros membros do TMT se profissionalizaram e vem buscando aperfeiçoamentos (TRIANGULAÇÃO CONT).

Me parece que ele não tem conhecimento técnico (TRIANGULAÇÃO CONT).

Eu nunca gostei de estudar. [...] vai fazer falta para mim, aliás já faz, mas... (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Com o baixo nível de profissionalização de GEPRO apesar da experiência na área de produção na empresa em questão, o mesmo se reflete na sua equipe tendo que, por seu baixo conhecimento na área administrativa e também nos novos processos, ter que deslocar pessoas de diferentes áreas para fazer trabalhos que ele não consegue fazer ou não tem pessoas capazes de fazer, além de transformar ele num gestor operacional. A seguir pode-se verificar relatos que sugerem as afirmações descritas.

[...] desloquei este cara para a manutenção porque tem muita máquina parada e com problemas. A gente não dá conta. Aí a parte de processos está quase que parada (SHADOWING GEPRO – movei a pessoa do processo da manutenção, sendo que os estudos para melhoria de processos e redução de custos estão parados, sendo que, a melhoria da margem é uma das estratégias da empresa para sobreviver)

[...] a inspetora da qualidade ajuda ele a organizar a “papelada” segundo GEPRO, do que está em atraso e o que é urgente. Aí depois que ela organiza eu vou atrás e cobro e mudo as prioridades se precisar (SHADOWING GEPRO – assim como no caso do processo, GEPRO desloca um funcionário de uma posição para fazer outra função perdendo o foco naquilo para o qual o funcionário foi contratado e também na sua *expertise*).

### GEPRO deposita muita confiança sobre o irmão GECOM

GEPRO informa que com a saída de seu pai (falecido em 2016), a empresa deixou de ter aquela pessoa que cobra. “Sabe aquele cara que bate na mesa e diz, vem aqui, o que tu vai fazer? Qual é o plano de ação? Ele fazia isto. Não deixava a gente começar uma coisa e não concluir. As coisas tinham início meio e fim”, conclui GEPRO. De acordo com o entrevistado, o seu irmão GECOM é que deveria fazer isto (SHADOWING GEPRO).

[...] “porque o GECOM tem estudo, é inteligente, ele é calmo, ele tem paciência e sabe como falar” (SHADOWING GEPRO).

GEPRO entende que as tomadas de decisão unilateral de GECOM algumas vezes se tornam um problema na administração da produção. GECOM é o responsável pelo planejamento de produção, tanto que é ele, pessoalmente, que sequencia as ordens de produção. Relato de GEPRO sobre o planejamento de produção:

É muito problema, o planejamento não funciona. A gente só apaga incêndio o dia inteiro. É muito pepino (*SHADOWING* GEPRO).

Segundo o operador, falta desenho e falta material também. GEPRO anota para fazer a cobrança ao planejamento. Como pode mandar uma ordem para baixo sem desenho? Ai a gente precisa correr atrás porque a máquina fica parada ou não faz o que tem que fazer (*SHADOWING* GEPRO ).

Tem faltado material porque a gente compara mas tem um limite de crédito muito pequeno, porque a gente não tava pagando, aí eles bloqueiam a gente até que a gente pague uma parte pelo menos. Aí atrasa tudo. Agora tenho que ver se vai pagar ou não (*SHADOWING* GEPRO).

Durante o processo de *shadowing* de GEPRO também pode ser observado uma quantidade de dispositivos, ferramnetas e outros investimentos que GEPRO solicitou para melhorar a produtividade. Uma grande parte deles inativos ou inacabados. Um dos motivos é que GEPRO constantemente muda o processista de função para trabalhar como manutentor e com isto não consegue dar foco na melhoria de produtividade. Outro motivo é a falta de planejamento do uso dos mesmos. Desta forma, como o TMT hoje tem limitação de recursos financeiros, GEPRO tem dificuldade de aprovar novos investimentos, baseado nas decisões e investimentos errados feitos no passado. Como ele não consegue comprovar a viabilidade e influenciar a decisão, a fábrica depende de investimentos exigidos pelos clientes.

Os relatos acima mostram que as decisões tomadas por GECOM impactam operações de modo a faltar material, mudar as prioridades, etc. No processo de *shadowing* de GEPRO, o autor deste trabalho não sentiu de GEPRO uma irritação por causa disto, talvez por ser seu irmão que toma as decisões. Mas o impacto real na fábrica é grande, tendo que mudar prioridades, sair a procura de material, cobrar fornecedores, desenvolver dispositivos com urgência, correr atrás de desenhos. GEPRO acaba com isto tendo funções bastante operacionais também pois tem que manter a produção abastecida de trabalho e acaba por ter que correr atrás de coisas que, se houvesse um processo de alinhamento de informação, poderia ser evitado.

Em resumo, GEPRO é muito parecido com seu irmão GECOM no que tange a tomada de decisão, tendo como *práxis* quase que nenhuma interação com o TMT através de

reuniões. A diferença com seu irmão GECOM é que, por não ter o nível de conhecimento e profissionalização que GECOM, GEPRO toma menos decisões estratégicas e muito mais operacionais. Além disto, deposita em seu irmão GECOM a responsabilidade de alinhar os processos, os planos, as decisões do TMT, o que eu o mesmo não faz. Entende que a produção é sua área, de sua responsabilidade e é onde ele é o “senhor das decisões”, apesar de que sempre tem alguma ingerência de GECOM, que o afeta muito pouco. No entanto, quando algum outro membro do TMT ou o fundador ainda vivo FC faz ingerência na produção, GEPRO não aceita. GEPRO, por ter pouco conhecimento financeiro e de administração, se interessa menos que os outros membros do TMT nos indicadores da empresa, nos resultados gerais, e nos dados disponibilizados pela controladoria, talvez por sua dificuldade de interpretação. Entende que GECOM pode fazer isto por ele.

O autor deste trabalho, deste modo, pode inferir que, GEPRO delega a sua decisão para GECOM, dando mais poder a este.

#### 4.4.1.3 A *práxis* e práticas de GEADM relacionada a tomada de decisão

Com relação a fazer planos e ao plano estratégico que tanto GECOM como GEPRO mencionou que algo é algo que a empresa MCZ não tem, foi GEADM que iniciou o processo de planejamento estratégico no passado, no entanto o programa foi suspenso por falta de recursos financeiros. Existe uma expectativa do TMT de que ele possa ser a pessoa para puxar um plano para a empresa, até porque foi GEADM que iniciou o planejamento estratégico, no entanto a dúvida é se ele começará a concluir as atividades em aberta já que, além de levar algum tempo, ter uma certa morosidade na tomada de decisão, GEADM não conclui suas atividades conforme confirmam os recortes da etnografia a seguir.

Que eu não tenha que fazer uma coisa hoje e amanhã, de repente, tenha que mudar esta situação. Então, ter um planejamento de curto, médio e longo para o que defina as estratégias neste mesmo período e sejam ações mais, feitas de uma vez só e não faço uma coisa hoje e amanhã já mudo a estratégia e faço outra, isto em maneira geral em toda a empresa digamos assim, não só, não pensando só no gestor GEADM (ENTREVISTADO GEADM).

[...] eu que tomei que foi a implementação do nosso planejamento estratégico, que ela nos deu assim um alinhamento de todas as nossas estratégias num período grande, médio, de 5 anos na época, onde a gente conseguiu fazer todo mundo pensar em cima da mesma linha ali (ENTREVISTADO GEADM).

Segundo o TMT, o plano estratégico foi abandonado, sendo que o principal motivo foi a situação de mercado e as mudanças da estratégia devido a dinâmica do mercado de prestação de serviços de usinagem e solda/corte a laser. Além disto, o maior cliente da empresa (que corresponde a 85% do faturamento), tem reduzido sua

demanda devido ao quadro depressivo no setor de implementos rodoviários (ANOTAÇÕES DE CAMPO – RENIÃO 27/07/2017)

Acho que eu e o GEADM temos que puxar isto. Temos que respeitar o espaço um do outro, mas puxar, criar os planos, mudar a cultura organização e colocar isto no plano estratégico da empresa. A gente tem que se unir mais, sair da operação e fazer as cobranças necessárias (TRIANGULAÇÃO GECOM).

No ultimo relato acima, GECOM quer se incluir no processo de criar o plano estratégico porque sabe da importância do plano e da importância que as pessoas que estiverem envolvidas com o plano terão para a organização.

Com relação a tomada de decisão, GEADM tenta enxergar o contexto como um todo, mas tem menos flexibilidade e demora mais para tomar a decisão assim como perde o foco pois tenta fazer várias coisas ao mesmo tempo como demonstram os relatos a seguir. Seria como quase que o contrário das práticas de GECOM que é reconhecido como um *practitioner* que não tem vontade. GEADM tem vontade em excesso mas acaba por não conseguir concluir tudo o que inicia, e por ser um agente bem articulado, talvez as pessoas vejam nele a pessoa que executa, já que GECOM não tem este reconhecimento e GEPRO não tem o conhecimento como indicam os relatos visto até este momento.

[...] pararam os problemas de qualidade e a gente conseguiu contratar uma pessoa adequada para aquela função num momento depois mas com tempo, com, com uma , com as devidas ações de se preocupar qual é o perfil que a gente precisava, quais eram as qualificações que precisava para ta colocando aquela pessoa ali (ENTREVISTADO GEADM – demitiu uma pessoa da qualidade por impactos negativos no maior cliente, discutiu com um outro membro do TMT mas demorou bastante tempo para contratar outra pessoa mais profissionalizada).

[...] tem a parte boa e a ruim, porque se está escrito tem que seguir mas tem a falta de flexibilidade para tomar alguma decisão fora do que está registrado. Ele é totalmente a risca do que está escrito (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...]Soma-se a isto uma visão ampla da empresa e conhecer as pessoas e os processos. No caso dele esta experiência dá créditos a ele porque aliou a prática e a teoria (TRIANGULAÇÃO CONT).

Ele é um dos caras mais políticos, bom de conversar, ele é mediador. As decisões sempre foram coerentes e sempre deram bom resultado na empresa (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Ele é bem organizado e político. Ele consegue lidar com o FC e isto é positivo (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...] GEADM é um dos caras mais políticos da empresa (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

“[...] Ele tem boas idéias e bons projetos, mas se demora muito para chegar a conclusão. Alguns casos, parece falta de foco” (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] Ele tenta tomar a decisão enxergando o contexto do passado da empresa, o

presente e tentando visualizar alguma coisa do futuro (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] Além disto eu e o GECOM trabalhamos bastante juntos e quero me apoiar nele para começar a fazer os projetos andarem (SHADOWING GEADM).

[...] Eu acho que assim, de ter organizado a nossa qualidade é um mérito dele. Quando ele começou na gestão da qualidade a firma melhorou bastante (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

[...] de ter organizado a nossa qualidade é um mérito dele. Quando ele começou na gestão da qualidade a firma melhorou bastante (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

GEADM tem pró-atividade e tenta solucionar os problemas e trazer novas idéias. Não é adepto ao *status quo*. “[...] Ele puxa o assunto, ele vai atrás, e ele consegue ter uma visão geral, de antecipar algum problema que vai acontecer” (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Quanto a comunicação, GEADM tem bom relacionamento com todos os membros do TMT e trafega com facilidade e talvez este seja o motivo da aproximação de GECOM a este *practitioner*. Diferentemente dos outros dois *practitioners*, GEADM tenta compartilhar a tomada de decisão e o alinhamento estratégico. Isto talvez esteja relacionado ao fator de ele ser gestor há menos tempo, de não fazer parte do grupo familiar, o que o faz compartilhar a decisão com membros das famílias, ou ainda a falta de experiência em tomadas de decisão estratégicas. O fato é que isto é reconhecido e dá legitimidade ao processo de tomada de decisão deste *practitioner*.

Ele é bem organizado e político. Ele consegue lidar com o FC e isto é positivo (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Ele é um dos caras mais políticos, bom de conversar, ele é mediador. As decisões sempre foram coerentes e sempre deram bom resultado na empresa (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

Sentamos eu e o GECOM, e também chamamos o FC para conversar. O GEPRO se interessa menos por este tipo de assunto (SHADOWING GEADM).

Aí eu convenci o pessoal de a gente fazer esta reestruturação aqui mesmo sem influência externa (SHADOWING GEADM).

[...] teve outra que fui eu que tomei que foi a implementação do nosso planejamento estratégico, que ela nos deu assim um alinhamento de todas as nossas estratégias num período grande, médio, de 5 anos na época, onde a gente conseguiu fazer todo mundo pensar em cima da mesma linha ali. Mas não saberia te dizer assim, qual o impacto em números que isto teve...(ENTREVISTADO GEADM).

Quanto a profissionalização, assim como GECOM, GEADM se preocupa com a sua profissionalização e seu preparo para a posição de gestão e liderança. Os recortes abaixo comprovam através de relatos a informação descrita.

Só eu era inspetor... ai continuei me qualificando, buscando treinamentos, a empresa também me auxiliava com recursos financeiros para mim fazer isto externamente, aí surgiu a oportunidade de eu ser gestor da qualidade (ENTREVISTADO GEADM).

[...] e de experiência, digamos assim, eu fui adquirindo porque eu ia cobrindo férias das pessoas, por exemplo, o EABC operava compras aí ele saía de férias e eu comparava no lugar dele, há, financeiro, daqui a pouco o operador do financeiro saía de férias e eu acabava cobrindo ele nesta função e assim por diante (ENTREVISTADO GEADM).

[...] pararam os problemas de qualidade e a gente conseguiu contratar uma pessoa adequada para aquela função num momento depois mas com tempo, com, com uma, com as devidas ações de se preocupar qual é o perfil que a gente precisava, quais eram as qualificações que precisava para tá colocando aquela pessoa ali (ENTREVISTADO GEADM – sobre demitir uma pessoa menos qualificada e contratar outra mais qualificada).

[...] veio a necessidade de eu buscar um MBA em gestão de negócios e liderança (ENTREVISTADO GEADM).

Mais recentemente a questão de profissionalizar a empresa com a busca de profissionais no mercado como a área de controladoria, a área financeira e a área de expedição (TRIANGULAÇÃO CONT).

[...] a questão de profissionalizar a empresa com a busca de profissionais no mercado como a área de controladoria, a área financeira e a área de expedição (TRIANGULAÇÃO CONT).

Eu sou bastante estruturado, mas talvez me falte a experiência gerencial. Por isto que estou estudando (SHADOWING GEADM).

Algumas das tarefas que GEADM se envolve, o mesmo perde o foco e, ou não conclui ou demora muito a concluir.

[...] ele é um clássico gestor que começa as coisas e não termina. Ele começou várias vezes 5S e não terminou, ele criou relatórios interessantes e não terminou. Ele tem idéias legais mas não dá sequência (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Algumas coisas que ele implantou em termos de controles que não deram impactos relevantes. Alguns foram até esquecidos no tempo (TRIANGULAÇÃO GECOM).

Ele tem boas idéias e bons projetos, mas se demora muito para chegar a conclusão. Alguns casos parece falta de foco (TRIANGULAÇÃO CONT).

Com relação a estratégia da empresa, GEADM também entende, assim como os outros dois *practitioners*, que a flexibilidade tem trazido novos produtos e peças mas entende que ela precisa ser repensada pois esta flexibilidade influencia em outras áreas, diferente do que pensam GECOM e GEPRO que inclusive entendem GEADM como menos flexível.

[...] a estratégia competitiva da empresa é exatamente conseguir fazer tudo num período muito curto de tempo, porém esta estratégia tem que ser repensada porque ela pode estar nos prejudicando ao invés de estar nos auxiliando (ENTREVISTADO

GEADM).

[...] tem a parte boa e a ruim, porque se está escrito tem que seguir mas tem a falta de flexibilidade para tomar alguma decisão fora do que está registrado. Ele é totalmente a risca do que está escrito (TRIANGULAÇÃO GEPRO).

GEADM entende que a maneira com a empresa MCZ vem trabalhando não vai levar ela a outros 19 anos de existência, tendo em vista a falta de profissionalização, a falta de processos estáveis, a dificuldade em propor mudanças.

Sim com certeza, hoje a grande dificuldade e a grande, digamos assim, o grande esforço que não só a MCZ mas que todas empresas as empresas tem que trabalhar direto é a cultura organizacional. E a cultura ela, quando, quando você começa um negócio novo, ela é mais fácil de tu moldar aquilo que tu precisas, porém tu mudar a cultura de uma empresa que já vem trabalhando há 19 anos de uma maneira ela é um pouco mais onerosa, ela é um pouco mais complicada. Ainda mais se eu tenho funcionários antigos que, digamos assim, seguiam uma linha de raciocínio dos nossos diretores, que, inclusive um deles faleceu, e eu conseguir mudar isto agora para se tornar uma empresa que se adeque a atual situação de mercado ela é complicada. Porque tu vais chegar muitas vezes num funcionário, ó vamos fazer isto ou aquilo diferente do que está sendo feito porque o resultado vai ser melhor, persuadir o funcionário a fazer daquela forma nova que tu quer propor, é difícil não é uma coisa muito fácil então, acredito que sim, influencia bastante no resultado. Por exemplo assim, um orçamento, um orçamento hoje se faz assim, assim, assado, para tu conseguir mudar para se fazer de uma maneira que se adeque mas ao que a empresa busca hoje no mercado é difícil. Por exemplo a gente tinha muito, tinha e ainda tem, muitos processos na cabeça do operador, o orçamento é um deles: eu não tenho definido um procedimento digamos assim, que se eu tiver que demitir hoje o operador de orçamento ali, que eu bote outra pessoa e ele consiga seguir exatamente a cultura que a empresa, vai ter a influência da pessoa vai ter o *feeling* da pessoa, né, o que ela traz de experiência de outra empresa (ENTREVISTADO GEADM).

O que eu tenho de proposta é a gente conseguir planejar mais o futuro. Que em cima do planejar mais o futuro eu consiga medir e eu digo tomar uma decisão mais acertada digamos assim. Que eu não tenha que fazer uma coisa hoje e amanhã, de repente, tenha que mudar esta situação. Então, ter um planejamento de curto, médio e longo para zo que defina as estratégias neste mesmo período e sejam ações mais, feitas de uma vez só e não faço uma coisa hoje e amanhã já mudo a estratégia e faço outra, isto em maneira geral em toda a empresa digamos assim, não só, não pensando só no gestor GEADM (ENTREVISTADO GEADM).

[...] a gente esta tentando mudar isto mas , digamos assim, em linhas gerais, a decisão da empresa sempre foi baseada nas necessidades do cliente: o cliente está crescendo, vamos crescer, o cliente está diminuindo, vamos diminuir, a cultura da empresa sempre foi ó, vamos atender o cliente sempre em primeiro lugar, depois a gente discute qual o impacto que isto causou para atender o cliente, e não é uma situação que a gente está tentando mudar neste momento que é analisar isto antes para não ter um impacto negativo (ENTREVISTADO GEADM).

Este último recorte da entrevista do *practitioner* GEADM mostra a dificuldade que ele vem tendo como membro do TMT, em sair do *status quo* que é algo que GECOM e GEPRO tem tentado manter.

[...] um dos grandes valores da empresa é atender o cliente independente do que aconteça, digamos assim, tá. Hã, só que, hã, este valor pode tá prejudicando nós em montar uma estratégia melhor para curto, médio e longo prazo. Por isso que toda esta reorganização de todo processo ela deve ser feita para gente realmente conseguir a ter o norte, ter um alvo para dar o tiro certo, digamos assim (ENTREVISTADO GEADM).

O relato acima mostra o desafio dos *practitioners* onde hoje GECOM está a frente para desenvolver novos clientes e GEPRO já teve esta oportunidade. A oportunidade de GEPRO mostrou sim que é possível, mas em um ano ele praticamente conseguiu somente 3 clientes com o apoio de custeio e preço de GECOM onde estes clientes hoje dão prejuízo. GECOM já está há alguns meses no cargo e, enquanto o autor fez a etnografia, não viajou para atender ou buscar novos clientes. Conseguiu 2 clientes pequenos na região da serra gaúcha. Isto também mostra que, apesar da necessidade de buscar novos clientes e reduzir a dependência, GECOM e GEPRO preferem o *status quo*. No maior cliente eles tem amigos, jogam futebol e tem o relacionamento dos fundadores. A estratégia basicamente é seguir o novo cliente (a atual). Resta saber se esta estratégia vai levar a empresa a continuar no mercado por mais 19 anos.

O que dá para controlar é o que a gente tem dentro da empresa digamos assim e que depende de nós. Hã, como, como a nossa estratégia ela é praticamente um segmento de seguir o nosso maior cliente a gente tem muito mais não-controle da nossa estratégia por que a gente está dependendo de uma força externa do que realmente a nossa força digamos assim. Que, por exemplo assim, se eu não tivesse um poderio tão grande de um único cliente, 90% num cliente só, poderia eu montar uma estratégia pensando em, bom, este cliente representa 20 então eu vou tomar estas medidas para conseguir manter este negócio ou de repente este negócio não ser viável eu perco 20%, que já não é um número tão baixo também. Agora eu montar uma estratégia minha só sem influência externa em cima de um cliente que eu demando 90%? Fica muito complicado (ENTREVISTADO GEADM).

GEADM também tem uma visão diferente quanto ao processo de negociação com o maior cliente. O maior cliente tem cobrado mais fortemente a qualidade, a prazo de entrega, ele tem se profissionalizado. O maior cliente aumentou o prazo de pagamento e criou um problema de fluxo de caixa na empresa. GEADM diz o seguinte:

se não podemos diminuir o prazo de pagamento do nosso maior cliente, então que consigamos, ou, aumentar o preço com ele para recompor as margens, ou que consigamos renegociar prazos de pagamento com nossos fornecedores (SHADOWING GEADM).

No entanto, GECOM negociou somente os itens que, de acordo com seu cálculo próprio de custo e margem, tinham margens ruins. Quanto aos fornecedores GEADM

conseguiu prosperar em algumas negociações. GEADM, no entanto também entende que o maior cliente tem seu poder de barganha e, por conhecer a MCZ e sua dependência deste maior cliente, pressiona por preço, flexibilidade de pedidos e flexibilidade de para zos: “ao invés de melhorar nossa situação, se a gente perder uma boa parte dos itens fornecidos a este cliente, pode piorar ainda mais” (*SHADOWING* GEADM).

Em resumo, as *práxis* de GEADM vão de encontro com a *ilusio* do TMT, até porque ele é hoje o agente da mudança e sabe que a empresa não chegará a outros 19 anos de vida se não fizer mudanças. Seu perfil, com formação em qualidade, o faz menos flexível que os outros *practitioners* mas também muito mais asserivo na tomada de decisão. Por ser um agente externo ao círculo familiar de fundação da empresa MCZ, GEADM mantém um nível de comunicação e alinhamento frequente com os outros dois membros do TMT que são integrantes da família M, assim como com o fundador da família C, o ainda ativo FC, tanto que GEADM é seu representante legal no corpo diretivo da empresa assim como no contrato social. GEADM é o agente que hoje lidera as reuniões mensais de resultados, assim como assume a gestão geral da empresa de maneira informal. GEADM no entanto reconhece que o processo de mudança não pode ser liderado por ele sozinho e vê na tentativa de GECOM se aliar a ele, a legitimidade para o processo de mudança. No entanto os entraves são em função da *hysteresis* no *habitus* de GECOM em relação a *ilusio*.

GEADM, por entender suas limitações em relação a área contábil e financeira, e, percebendo também limitações nos outros dois membros do TMT, entende que a profissionalização é o caminho para o desenvolvimento da empresa.

#### 4.4.1.4 Resumo da análise dos dados

Na seção 4.4.1 foi analisado, de acordo com o *framework* teórico da *SasP* as, práticas, *práxis* e os *practitioners* no contexto interno da empresa MCZ. Baseado nas entrevistas, *shadowing* e anotações de campo, com participações em reuniões por exemplo, descreveu-se as tomadas de decisão de cada um dos *practitioners* através de suas práticas e *práxis* diárias, no período temporal de julho de 2017 a dezembro de 2017. Os *practitioners* deram várias demonstrações de como o seu *background* influencia no modo como eles tomam as decisões assim como a maneira que eles esperam que se tome as decisões, mostrando algumas vezes atitudes divergentes do seu próprio pensamento. No capítulo seguinte, o autor analisará estes dados e relatos levantados no capítulo 4 com as lentes de Pierre Bourdieu, usando sua teoria da prática, assim como relacionará as diversas práticas e *práxis* dos

*practitioners* com a teoria de tomada de decisão, e de gestão em pequenas empresas e empresas familiares.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo agrega os dados provenientes do capítulo 4 que fará uma relação com as dimensões ou elementos analíticos apresentados durante todo o capítulo 2 deste estudo. A proposta deste estudo é de avaliar como o TMT da empresa MCZ desenvolve o processo de tomada de decisão (*strategizing*) para a formação das estratégias considerando-se o contexto organizacional interno (campo) dos atores sociais (*practitioners*) analisando as *práxis* e práticas dos agentes sociais; o capital dos mesmos (recursos); as práticas conscientes e inconscientes na tomada de decisão (*habitus* dos mesmos); o campo (estrutura); o jogo, também conhecido como *doxa* por Bourdieu ou as *práxis* na *SasP* (regras e recursos disponíveis no campo para legitimar as ações) e os indícios de dominação dos *practitioners* no *strategizing* buscando descobrir como mantem a estabilidade das formações das estratégias.

### 5.1 O HABITUS, O DOXA E A ILUSIO DOS PRACTITIONERS

Para Hambrick e Mason (1984) cada agente traz consigo seu próprio conjunto de dados para uma situação administrativa e esta base cognitiva (suposições, conhecimentos, etc) serão questão base para a tomada de decisão e conseqüentemente terão influência no futuro da organização. Simon (1979) afirma que o indivíduo não é totalmente racional em suas escolhas e expõe a teoria da racionalidade limitada, pois os valores e personalidade podem ter uma influência na tomada de decisão. As definições de Hambrick e Mason (1984) e Simon (1979) remetem diretamente ao *habitus* de Bourdieu que, segundo Templeton (2015) tem influência direta no tipo de decisão tomada, mas o campo e o capital também influenciam na mesma.

Para Bourdieu (1990), o *habitus* de indivíduos expostos aos mesmos campos e a mesma "lógica de ação", durante um longo período de tempo, dá origem a um "*habitus* de classe" que permite que as práticas sejam harmonizadas objetivamente sem qualquer intervenção direta ou explícita coordenação. Este *habitus* de classe é também entendido como *habitus* coletivo. Em uma organização, o *habitus* pode ser chamado também de *habitus* profissional. Para Barros Filho e Martino (2003) o *habitus* profissional: "é a matriz das práticas de todos os agentes que vivem e viveram nas mesmas condições sociais de existência profissional". Graças a estas disposições comuns entre os agentes, que advém de uma percepção comum do mundo social, e interiorizadas ao longo da trajetória no mesmo campo. Cada profissional, obedecendo ao seu gosto pessoal, concorda sem saber ou perceber, a agir de maneira semelhante, e este agir comum, decorrente ou não de ações pré-reflexivas, é

matéria-prima do *eidós* profissional (BARROS FILHO; MARTINO, 2003). Bourdieu (1977) escreve que as decisões são o reflexo do conhecimento e das experiências dos agentes que são retidos como recursos capitais e o *habitus* pessoal em um campo específico. O *habitus* inclui as duas estruturas de disposições que são as crenças pessoais e os entendimentos dos agentes, com suas motivações (BOURDIEU, 1977). Para Templeton (2016) quando o agente é exposto a uma situação, o *habitus* determinará como o agente agirá naquela situação, naquele campo específico, o que seria o processo automático citado por Bourdieu (1977). Para Bourdieu (1990) cada campo tem regras específicas e os campos são relacionais, ou seja, os domínios das ações sociais estão interconectados com os agentes que circulam neste campo. Isto significa que, num determinado campo, agentes lutam por posições de dominância e prêmios (*illusio*) pois buscam a legitimidade para dominar e ditar as regras do campo (BOURDIEU, 1990). Para Shammas e Sandberg (2015), uma vez que o agente participa do campo, ele é influenciado por ele. Nos parágrafos a seguir, o leitor poderá entender como o campo influencia o *habitus* dos *practitioners*, tanto que *doxas* são incorporados como *habitus* e vice-versa, fazendo emergir os conceitos de Bourdieu (1990) da conexão do campo com o *habitus*.

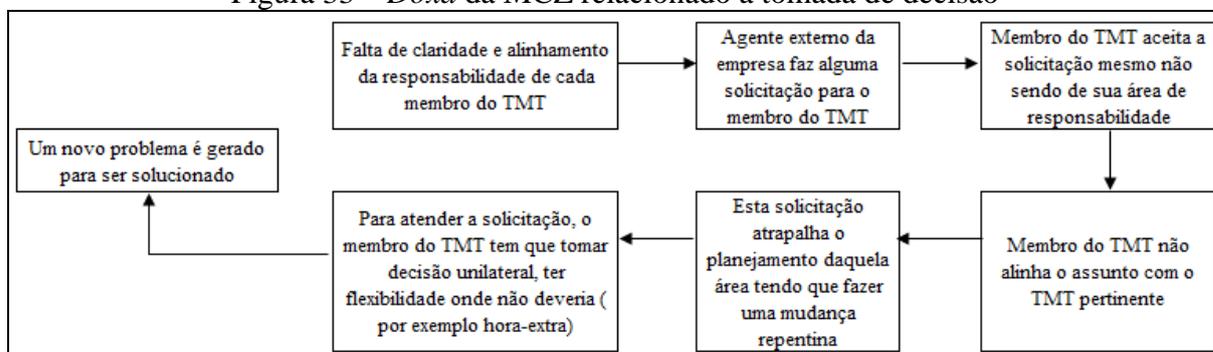
Amason e Mooney (1999) afirmam que a tomada de decisão individual, unilateral, traz somente uma perspectiva, um ponto de vista para a tomada de decisão, enquanto que um grupo de indivíduos traz muitas perspectivas. Conforme Amason e Schweiger (1994), a qualidade da tomada de decisão depende da interação do grupo que produz a decisão estratégica, que neste trabalho se refere aos *practitioners*, ou seja, o TMT. A tomada de decisão representa uma combinação das competências da equipe que nela trabalha, ou seja, equipes que conseguem se reunir e conjuntamente combinar suas habilidades e capacidades produzem decisões melhores que aqueles que não o fazem (AMASON; SCHWEIGER, 1994). Amason e Mooney (1999) relatam que o TMT, normalmente, quando está em grupo para a tomada de decisão, as diferentes perspectivas geram conflito em função de sua diversidade, ambiguidade, e natureza dos problemas. Para Ribeiro (2016) o consenso e a comunicação são habilidades importantes para o membro do TMT e, em empresas que tem duas ou mais famílias à frente da empresa, isto pode ser um empecilho para o consenso. Amason (1996) corrobora e coloca que para implementar uma estratégia de modo efetivo, o consenso e a ativa cooperação do TMT são necessários e para isto, o TMT precisa trabalhar junto de modo efetivo. Escribá-Esteve e Sánchez-Peinado (2009) descrevem que empresas familiares que tem membros do TMT antigos, tem uma certa dificuldade de organização, são relutantes a mudanças e pautam suas decisões em grande parte na experiência que tem na instituição. Para

Amason e Schweiger (1994), os tomadores de decisão deveriam examinar rigorosamente as idéias dos outros membros da equipe, no caso do TMT, todo o TMT, de uma maneira tal que se possa ver as idéias de todas as perspectivas possíveis, encorajando a equipe de estruturar as premissas, baseando-se em dados e fatos concretos para apoiar os seus argumentos. Carmeli e Schaubroeck (2006) afirmam que, TMT devem ter características comportamentais como interação intensa com outros membros para facilitar a aquisição, processamento e interpretação das informações que irão direcionar a tomadas de decisão baseadas na colaboração. Liang et al. (2010) argumenta que quanto mais comunicação e interação há no TMT, melhor é a performance da empresa. Lian e Piken (2011) advogam em favor da comunicação frequente como prática da empresa pois reduz a percepções dentro o TMT e resolve as diferenças cognitivas, além de criar conhecimento por causa da interação e ajuda de forma crucial na tomada de decisão.

Os *practitioners* da empresa MCZ tem uma *ilusão* de tomar as decisões em conjunto, favorecendo a interação e a discussão de idéias. Todos os agentes pesquisados entendem (*ilusão*) que não cabe mais a tomada de decisão unilateral pois o não-alinhamento entre o TMT acaba impactando agentes que não estão interados das decisões e via de regra acaba trazendo problemas ou impactos indesejados para a organização. No entanto, pelas descrições, GECOM e GEPRO continuam a tomar decisões de maneira unilateral que impactam a organização negativamente e vão de desencontro com a *ilusão*, sendo que, Amason e Mooney (1999) falam exatamente sobre o conflito e a ambiguidade no nível do TMT, o que requer competências de gestão destes *practitioners* para poder lidar com este contexto. GECOM afirma que, quando em grupo, nem sempre suas idéias, ou a maneira como ele pensa que a decisão deveria ser tomada é levada a cabo, porque como ele mesmo diz “as pessoas enxergam diferente do que eu enxergo”. No entanto lhe faltam as competências para lidar com esta ambiguidade e conflito, assim como lhe falta Pode-se inferir que um *doxa* da empresa então é o da Figura 33 e, deste modo, que GECOM e GEPRO são agentes com o *habitus* influenciado pelo *doxa* da empresa, da época de seus fundadores, onde a tomada de decisão unilateral e a não necessidade de comunicar a tomada de decisão eram práticas comuns entre os fundadores, que tinham delimitações em suas funções e clareza do que cada um realmente fazia, sendo que FC era da área de produção e LM era de administração e vendas. GEPRO influenciado por este panorama também recebeu instruções de que é ele que tem que decidir na fábrica, baseado no conceito do fundador FC, pois em sua época as decisões de operações eram todas dele. A produção é de responsabilidade de GEPRO e ele quer ter a flexibilidade de decidir, mas diferente de FC, GEPRO só lidera a área de produção e não operações como um

tudo (a área de qualidade está vinculada a GEADM, a área de logística e compras a COM, e a área de RH a GEADM).

Figura 33 – *Doxa* da MCZ relacionado a tomada de decisão



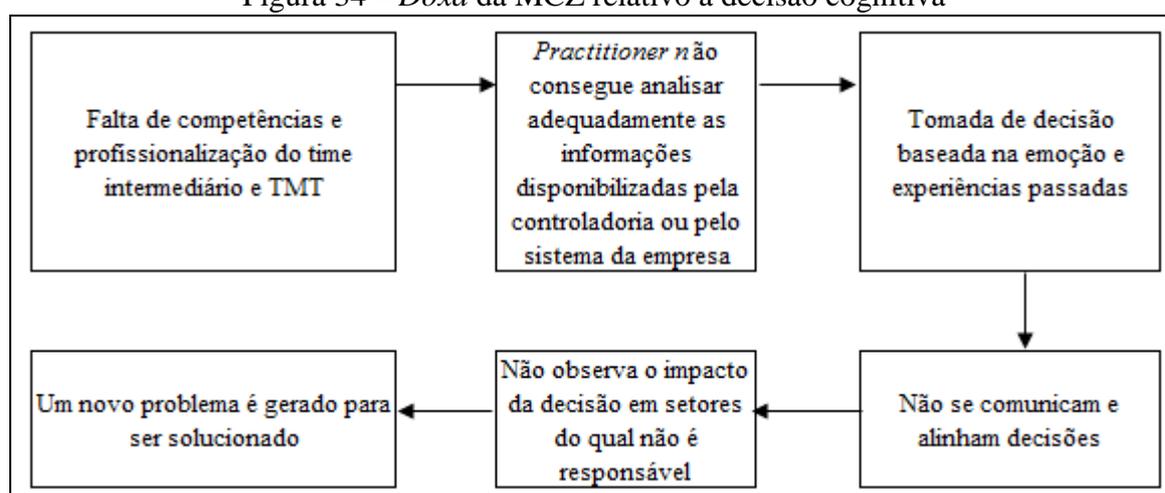
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Já com GECOM, aconteceu que, quando de sua entrada na empresa, e com a falta de competências financeira, contábil e administrativa dos fundadores, GECOM teve em suas mãos toda a área administrativa, com a devida flexibilidade de tomar decisão em cima destas áreas, necessitando mais informar do que dividir a decisão. No entanto, com a necessidade de fazer uma recuperação financeira da empresa, que já não tem mais o lucro que tinha na época da gestão de seus fundadores, e com as tomadas de decisão erradas que foram feitas em períodos em que a saúde financeira ainda estava boa, como a criação da empresa de bicicletas, a decisão de se fazer um projeto próprio de produto, a compra de precatórios, e outras, a empresa entrou em declínio financeiro. Aliado a decisões administrativas erradas de GECOM, houve a acenssão de GEADM para o TMT, tendo ele a tarefa de reestruturar a organização. GEADM por sua pouca experiência na parte financeira contrata um profissional de controladoria que o possa auxiliar para que possa tomar decisões com base em dados e fatos concretos, provindos do sistema ERP da companhia e, indiretamente, possa auxiliar os outros dois *practitioners* a tomar decisões da mesma maneira. No entanto o *habitus* de GECOM e GEPRO não se adaptou a esta *ilusio* de fazer uso destes dados financeiros, ou por uma questão de *habitus* mesmo, ou por falta de domínio no uso da informação (GEPRO em específico) gerando um *gap* destes dois *practitioners* em relação a *ilusio* do TMT da empresa MCZ, o que Medeiros (2017) chamaria de *hystese* de *habitus*, onde há uma defasagem entre as ocasiões e as disposições dos agentes.

A Figura 33 se refere a tomada de decisão com viés cognitivo, baseado em emoção e experiências passadas que é prática comum na MCZ, provinda de GEPRO e GECOM que está descrita por Escribá-Esteve e Sánchez-Peinado (2009), que dizem que a falta de organização,

o perfil ortodoxo de gostar do *status quo* e ser avesso a mudança e de tomar decisão pela experiência é prática comum de membros do TMT que estão há muito tempo no cargo e na empresa, sendo que GEPRO e GECOMM estão na empresa desde sua fundação, acompanhando todo o avanço e crescimento da empresa, baseado em suas tomadas de decisão em conjunto com os fundadores. No entanto, esta tomada de decisão com viés emocional e de experiência ( aqui chamado como cognitivo), pode ter como origem a falta de competência de GEPRO ou outro influenciador do processo na área financeira, e no caso de GECOM, o uso de ferramentas próprias de tomada de decisão, ou análises e interpretações erradas dos dados, como mostraram os relatos no capítulo anterior. Este processo leva também a outro *doxa*, que é relativo a decisão por membros com poucas competências ou baixa profissionalização, tanto na gestão como em áreas afins, como pode ser visto na Figura 34.

Figura 34 – *Doxa* da MCZ relativo a decisão cognitiva

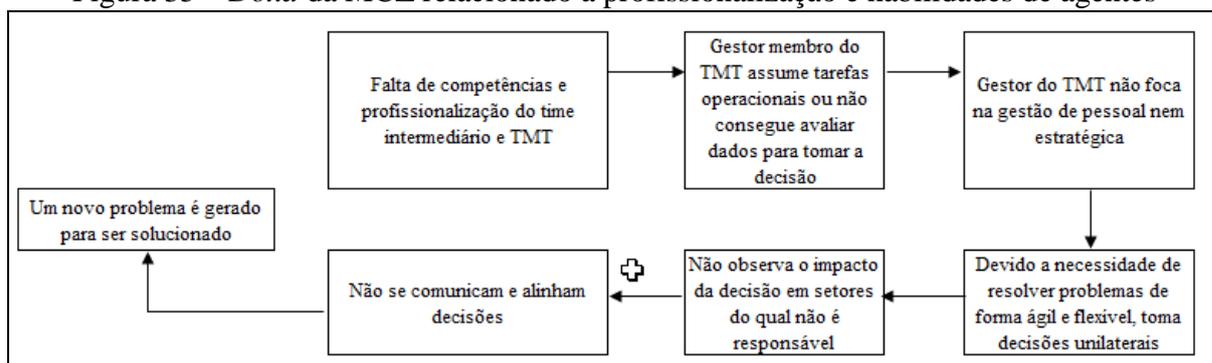


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Amason (1996) afirma que o TMT deve entender as tomadas de decisão e para isto é necessário que o TMT tenha competências de gestão, e este entendimento trará como benefício a direção única para a empresa como um todo. Mesmo que o TMT tenha uma certa flexibilidade, o entendimento e o comprometimento do TMT é que trarão o sucesso da implementação da estratégia (AMASON, 1996). Para Sharma et al. (2014), a profissionalização de empresas familiares tem sido vista como um passo a frente para se afastar da empresa centrada na administração pelo fundador. Sharma et al. (2014) vão além e afirmam que a inclusão de membros não pertencentes a família no TMT, faz parte do processo de profissionalização e auxilia os membros da família a se desenvolverem. Para Ward (1987) e reconhecido por Holland e Oliver (1992), o processo de evolução de uma empresa familiar passa por três estágios a citar: a gestão do fundador, dos familiares e a

gestão profissional. Para Mullens (2013), em empresas familiares, como o fundador ou o dono assume também a atividade gerencial, ele quer ter controle sobre os riscos que a empresa toma, e assume tarefas operacionais. Sharma et al. (1996) afirmam que em empresas familiares, conduzidas pelos membros da família, as decisões são tomadas pela emoção, muitas vezes sem o uso da objetividade e racionalidade e relatam que, baseado em pesquisas, só se encontrará a racionalidade e objetividade na tomada de decisão com membros de fora da família fazendo parte do TMT. Como argumentam Schultze e Avital (2001), suportando Sharma et al. (1996), os membros da família, em empresas familiares, assumem as tarefas do dia-a-dia porque querem reduzir o risco. Wiersema e Bantel (1992) advogam em favor da especialização e envolvimento acadêmico no TMT, tanto que para elas, a especialização técnica e o alto nível educacional favorecem a mudança e a abertura a aceitar riscos. Como afirma Ribeiro (2016), o TMT de empresas familiares tem muito mais foco operacional que estratégico o que prejudica o posicionamento estratégico da empresa. Assim sendo, membros externos no TMT podem trazer dinâmica ao TMT propondo mudanças estratégicas, mas podem ter problemas com os membros da família pois, em empresas familiares normalmente os membros da família tem um poder de decisão maior (CAPELÃO, 2000).

Como os gestores e membros do TMT tem que se envolver nas tarefas do dia-a-dia e não conseguem ter tempo de gerir as pessoas, os processos e pensar estrategicamente, perdem o foco de projetos importantes, de reuniões de alinhamento, tentando resolver seus problemas de cunho departamental. Como afirma Sharma et al. (1996), isto pode ser devido a necessidade de reduzir riscos pois são os donos, os fundadores da empresa, e estão lidando no final com seu dinheiro. Este não parece ser o caso da empresa MCZ, até porque a decisão tomada pelos dois membros relacionados diretamente a um dos fundadores, com grau de parentesco de filhos, não tem ganho a legitimidade do TMT e dos principais influenciadores da empresa e muito menos do fundador ainda vivo FC, tanto que houveram mudanças diretas na área administrativa financeira, onde mesmo GEPRO, aceitou que a mudança deve ser feita pelas decisões erradas tomadas por GECOM. Ainda, o TMT, durante as tratativas de resolução de seus problemas departamentais, toma decisões unilaterais, que, inconscientemente parecem representar agilidade, flexibilidade, no entanto esquecem-se de analisar o contexto como um todo e o impacto da decisão de áreas alheias a sua. Deste modo pode-se concluir um outro *doxa* conforme a Figura 35.

Figura 35 – *Doxa* da MCZ relacionado a profissionalização e habilidades de agentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tanto GECOM quanto GEADM tem buscado conhecimento externo, através de especializações, cursos e treinamentos, no entanto nenhum destes pode ser considerado como evidência de experiência em gestão como indica Amason (1996), o que, neste caso específico deste trabalho, leva ao autor deste projeto a entender que GEADM não pode ser considerado um gestor profissional, mas apenas um membro externo as famílias fundadoras, que traz o perfil heterodoxo de necessidade de mudança na empresa, o que pode significar reestruturação do *doxa* da mesma. Isto pode ser verificado na empresa MCZ, que está em busca de uma nova forma de prática de tomada de decisão estratégica e todos os membros do TMT entendem que precisam mudar, mesmo GEPRO e GECOM tendo uma certa resistência, resistência tal aliada ao perfil mais ortodoxo, de acordo com a lógica Bourdesiana, de sustentar o *status quo*. GEADM, por se um membro do TMT de fora dos dois grupos familiares, entra no processo de tomada de decisão com um perfil mais subversivo, heterodoxo, usando de seu capital político e social para influenciar as decisões profissionais tanto a empresa como a tomada de decisão.

O autor pode inferir então, que, a profissionalização é uma das práticas dos agentes e pertence a *ilusio* pois os *practitioners* entendem que a profissionalização da empresa é necessária para sua sobrevivência, assim como a profissionalização da gestão, da tomada de decisão e das áreas operacionais, conforme indicam os relatos. GECOM e GEADM estão alinhados com esta necessidade sendo que já procuram se profissionalizar a medida que vão crescendo na organização e mudando de cargos. No entanto, ainda assumem tarefas bastante operacionais pois a profissionalização nos níveis intermediários da organização ainda se encontra em processo de estruturação. Isto, no entanto, requer uma mudança de *habitus* dos *practitioners* tendo em vista que, com um nível maior de profissionalização, menos tomadas de decisão unilateral devem ser feitas, mais tempo deve ser disponibilizado para reuniões e discussões e maior deve ser o compromisso de usar de informações provindas destes

profissionais para tomar a decisão. Um desafio para GECOM e GEPRO principalmente por terem seu *habitus* estruturado com o *doxa* como visto na Figura 33 e Figura 34.

Arregle et al. (2007) argumentam que o capital é cada vez mais necessário nas organizações principalmente devido a complexidade de mercado e ambientes agressivos, sendo que o caráter da relação social na empresa toma uma proporção importante. Para Arregle et al. (2007) o capital organizacional beneficia a empresa tanto no acesso aos recursos externos e também na coordenação interna, aumentando o acesso aos recursos, informações, tecnologia, conhecimento, capital financeiro e relacionamentos, sendo que este capital facilita o processo de tomada de decisão efetivo. Assim, a falta de avaliação do contexto como um todo por parte dos *practitioners*, não analisando o impacto da tomada de decisão em outros setores e departamentos poderia ser reduzida com a aquisição deste capital. Considerando que para Grenfell (2009) capital é a moeda do campo que abastece a operação do campo, definindo o que é incluído e excluído dele; é a maneira que o campo tem de valorizar ou desvalorizar algo; e define como aqueles agentes presentes no campo precisam acumular *status* e/ou poder para ter a dominância do campo em questão, pode-se dizer que, os membros do TMT que estão se desenvolvendo no sentido de conquistar os troféus (*ilusio*) acima, são os que estão acumulando mais capital para alcançar a dominância do campo.

Desta forma pode-se inferir que GEADM apresenta mais capital que os outros dois *practitioners* pois é que melhor trafega entre os diferentes setores, com o fundador ainda vivo e dentro do próprio TMT e seus influenciador CONT e COM, tendo ganho legitimidade do TMT e do fundador ainda vivo FC, tanto que foi elevado a membro do contrato social da empresa e representante legal de FC. O seu perfil politizado, de conversar, de alinhar com outros membros do TMT as decisões, de usar de *práxis* como reuniões informais e a reunião mensal de resultados, de buscar se suportar em fatos e dados concretos com relatórios disponibilizados pelo sistema lhe dão a credibilidade necessária, ligado ao fato de seu histórico na empresa ser de realizações importantes. No entanto o seu perfil de abraçar muitas causas e não terminar ou demorar a decidir abre espaços para questionamentos de GEPRO e de GECOM como pôde ser visto nos relatos apresentados. Não há questionamentos sobre a legitimidade, mas sim sobre a demora e flexibilidade na tomada de decisão. Em contra-ponto, GECOM usa de sua legitimidade como filho do fundador, suportado pelo irmão GEPRO e pela ausência do pai na empresa. Por ter perdido a sua credibilidade na tomada de decisão, se suporta no *doxa* da empresa relacionado a tomada de decisão unilateral, provindo desde a fundação da empresa, e vai de desencontro a sua própria *ilusio* criando um *gap* entre o que ele pensa ser o certo (*ilusio*) e suas atitudes (*habitus*). Suas tomadas de decisão unilateral

continuam criando conflitos internos e com outros membros do TMT, muitas vezes ignorado por GEPRO por ser seu irmão, mas que leva ao próprio GEPRO a reclamar, conforme relatos capturados durante o processo etnográfico. Para Anderson e Reeb (2004) quanto mais próximos dos fundadores os membros externos estarem, mais estreita será a relação com a empresa. Neste estudo pode-se constatar que GECOM e GEPRO tem uma certa coalisão por serem irmãos sendo que MXY delega sua parte da decisão estratégica a GECOM, até pelo baixo interesse e por uma questão de habilidades de gestão e análise financeira de GEPRO. Para Clercq e Voronov (2009) um novo membro que chega ao TMT, pode imitar os agentes do campo ou pode ser um agente de mudanças, um “quebrador de regras”. Um “quebrador de regras” pode ser legitimado pelo TMT como um agente com um *habitus* empreendedor, e ganhar capital com isto (CLERCQ; VORONOV, 2009). GEADM entra no TMT com este espírito, de buscar adequações com a *ilusão* do TMT e de influência e adequação da *ilusão*, com perfil heterodoxo (subversivo para Barros Filho e Marino, 2003) e isto já pode ser constatado tendo que os *practitioners* já almejam uma tomada de decisão menos unilateral e mais alinhada com outros membros do TMT, assim como um nível de profissionalização maior sua e de suas equipes, diferente do *habitus* que apresentam hoje.

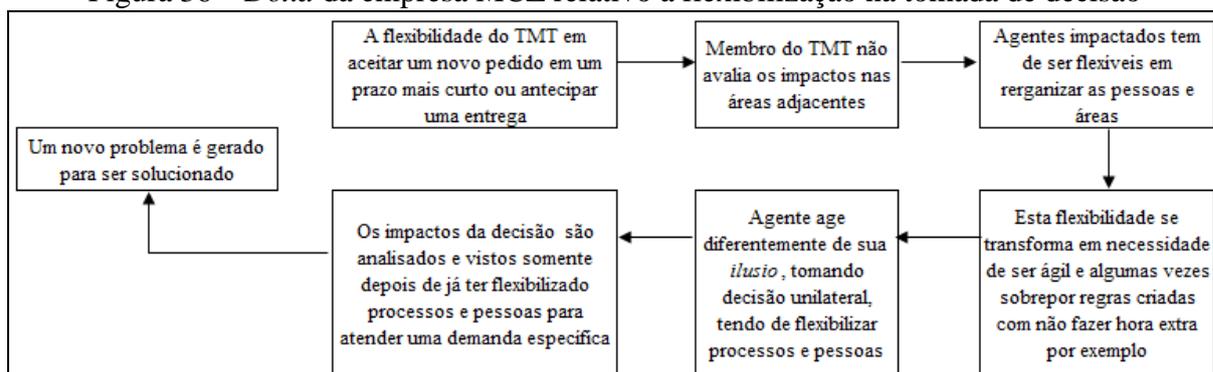
Arregle et al. (2007) afirma que, em empresas familiares, a família sempre é o grupo dominante sobre os não-familiares e Barros Filho e Martino (2003) complementam afirmando que o grupo dominante tem uma certa ortodoxia (de acordo com a teoria dóxica de Bourdieu), defende o *status quo*, enquanto o dominado é de perfil subversivo, quer a mudança. Hambrick e Mason (1984) e Cyert e March (1994), afirmam que gestores que estão a muito tempo no cargo preferem o *status quo*, ou seja, são mais avessos a mudanças na estratégia. Pode-se dizer então que, o *status quo* demonstrado por GECOM e GEPRO, que tem uma certa resistência a mudança de processos, a mudança de regras (mesmo que seu *ilusão* mostre que precisa haver mudanças por uma questão de sobrevivência da empresa MCZ) pode comprovar a afirmação de Arregle et al. (2007) e de Barros Filho e Martino (2003). Pode-se inferir também que GEADM, que é quem está liderando as mudanças necessárias, além de entender a necessidade das mudanças em função da mudança do contexto externo, pode inconscientemente estar usando esta estratégia para ganhar dominância e capital. Bourdieu (1977) afirma que as lutas de poder, que ocorrem no campo entre dominantes e dominados, acontecem porque os dominados querem alterar o as regras do jogo e os dominantes querem defendê-las. As práticas que sobreviverem a esta luta, conforme Bourdieu (1977) serão aquelas que farão parte do discurso do campo.

Para Kitchin (2014) a não adaptação ao novo *habitus* causa ansiedade no agente o

que pode aumentar a dificuldade de implementar as novas práticas agora necessárias no campo. Percebendo esta dificuldade em se adaptar, pode-se inferir que GECOM tem procurado ajudar GEADM na implementação das novas práticas pois tenta não perder um pouco da sua dominância provinda por ser membro de uma das famílias fundadoras da empresa MCZ.

Para Wang et al. (2014), flexibilidade como estratégia deve passar por estrutura flexível da empresa e capacidades gerenciais para facilitar a flexibilidade como uma estratégia. A estrutura flexível se refere a flexibilidade estrutural da empresa em poder se adaptar a mudanças de mercado, o que requer uma tomada de decisão flexível também, com níveis menores de formalização e de menos limites e fronteiras organizacionais, ou seja, departamentais (OVERHOLT, 1997). Como colocam Carmeli e Schaubroeck (2006), a alta interação e a tomada de decisão cooperativa são fundamentais num ambiente onde a flexibilidade é estratégica. Conforme Geeraerts (1984) e Daily e Doeringer (1992), empresas pequenas e familiares tem a tendência de ter uma estrutura com menos diferenciação horizontal, menos formalizada e menos dependente de processos internos do que empresas com gestão profissional.

GEPRO é bastante flexível nas suas práticas diárias: troca pessoas de função; admite o horário flexível; admite a troca de prioridades por conta própria e por interferência de terceiros (geralmente algum outro TMT que aceita uma inclusão de pedido urgente ou a antecipação de peças e não informa GEPRO no momento adequado). Mas não é necessariamente isto que torna a empresa flexível. GEADM inclusive questiona, conforme relatos, se esta flexibilidade está fazendo bem ou mal para a organização e qual é o nível de flexibilidade que a organização deveria ter. Em termos de estrutura departamental e funções, a empresa MCZ é sim bastante flexível, pois conforme Overholt (1997), tem menos fronteiras organizacionais, ou seja, é menos departamentalizada, trazendo inclusive a sensação de que, o TMT não sabe claramente quais que são estes limites conforme foi comentado na Figura 27 acima. Os *practitioners*, assim como descreve Geeraerts (1984), são menos formais, e como já visto tem um nível menor de interação do que é sua *illusio*, o que ocasiona tomadas de decisão que exigem respostas de outros *stakeholders* sem necessariamente ter o apoio ou participação deles na tomada de decisão. Estas decisões diárias requerem velocidade e flexibilidade, e algumas vezes, não há tempo para discussão, tornando a mesma unilateral e departamental por conveniência.

Figura 36 – *Doxa* da empresa MCZ relativo a flexibilização na tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Anderson e Reeb (2004) afirmam que por, em empresas familiares com mais de uma família, o poder tende a ser diluído entre as famílias, no entanto isto pode causar conflito. A tendência de transferir a gestão para membros da família também pode causar conflito e disputas de poder, o que pode minar a estratégia da organização (RIBEIRO, 2016). Para Filkenstein (1992) o poder é central para a escolha da estratégia e membros do TMT que conseguem controlar as atividades do próprio TMT, reduzindo incertezas que chegam quando o TMT precisa decidir algo, pode ganhar poder no contexto da empresa. Para Finkelstein (1992) existem quatro formas de ter ou ganhar poder em uma organização:

- a) o poder estrutural que é a forma mais comum de poder e vem da organização estrutural da empresa, da hierarquia;
- b) o poder de ser o dono ou indicado pelo dono;
- c) o poder relacionado a profissionalização, onde os profissionais que lidam melhor com as incertezas do mercado, conseguem fazer um plano de contingenciamento e contribuem para o sucesso da organização, tem mais poder que aqueles que não conseguem.
- d) o poder relacionado ao prestígio, onde o prestígio pessoal e o *status* e reputação podem influenciar na determinação de poder. Para Bourdieu (1990), poder também pode significar influência, ou seja, o poder de influenciar os outros.

Quanto ao poder estrutural, neste caso, os três agentes estudados têm a mesma hierarquia na empresa. Quanto ao poder de ser dono da empresa ou indicado por um dos donos, neste caso os três agentes tinham poderes distintos até um certo momento da história da empresa MCZ pois GECOM e GEPRO são filhos de um dos fundadores. A partir do momento em que GEADM é indicado a fazer parte do contrato social, ele passa a ter o poder de ser dono também, pelo menos formalmente. Na prática, GEADM continua trazendo para reuniões as tomadas de decisão importantes e usando de sua influência e prestígio para a

tomada de decisão, não fazendo o que fa GECOMM e GEPRO que preferem a tomada de decisão unilateral, apesar de que sua *ilusio* diga o contrário. Quanto ao poder relacionado a profissionalização, o autor acredita que neste caso GEPRO e GEADM estão em patamares similares e GEPRO decididamente não pensa em ser um gestor profissional ou gestor geral, por sua falta de competência administrativo-financeira e seu desinteresse pelo assunto. Quanto ao poder de influência, pode-se inferir com base nos dados apresentados que GEADM usa dos dados e fatos disponibilizados por sua equipe para influenciar no processo de SDM dos *practitioners* enquanto GECOMM utiliza do seu poder de fundador.

## 5.2 RESPONDENDO A QUESTÃO DE PESQUISA E AOS OBJETIVOS

Relembrando a questão de pesquisa deste trabalho: Como a alta direção da empresa MCZ desenvolve o processo de tomada de decisão (*strategizing*) para a formação das estratégias considerando-se o contexto organizacional interno (campo) dos atores sociais (*practitioners*)?

O contexto organizacional interno da MCZ foi delimitado como sendo o espaço onde o TMT toma a decisão estratégica assim como sugere a literatura conforme capítulo 3. O TMT da empresa MCZ, familiar, é bastante focado em tomada de decisão operacional, menos estratégica que é amparado por Mullens (2013), Sharma et al. (2014), Schultze e Avital (2001), Wiersema e Bantel (1992) e Ribeiro (2016). Esta unilateralidade, conforme visto nas figuras que representam o *doxa* da organização, pode vir da flexibilidade do TMT, da falta de profissionalização existente no contexto interno da MCZ, da própria estrutura de poder interna, onde os filhos dos fundadores crêm que o fato de serem co-fundadores lhes dá a legitimidade necessária para tomar a decisão (CAPELÃO, 2000; ARRENGLE et al., 2007), mas também por causa de experiências vividas no passado onde os fundadores deram autonomia aos dois primeiros funcionários, filhos de LM, GEPRO e GECOM. Além disto, a tomada de decisão é setorial, via de regra, e unilateral, onde não se olha o contexto como um todo, nem os impactos que a decisão poderá gerar em outros setores e departamentos. A tomada de decisão da empresa MCZ é menos racional e mais emocional, com viés em experiências passadas o que condiz com a literatura de empresas familiares (ESCRIBÁ-ESTEVE; SÁNCHEZ-PEINADO, 2009). Os realtos também mostram que a MCZ é uma empresa em que, a *ilusio* dos *practitioners* nem sempre condiz com seu *habitus*, ou seja, as atitudes do TMT nem sempre vão de encontro ao seu discurso e seus desejos em termos de regras organizacionais. Suportam esta inferência por parte do autor deste trabalho a baixa

interação do TMT na prática, enquanto que o próprio TMT entende que deve se reunir mais e ter mais alinhamento na tomada de decisão para evitar impactos indesejados e reduzir riscos, além do envolvimento operacional do TMT por falta de competências e habilidades suas e de seus funcionários, o que é suportado também pela teoria (AMASON; MOONEY, 1999; AMASON; SCHWEIGER, 1994; AMASON, 1996; SHARMA et al., 2014; WARD, 1987; HOLLAND; OLIVER, 1992). Em resumo, o autor deste trabalho pode inferir que as regras da empresa MCZ, a *illusio* e capital dos *practitioners* se dá conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Regras da MCZ, *illusio* e capital dos *practitioners* da MCZ

(continua)

<b>Regras da MCZ</b>	<b><i>Illusio</i> do TMT</b>	<b>O que dá capital ao <i>practitioner</i></b>	<b>O volume capital dos <i>practitioners</i></b>
Ter uma carteira mínima de pedido que dê resultado financeiro positivo	Desenvolver novos clientes para reduzir a dependência do maior cliente e não priorizar o maior cliente	Relacionamento com o maior cliente (futebol e contatos)	Todo o TMT tem contatos diretos com o maior cliente e participam do futebol semanal
		Capacidade de alocar recursos internos por sua decisão de favorecer o maior cliente, principalmente operações	GEADM tem uma capacidade de alocar recursos com GEPRO pela influência que FC exerce e GECOM por ser irmão de GEPRO. GEPRO, por si só, por ser flexível, aceita facilmente a priorização quando o cliente fala diretamente com ele
		Capacidade de trazer novos pedidos do maior cliente	GEPRO já trabalhou na área comercial e trouxe novos clientes tendo o reconhecimento do TMT independente de que estes clientes hoje não são rentáveis por causa da formatação de preços de GECOM. GECOM tem trazido novos clientes sem o envolvimento da área de custos e tem perdido capital por isso. GEADM não visita clientes mas trabalha a favor da redução do maior cliente.
		Flexibilidade de atendimento, de processos, de alocação de recursos	GEPRO é o mais flexível de todo o TMT mas a flexibilidade em excesso nos processos (sem descrição, o que dificulta na sua ausência), no seguimento de horários, na troca de pessoas de função e posição (operador fazendo desenho, processista fazendo manutenção, operadora da qualidade avaliando pedidos em

(continuação)

			atraso) não tem legitimidade no TMT. GEADM é conhecido por ser rígido demais aos processos e ter pouca flexibilidade.
		Capacidade de trazer novos clientes	GEPRO e GECOM já mostraram a capacidade de trazer novos clientes e tem legitimidade do TMT, principalmente GECOM que foi escolhido pelo seu perfil carismático e político
		Capacidade de influência interna	GEADM e GECOM tem, de acordo com os relatos, mais influência política interna que GEPRO. No entanto GECOM e FC não tem bom relacionamento, tendo GEADM uma influência interna maior.
Tomar decisões que envolvam menos riscos financeiros e que perpetuem a empresa analisando o contexto como um todo e o impacto	Não tomar decisões unilaterais e departamentais, ter mais reuniões, discutir os assuntos estratégicos em conjunto, alinhar com os outros membros do TMT, reduzir os riscos da tomada de decisão e ter um nível de competências que permite discutir os assuntos estratégicos da empresa	Capacidade de entender os dados disponibilizados pela controladoria	GEADM e GECOM tem a capacidade, mas GECOM não faz uso de sua capacidade preferindo sua interpretação própria, que não é legitimada no TMT.
		Capacidade de entender o contexto como um todo e o impacto em outros departamentos	GECOM e GEPRO tomam decisões unilaterais e praticam a ingerência não conseguindo analisar o contexto como um todo pois não utilizam de reuniões com outros membros para discussão e não interagem com os outros membros antes de decidir
		Conhecimento e competências de gestão do agente	O conhecimento em gestão é baixo em todos os membros, mas GEPRO é o que tem maior <i>gap</i>
		A necessidade da agilidade e rapidez na tomada de decisão	A tomada de decisão dos <i>practitioners</i> é lenta conforme relatos e quando é rápida é unilateral
		<i>Práxis</i> de marcar reuniões, de apresentar soluções, de apresentar resultados	Somente GEADM tem como prática marcar reuniões e fazer a discussão em grupo para a SDM
		Capacidade de lidar com ambiguidade e conflito interno	GEPRO tem problemas de relacionamento com FC mas trafega bem com os demais. GECOM, em seus relatos, entende que a SDM em grupo é complicada porque cada um tem sua opinião, podendo-se inferir que tem problemas em lidar com a ambiguidade. GEADM não

(continuação)

			demonstrou nenhuma limitação e tem capacidade para lidar tanto com o conflito como com a ambiguidade.	
TMT deve se envolver em questões estratégicas que garantam que a empresa fique saudável	Profissionalizar a gestão e também os processos juntamente com a profissionalização de pessoal para que o TMT se envolva menos em questões operacionais	Grau de educação do TMT	GECOM e GEADM investem em seu treinamento e especialização enquanto que GEPRO se define como quem que não gosta de estudar.	
		Conhecimento dos processos internos	Todos os <i>practitioners</i> tem bastante tempo de empresa, sendo que somente GEPRO tem um profundo conhecimento da produção mas GECOM e GEADM tem o conhecimento administrativo. Por ter sido um dos primeiros funcionários juntamente com os fundadores, e ter iniciado e criado quase todos os processos internos, GECOM ainda se destaca em conhecimento interno, mas, com as recentes mudanças no TMT, GEADM tem mudado os processos e profissionalizado as operações destes processos	
		Capacidade de desenvolver o time ou contratar profissionais adequados	GEADM tem iniciado o processo de contratação de profissionais especializados no mercado, o que os outros TMT não fazem ainda.	
		Capacidade de delegação	Com as recentes contratações de pessoal especializado, GEADM tem se destacado na delegação enquanto os outros dois TMT continuam realizando tarefas operacionais.	
		Possibilidade de descrever os processos	Nenhum dos <i>practitioners</i> descreve os seis processos hoje apesar de acharem necessário e entenderem a dificuldade quando uma pessoa se desliga da empresa e precisa recrutar outra	
	Ter um plano estratégico de médio e longo prazo para auxiliar a tomada de decisão	Capacidade de entender a área administrativa (investimentos, fluxo de caixa, custos, etc)	GEPRO é o único TMT que tem dificuldades de entendimento da área financeira e delega suas decisões em relação a isto a GECOM seu irmão	
		Entendimento do mercado e da concorrência	O TMT entende pouco do mercado e concorrência até porque não havia área comercial. GECOM está iniciando este processo.	

(conclusão)

		Capacidade de influenciar demais TMT a não usar o viés financeiro	Como via de regra GECOM e GEPRO usam de experiências passadas e emoção para a tomada de decisão, não tem a capacidade de influência no TMT
		Capacidade de relacionamento externo a empresa	Todos os TMT têm bom relacionemtno externo principalmente com o maior cliente, mas GECOM se destaca por causa dos campos externos ao contexto interno de que faz parte, como ele citou, principalmente o fato de ele ser presidente de futebol do interior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando os objetivos específicos deste trabalho, os mesmos se mostraram eficientes para responder a questão de pesquisa, sendo avaliados a seguir:

- a) considerando-se como o TMT da empresa MCZ desenvolve (*práxis* e práticas) o processo de tomada de decisão para a formação das estratégias, pretende-se descrever e analisar:

—os agentes sociais (o TMT): a análise dos agentes sociais foi de fundamental importância para delimitar os estudos. A análise quase individual dos agentes, suas prática e *práxis* revelaram o *doxa* da empresa MCZ. Além disto, reconhecendo sua *ilusio* foi possível constatar a diferença entre suas crenças e atitudes, ou seja, a *hysteresis* de *habitus*

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como este trabalho, por ser de abordagem qualitativa, é interpretativo, o autor interpretou os dados de modo que pode concluir que os *practitioners* da empresa MCZ tomam suas decisões no dia-a-dia diferentemente do que pregam que seria o processo desejável (*ilusão*), sendo que, em função de uma necessidade supostamente de agilidade, em virtude de ingerência ou falata de profissionalização, decidem unilateralmente, sem analisar todo o contexto e o impacto na organização e nas finanças. Há também uma falta de interação pré-e pós decisão tomada com todos os membros do TMT que supostamente seriam os agentes tomadores da decisão estratégica e aqueles que garantirão o futuro da organização e sua perpetuação no mercado. As decisões tomadas são via de regra baseadas em experiências passadas e pela emoção, típico de empresas familiares não profissionalizadas conforme indica a literatura. Como as competências dos *practitioners* voltadas a gestão financeira e administrativa não são desenvolvidas em todos os *practitioners*, o uso dos dados disponibilizados pela controladoria da empresa, com o intuito de minimizar os impactos e gerar decisões baseadas em fatos e dados também não acontece, já que existe uma dificuldade de interpretação de uns, uma dificuldade de aceite de outros ( que mudaram de área mas desenvolveram o processo, por exemplo ) e a falta total de conhecimento impossibilitando a análise dos dados de outros. A empresa tem sofrido nos últimos anos, com resultados financeiros negativos e esta motivação extrínseca influencia o *habitus* dos agentes pois as decisões tem viés financeiro quease que exclusivamente. A falta de planejamento estratégico e a dificuldade de implantação desta *praxis* proporciona também diferentes interpretações de qual caminho a empresa quer seguir para ser lucrativa e se perpetuar deve:

- a) seguir priorizando o maior cliente em detrimento de perda dos outros e não conquista de novos?;
- b) investir em um linha própria de produtos?;
- c) seguir no segmento de mercado atual?;
- d) profissionalizar a gestão? ou investir em uma consultoria de gestão em virtude da falta de ter um gestor com competência e experiência em gestão no TMT? Deve ter alguém externo a família fundadora?.

O planejamento estratégico como *práxis* poderia responder estas perguntas e servir de direção para os *practitioners* na tomada de decisão. Esta é sua *ilusão*.

Retornando aos objetivos da pesquisa, pode-se dizer que a etnografia focada foi

escolhida de modo apropriado, pois o tempo em campo menor, junto com os atores sociais do campo estudado, proporcionaram a vivência da estratégia na prática de forma intensa e num período curto de tempo. A convivência com os atores e com o campo em questão proporcionaram ao autor o entendimento das regras do jogo e como os atores sociais usam de estratégias inconsciente para ganhar *illusio* e capital.

A teoria da prática de Bourdieu também foi pertinente nesta pesquisa, conseguindo o autor vincular a mesma ao estudo da prática estratégica. A imersão no campo de estudo também se mostrou adequada já que, com a utilização do método de *shadowing* e observação participante, o autor conseguiu se inserir no contexto organizacional interno da empresa MCZ, ganhando confiança do TMT e sendo, por vezes, usado como um consultor externo. Os conhecimentos que o autor tem no segmento de mercado em questão e também em recuperar empresas com desempenho financeiro ruim, contribuiu para que a análise do contexto pudesse ser feita. Obviamente que, da mesma maneira que esta experiência contribui, ela também pode causar viés o que foi tentado evitar pelo autor em todo o trabalho, através da triangulação e da confirmação dos dados pelos envolvidos diretamente no processo da pesquisa. A abordagem da *SasP* foi pertinente porque permitiu que o autor entenda-se a *práxis* da empresa MCZ e as práticas dos agentes, e a partir desta análise conseguiu definir o *habitus*, capital, *doxa*, *illusio* e as regras do jogo jogadas na MCZ. Não se pode deixar de mencionar que a *SasP* e a teoria da prática de Bourdieu, tem, de certa forma, um complemento, pois o estudo da *práxis* ajudou a desvendar as regras do jogo da empresa; o estudo dos praticantes e suas práticas ajudaram na avaliação e desmembramento do *habitus* e *doxa* dos praticantes e teoria de campo auxiliou no entendimento do campo, na delimitação dele e nos jogos de poder, clareando o entendimento da dominância dos atores sociais.

As respostas a questão de pesquisa resultaram em um entendimento maior, por parte do autor, e como expectativa, por parte do leitor também, no que tange ao fazer a estratégia na prática. De certa forma a teoria de Hambrick e Mason (1984), suportado por Amason (se comprovou nesta pesquisa, onde os mesmos afirmam que o TMT é o principal estrategista da empresa e que seu *background* pode auxiliar no entendimento das decisões que ele toma. O autor avalia que esta afirmação reflete também o que diz Bourdieu (1990) sobre o *habitus* e o capital dos agentes, que em um determinado campo, resultam em uma prática inconsciente, o que quer dizer que, se identificarmos o *habitus* e o capital do agente, saberemos como ele irá praticar a estratégia em um determinado campo específico. O autor crê que, olhando para a Figura 34, e retornando ao capítulo 4 para verificar os recortes de campo, o leitor poderá identificar que a Figura 34 reflete a maneira como o ator social age na prática estratégica

diária.

Se confirma também a teoria de empresas familiares de Clercq e Voronov (2009); Ribeiro (2016); Capelão, 2000, Anderson e Reeb (2004), Escribá-Esteve e Sánchez-Peinado (2009) e outros que, apesar de não ser um dos construtos estudados, se mostrou pertinente na análise final pois mostrou que muitos achados neste trabalho estão vinculados ao que a literatura argumenta, como por exemplo a necessidade do aumento do nível de especialização dos agentes, os *outsiders* em empresas familiares e o ganho de resultados, a dominância maior por parte dos membros da família em relação aos *outsiders*, etc, mesmo que estas teorias estejam mais vinculadas ao resultado da estratégia, ou seja, a abordagem econômica da estratégia e não a abordagem prática. O que o autor quer dizer é que, os atores sociais estudados neste trabalho mostraram na prática o que estas literaturas de empresas familiares argumentam.

Como mencionado por Whittington (1996) a abertura da caixa-preta da estratégia pode ajudar os estrategistas a entender melhor o campo que eles atuam e como eles atuam. O estudo da *SasP* neste trabalho, conseguiu mostrar como membros do TMT de uma pequena empresa familiar fazem o seu *strategizing*, como tomam suas decisões baseadas nas necessidades do dia-a-dia, no contexto organizacional interno. O entendimento prático de como funcionam as regras do jogo da empresa muitas vezes não são avaliadas pelo TMT. O hábito diário, e o ator se refere aqui, como menciona Crossley (2013), a repetição mecânica, automática, ou seja, o vício de fazer as coisas da mesma maneira todos os dias, não permite, conforme interpretação e experiência do autor, que se avalie as regras do jogo na empresa. E estas regras estão em constante mudança, pois os atores sociais, na tentativa inconsciente de ganhar capital e *ilusio*, tentam mudar as regras do jogo a seu favor, de forma a poder capital vinculando a regra a seu *habitus* ou *doxa* no intuito de conquistar a *ilusio*.

Estrategistas podem fazer uso destes resultados para repensar a maneira como estão agindo no campo, e como seus pares estão agindo. Podem refletir nas suas ações inconscientes, entender a *hysteresis* que existe no seu *habitus* em comparação com as regras do jogo que devem ser jogadas. Entender sua posição relativa no campo, vinculada a seu capital e, de repente, refoçar e ser mais contundente naquelas decisões em que seu capital o favorece.

Assim sendo, o autor entende que auxiliou o TMT da empresa MCZ com este trabalho, mostrando a eles em qual contexto eles estão inseridos e como as regras do jogo interno estão sendo jogadas, assim como continuei com os precursores da *SasP* que clama por mais estudos nesta área. Entende o autor que este trabalho abre uma porta para que mais trabalhos com ênfase em Boudieu possam ser realizados, assim como abre o campo de

pesquisa da SasP e dos estudos qualitativos com foco na etnografia no PPGA-UCS já que este é o primeiro trabalho tendo como base o arcabouço teórico da SasP e a primeira etnografia do programa.

## 6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A subjetividade da pesquisa é uma limitação, principalmente no que se refere ao processo de coleta de dados. O viés do autor, pode ter sido influenciado pelas suas experiências profissionais, que influenciaram inclusive a escolha da empresa.

Considerando-se que, as entrevistas em profundidade partiram de um roteiro semi-estruturado proposto por Schreiber (2014), assim como as codificações a priori, isto representa uma limitação pois o autor focou-se nestes instrumentos. Durante o curso da pesquisa se fez necessário a mudança das codificações assim como, se fez necessária a criação de um segundo roteiro para a fase de triangulação.

O fato do autor pesquisador estar gravando em áudio, representou também uma limitação pois o áudio causa um certo temor ao entrevistado, em garantir a segurança e confidencialidade. Deste modo, talvez, os entrevistados não falaram tudo o que queriam ou pensam sobre o assunto abordado.

Outra limitação do trabalho é que o construto empresa familiar não fez parte dos principais temas de revisão teórica. No entanto, ao analisar os resultados, o autor percebeu que este tema pôde auxiliar na análise e nas conclusões pois algumas evidências deste construto foram verificadas e atestadas.

## 6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Inicialmente, a sugestão natural é estender esta pesquisa para outras empresas, de outros segmentos e não-familiares, de portes diferentes, de locais diferentes. No entanto, o aprofundamento desta pesquisa, considerando o construto de empresa familiar também é uma sugestão para pesquisas futuras.

Como afirma Gomez (2015) as pesquisas vinculando *SasP* e Bourdieu são poucas e a mesma clama por mais pesquisas nesta área. Deste modo, outra sugestão para pesquisa é no *strategizing* mas fora da tomada de decisão estratégica, como por exemplo, as relações de dominância e de poder, a tomada de decisão operacional/departamental. Pode-se ainda alterar o praticante em estudo, ao invés do TMT, *middle-managers*, consultores, CEO (neste caso

seria um estudo de caso, talvez). O autor sugere um aprofundamento nas práticas estratégicas operacionais quando se trata de estudo de empresas familiares, já que, como indica a literatura pertinente, o TMT de empresas familiares tende a ser mais operacional do que estratégico. Sugere-se que estudos de *strategizing* com o auxílio da teoria da prática de Pierre Bourdieu também possam trazer resultados interessantes, focando o trabalho mais especificamente no fazer e implementar a estratégia.

Uma proposta de pesquisa também pode ser dar no aprofundamento dos tipos de capital de cada praticante da estratégia e como cada tipo específico influencia no *doxa* e na *illusio* dos praticantes. Poderia-se também incluir o construto de pequenas e médias empresas nos estudos em questão.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. Illusio. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. **Vocabulário Bourdieu**. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017.
- ALBINO, J.; GONÇALVEZ, C. A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, jan/jun, 2010.
- AMASON, A. C.; MOONEY, A. C. The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. **International Journal of Conflict Management**, v.10, n.4, p. 340-359, 1999.
- AMASON, A. C.; SCHWEIGER, D.M. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. **International Journal of Conflict Management**, v.5, n.3, p. 239-253, 1994.
- AMASON, A.C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. **The Academy of Management Journal**, v.39, n.1, p. 123-148, 1996.
- ANDERSON, R.C.; REEB, D. M. Board composition balancing family influence in S&P 500 firms. **Administrative Science Quarterly**, v.49, n.2, 2004.
- ANDRADE, L. et al. Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, jan/mar, 2016.
- ANDREWS, K. R. **Concept of corporate strategy**. Califórnia: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANDREWS, K. Toward professionalism in business management. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 2, p. 49-60, 1969.
- ANSOFF, H. I. Strategic issue management. **Strategic Management Journal**, v. 1, n.2, p. 131-148, 2006.
- ARAÚJO, F. M. B.; ALVES, E. M.; CRUZ, M. P. Algumas reflexões em torno dos conceitos de campo e habitus na obra de Pierre Bourdieu. **Revista Perspectivas da Ciências e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 31-40, 2009.
- ARMAN, R.; VIE, O. E.; ÅSVOLL, H. Refining shadowing methods for studying managerial work. In: TENGBLAD, S. **The Work of Managers**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- ARREGLE, J.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G.; VERT, P. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v.44, n.1, 2007.
- ASIMAKI, A.; KOUSTOURAKIS, G. Habitus: an attempt at a through analysis of a controversial concept in Pierre Bourdieu's theory of practice. **Social Sciences**, v.3, n.4, p. 121-131, 2014.
- ATKINSON, P. HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 248-261.

BACH, T. M. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, Curitiba-PR, v.5, n. 3, p. 307-323, 2012

BALDRIDGE, D.C., FLOYD, S.W.; MARKÓCZY, L. Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between 356 academic quality and para ctical relevance. **Strategic Management Journal**, v. 25, n.11, p. 1063-1074, 2004.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n.4, p. 523-549, 2004.

BALOGUN, J.; MA S. **Top managers and Strategizing**. EGOS, 2017.

BARLEY, S.R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS FILHO, C.; MARTINO, L. M. S. **O habitus na comunicação**. Editora Paulus, 2003.

BAXTER, J.; CHUA, W. F. Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: experimenting with Bourdieu´s para ctice theory. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 212-230, 2008.

BENTLEY, M.E.; PELTO, G.H.; STRAUS, W.L.; SCHUMANN, D.A.; ADEGBOLA, C.; DE LA PENA, E.; ONI, G.A.; BROWN, K.H., HUFFMAN, S.L. Rapid ethnographic assessment: applications in a diarrhea management program. **Social Science and Medicine**, v. 27; n. 1; 1988.

BLAKE, K.; STALBERG, E. Me and my shadow: Observation, documentation, and analysis of serials and electronic resources workflow. **Serials Review**, v. 35, n. 4, p. 242-252, 2009.

BOURDIEU, P. **Distinction. A social critique of the judgement of taste**. Cambridge, Harvard University Press, 1984.

BOURDIEU, P. Les trois états du capital culturel. **Actes de la Recherché en Sciences Sociales**, n, v. 30, p. 3-6, 1979.

BOURDIEU, P. **O senso prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of para ctice / uniform title: esquisse pour une auto-analyse**. Cambridge Studies in Social Anthropology. New York, 1977.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of para ctice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

BOURDIEU, P. **Para ctical reason: on the theory of action** .Stanford, Ca. Stanford University Press, 1998.

- BOURDIEU, P. **Pascalian meditations**. Cambridge: Policy Press, 2000.
- BOURDIEU, P. **Questions de sociologie**. Paris, les editions de Minuit, 2002.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. California: Stanford University Press, 1990.
- BOURDIEU, P. **The rules of art: Genesis and of the Literary Field**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1996.
- BOURDIEU, P. **The social structures of the economy**. Cambridge Policy Press, 2005.
- BOURDIEU, P.; SAINT-MARTIN, M. Anatomie du gout. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n.5, p. 2-81, 1976.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology**. Cambridge: Polity Press, 1992.
- BOURNE, H; JENKINS, M. Eliciting managers' personal values: an adaptation of the laddering interview method. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 4, p. 410-428, 2005.
- BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment**. Boston. MA: Harvard Business Press, 1986.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.
- BRAIDFORD, P.; DRUMMOND, I.; STONE, I. The impact of personal attitudes on the growth ambitions of small business owners. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 850-862, 2017.
- BRAYBROOKE, D.; LINDBLO, M, C. **A strategy of decision: policy evaluation as a social process**. New York, Free Press, 1970.
- BROMILEY, P.; RAU, D. Towards a practice-based-view of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 8, p. 1249-1256, 2014.
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- BULGACOV, S.; SOUZA MATITZ, Q.R.; PROHMANN, J.I.P.; COSER, C.; BARANIUK, J.A. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2007.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n.1, p.61-70, 1983a.

BURGELMAN, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.2, p.223-244, 1983b.

BURGELMAN, R. A. Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n.1, p.24-56, 1994.

CAMPBELL-HUNT, C. Complexity in para ctice. **Human Relations**, v.60, n. 5, p.793-823, 2007.

CARIA, T. H. A construção etnográfica do conhecimento em ciências sociais: reflexividade e fronteiras. In: CARIA, T. H. A. **Experiência etnográfica em ciências sociais**. Portugal, Porto: Afrontamento, 2003.

CARMELI A.; SCHAUBROECK, J. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. **The Leadership Quarterly**, v.17, p. 441-53,2006.

CARPENTER, M.A., GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W.M. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v.30, n. 6, p. 749-778, 2004.

CARTER, C., CLEGG, S.R., KORNBERGER, M. Soapbox. Editorial essays: strategy as para ctice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2008.

CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 92, n. 13, p. 5-14, 1992.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-para ctice perspective: discovering strategy in the logic of para ctice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p.217-242, 2007.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 128, p. 63-69, 2012.

CLARK, D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p.417-427, 1997.

CLEGG, S., CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v.1, n.1, p. 21-28, 2004.

CLERCQ, D. D.; VORONOV, M. Toward a para ctice perspective of entrepreneurship. **International Small Business Journal**, v.27, n.4, p. 395-419, 2009.

COSTA, R. L.; ANTÓNIO, N. A estratégia como prática: a tipologia dos nove domínios. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 1, p. 13-25, 2012.

- CRACO, T.; CAMARGO, M. E.; OLEA, P. M. Análise metodológica das dissertações defendidas no programa de pós-graduação em administração da UCS. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, FLManópolis-SC, v.10, n.1, p. 155- 170, 2017.
- CROSSLEY, N. Habit and Habitus. **Body and Society**, v. 19, n. 2-3, p. 136-161, 2013.
- CROSSLEY, N. The phenomenological habitus and its construction. **Theory and Society**, v.30, n.1, p. 81-120, 2001.
- CRUZ, E.; HIGGINBOTTOM, G. The use of focused ethnography in nursing research. **Nurse Researcher**, v. 20, n. 4, p.36-43, 2013.
- CYERT, R. M.; MARCH, G. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994.
- CZARNIAWSKA, B. **Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies**, Copenhagen Business School Press, Liber, 2007.
- DARBI, W. P. K; KNOTT, P. Strategizing practices in an informal economy setting: a case of strategic networking. **European Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 400-413, 2016
- DAS, T. K.; TENG, B. Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective. **Journal of Management Studies**, USA, v. 36, p. 757-778, 1999.
- DAVEY, G. Using Bourdieu's concept of habitus to explore narratives of transition. **European Educational Research Journal**, v. 8, n.2, p. 276-284, 2009.
- DAVIS, A. **Exploring the strategizing practices of middle managers: a case study at a South African university**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade da África do Sul, 2013.
- DENDASCK, C. V. D.; LOPES, G. F. Conceito de habitus em Pierre Bourdieu e Norbert Elias. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento**, v.3, n. 1. p. 1-10, 2016.
- DENZIN, K. **The Research Act**. Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall, 1989.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
- DOODY, O.; NOONAN, M. Preparing and conducting interviews to collect data. **Nurse Researcher**, n.20; v.5; p. 28-32, 2013.
- EISENHARDT, K. K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, USA, v. 13, p. 17-37, 1992.
- EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p.72-82, 1999.
- ELBANNA, S. Strategic decision making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, USA, v. 8, n .1, p. 1-20, 2006.

EMIRBAYER, M.; JOHNSON, V. Bourdieu and Organisational Analysis. **Theor Soc**, v. 37, n.1, 2008.

ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; SÁNCHEZ-PEINADO, L.; SÁNCHEZ-PEINADO, E. The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and Medium-sized enterprises. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 581-597, 2009.

FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy**. Oxford: University Press, 2003.

FELDMAN, M. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, p. 1, p. 94-118, 2003.

FELDMAN, M.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management**, v. 39, n. 3, p. 309-311, 2002.

FELICISSIMO, J. R. **Decisions, organizations and society: selected readings**. Harmondsworth, Middlesex. England: Penguin Books, 1976.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, 2016.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FERREIRA, E. R. A.; BUBACH, C.; JUNIOR, A. S. **A estratégia organizacional como prática social: análise bibliométrica no período de 2003 à 2013**. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, Gramado-RS, 2014.

FILKENSTEIN, S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. **The Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 505-538, 1992.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. **Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment**. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 399-423, 1984.

GARUD, R. On the distinctions between know-how, know-why, and know-what. In: WALSH, J.P.; HUFF, A.S. **Advances in strategic management**, v.14, p.81-101, 1997.

GEADMONSON, P. J. Supplier strategy and customer responsiveness: managing the links. **Business Strategy Review**, v.2, n.2, p. 75-90, 1991.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. London: Fontana Press, 1993.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n.2, p. 129-144, 2009.

GIDDENS, A. **The constitution of society**: outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**: action, structure and contradiction in social analysis. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIGERENZER, G; GOLDSTEIN, D.G. Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. **Psychological Review**, v.103, p. 650-669, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Sao Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GILL, R.; BARBOUR, J.; DEAN, M. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. **Qualitative Research**, v.9, n.1, p. 69-89, 2014.

GILLIAT-RAY, S. Being there: the experience of shadowing a British Muslim Hospital chaplain. **Qualitative Research**, v. 11, n. 5, p. 469-486, 2011.

GIVEN, L. M. **The Sage encyclopedia of qualitative research**. London: Sage Publications, v. 2, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge handbook of strategy as practice**. New York: Cambridge University Press, 2015.

GOLSORKHI, D.; LECA, B.; LOUNSBURY, M.; RAMIREZ, C. Analysing, accounting for an unmasking domination: on our role as scholars of practice, *practitioners* of social science and public intellectuals. **Organization**, v.16, p. 779-797, 2009.

GOMEZ, M. A Bourdesian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **The Cambridge handbook on strategy as practice**. Cambridge University Press, 2015.

GRANOVETER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.

GRBICH, C. **Qualitative data analysis: an introduction**. Thousand acts, USA, 2007.

GRENFELL, M. Applying Bourdieu's field theory: the case of social capital and education. **Education, Knowledge and Economy**, v.3, n.1, p. 17-34; 2009.

GRENFELL, M. Bourdieu and initial teacher education: a post-structuralist approach. **British Educational Research**, v.22, n.3, p. 287-303, 1996.

GRENFELL, M.; JAMES, D. **Bourdieu and education**: Acts of Practical Theory. London: Falmer Press, 1998.

GRENFELL, M.; LEBARON, F. **Bourdieu and data analysis**. Peter Lang, Bern, 2014.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Political Studies Association**, Oxford, v.22, n.3, p. 175-186, 2002.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 26, n. 2, p. 253-276, 1981.

HAMBRICK, D. C.; FILKENSTEIN, S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.) **Research in organizational behaviour**, Greenwich: JAI Press, v. 9, p. 369-406, 1987.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy?. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p.48–59, 2001.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Density dependence in the growth of organizational populations. In: CARROLL, G. (Ed.). **Ecological models of organizations**. Cambridge, MA: Ballinger Books, p. 7-32, 1988.

HANSSON, S. O. **Decision theory: a brief introduction**. Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology (KTH) Stockholm, 2005.

HASELTON, M. G.; NETTLE, D.; ANDREWS, P. W. The evolution of cognitive bias. In: BUSS, D. M. (Ed.). **Handbook of evolutionary psychology**. Hoboken, NJ: Wiley, p. 724-746, 2005.

healthcare research. **The Qualitative Report**, v.18, n.17, p.1-16,2013.

HENDRY, J. **Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice**. Blackwell Publishers, 2000.

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

HIGGINBOTTOM, G. Guidance on performing focused ethnographies with an emphasis on

HODGKINSON, G. P. et al. The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. **Long Range Planning**, v. 39, n. 5, p. 479-496, 2006.

HODGKINSON, G.P.; CLARKE, I. Conceptual note: exploring the cognitive significance of organizational strategizing – a dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243-255, 2007.

- HOLLAND, P. G.; OLIVER, J. E. An empirical examination of the stages of development of family business. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v.4, n.3, p. 23-38, 1992.
- HUGHES, J.; KING, V.; RODDEN, T.; ANDERSEN, H. **Moving out from the control room: ethnography in system design**. Lancaster University, 1994.
- HURTADO, P. S. Assessing the use of Bourdieu's concepts in the strategy-as-practice field. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v.20, n.1, p. 52-61, 2010.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008.
- 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, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n.4, p. 282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.
- JARZABKOWSKY, P. et al. On the risk of studying practice in isolation: linking what, who and how in strategic research. **Sage Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.
- JOHNSON, B. Ethical issues in Shadowing Research. **Emerald Insight**, v. 9, n. 1, p. 21-40, 2014.
- JOHNSON, C.; BOWMAN, C. **Strategy and everyday reality: the case for the study of micro-strategy**. Paper presented at the EGOS Conference, Warwick, UK, 1999.
- JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. New York: Blackwell, 1987.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 0022-2380, 2003.
- JUNIOR, J. A. M. **A estratégia como prática social: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2009 à 2014**. Trabalho de conclusão de curso para graduação em administração de empresas. Jacoticabal, 2015.

KARFAKI, E.; ADAMIDES, E. D. Patterns of employment of Bourdieu's social practice theory in strategy as practice research. **Strategic Change Management**, v.7, n. 1, 2016.

KEENEY, R. L. Making Better Decision Makers. **Decision Analysis**, USA, v. 1, n. 4, p. 193-204, 2004.

KITCHIN, P. **A Bourdiesian investigation into reproduction and transformation in the field of disability cricket**. Tese (Doutorado em Filosofia) - Loughborough University, 2014.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KNOBLAUCH, H. **Focused Ethnography**: Forum Qualitative Sozialforschung. USA, Set, 2005. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/20>. Acesso em: 15 maio 2017.

KOCHER, M. G.; SUTTER, M. Time is money – time pressure, incentives, and the quality of decision-making. **Journal of Economic Behavior and Organisation**, USA, v. 61, p. 375-392, 2006.

LAHIRE, B. Campo. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. Vocabulário Bourdieu. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017.

LANDINI, T. S.; PASSIANI, E. Generalmente juegos-en la noción de habitus de Pierre Bourdieu y Norbert Elias. In: **Anais X Simposio Internacional de civilizar el proceso**, Unicamp. p. 1-10, 2007.

LI, P. The impact of top management team's knowledge and experience on strategic decisions and performance. **Journal of Management and Organizations**, v.23, n.4, p. 504-523, 2017.

LIANG, X. et al. Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: a contingency view. **Journal of Managerial Issues**, v. XXII, n. 4, p. 436-455, 2010.

LYKE, A. Habitus, doxa, and saga: applications of Bourdieu's theory of practice to organizational history. **Management and Organizational History**, v. 12, n. 2, p. 163-173, 2017.

MAANEN, J. V. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 539-550, 1979.

MACK, N. W. et al. **Qualitative research methods**: a data collector's field guide. USA: Family Health International, 2005.

MAIA, J. L. **Gestão Competitiva em Empresas Brasileiras: A Prática da Estratégia por Meio de suas Visões, Ferramentas e Atores do Processo**. 468 f. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo – UFSCAR, 2010.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARIETTO, M. L. **A formação das estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding**: a dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática. 2014. 131 f. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Uninove, 2014.

MARIETTO, M. L. **Estratégia como prática**: um estudo das práticas da ação estratégica nas MPEs situadas em cluster comerciais competitivos. 2011. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2011.

MARIETTO, M. L.; SANCHES, C.; MEIRELLES, M. **Strategy as practice**: a discussion of the epistemological appropriation of historical-cultural activity theory by the activity-based view – toward an ontology of practice of strategy in organizations. Academy of management, Annual meeting, 2011.

MARIETTO, M.L. **Observação participante e não-participante**. Working Paper. São Paulo, UNINOVE, 2014.

MAXWELL, E. et al. Exploring the relationship between social identity and workplace jurisdiction for new nursing roles: A case study approach. **International Journal of Nursing Studies**, v. 50, n. 5, p. 622-631, 2013.

MCDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n.4, p. 455-473, 2005.

MEDEIROS, C. C. C. Hysteresis. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. **Vocabulário Bourdieu**. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San FC: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: A sourcebook of new methods. 1984.

MILLEN, D. R. **Rapid ethnography**: time deepening strategies for HCI field researches. AT&T labs research, UK, 2000.

MINTZBERG, H. et al. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. **Managing**. San FC: Berrett-Koehler, 2009.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

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

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, n. 21, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORGAN, G., SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management**, v. 5, n.4, p. 491-500, 1980.

MULLENS, D. S. **TMT characteristics that position family firms for success: examining the effects of human capital, non-familiness, entrepreneurial orientation, and trasactive memory system**. The University of Texas, Tese de Doutorado, 143 páginas, 2013.

MUTCH, A. **Adapting Bourdieu's field theory to explain decision-making processes in educational policy**. London: SAGE Publications, 2006.

NASH, R. Social explanation and socialization: on Bourdieu and the structure, disposition, para ctice scheme. **The Sociological Review**, v. 51, n. 1, p. 43-62, 2003.

NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of decision making**. United Kingdom, Willey, 2010.

OKAYAMA, E. Y.; GAGG, M.; OLIVEIRA JR., P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Rebrae: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.7, n. 2, p. 191-204, mai/ago, 2014.

OLIVEIRA, S.A.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. Contribuição das visões baseadas em práticas sociais para a estratégia na administração. In: **I Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, FLManópolis-SC, Março, 2011.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. Genre repertoire: the structuring of communicative para ctices in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 541-574, 1994.

ORR, J. E. **Talking about machines**. An Ethnography of a Modern Job. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996.

OVERHOLT, M. H. Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage. **Human Resources Planning**, v. 20, n. 1, p. 22-32, 1997.

PACAGNAN, M. N.; GIMENEZ, F. A. P.; RUBO, M. Estratégia como prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. **Gestão Estratégica Organizacional**, v. 5, n. 1, p. 77-85, 2012.

PACHECO JR., W.; PEREIRA, V. L. D. V.; FILHO, H. V. P. **Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, A. L.; ALCANTARA, V. C.; ANDRADE, L. Em busca das práticas: contribuições epistemo-metodológicas das teorias da prática aos estudos da gestão social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 01-73, 2018.

PAPADAKIS, V. M.; BARWISE, P. How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? **British Journal of Management**, v. 13, p. 83-95, 2002.

PARK, G.; RINKE, C.; MAWHINNEY, L. **Exploring the interplay of cultural capital, habitus, and field in the life histories of two West African teacher candidates**. NY: Routledge, 2016.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 99-135, 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousands Oaks, California: Sage Publications, 2002.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis?. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Wiley-Blackwell, 1993.

PINTO, L. Doxa. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. **Vocabulário Bourdieu**. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017.

PISSO, M. R. G. **Práticas estratégicas de vinícolas nacionais de destaque no mercado brasileiro de vinhos finos**. 2016. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors; with a new introduction**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal, USA**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 5-16, 1994.

QUEIROZ, D.T.; VALL, J.; ALVES E SOUZA, A.M.; VIEIRA, N.F. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista Enfermagem, UERJ**, v. 15, n. 2, 2007.

QUINLAN, E. Conspicuous invisibility: shadowing as a data collection strategy. **Qualitative Inquiry**, v. 18, n. 8, p. 1480-1499, 2008.

QUINN, J.B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, IL: Irwin, 1980.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v.30, n.7, p.713-734, 2009.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.

RESE, N.; KUABARA, F. H. S.; VILLAR, E. G.; FERREIRA, J. M. O vir a ser da estratégia como prática social. **RAC -RJ**, v.21, n. 5, p. 227-248, 2017.

RIBEIRO, I. **Influência dos membros do conselho na tomada de decisão estratégica de um grupo empresarial familiar de grande porte**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho - Uninove, 2016.

ROGLIO, C. W. K. D.; ABIB, G. Hr managers decision-making process: a reflective para ctice analysis. **Management Research Review**, v.39, n. 6, p. 655-671, 2016.

ROSSONI, L. MACHADO-DA-SILVA, C. L. Análise institucional da construção do conhecimento científico em mundos pequenos. **Facs Journal**, v.7, n.1, p. 25-43, 2008.

ROUSE, J. Two concepts of para ctices. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. D. K.; VON SAVIGNY, E. (Eds.) **The para ctice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 5-29, 1991.

RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M.; DAFT, R. L. Across the great divide: knowledge creation and transfer between *practitioners* and academics. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 340-355, 2001.

SCHREIBER, D. R. **An investigation of influences on strategic decision-making in popular recorded music industry micro-enterprises**. Tese (Doutorado em Filosofia). University of Westminster, 2014.

SCHULTZE, U.; AVITAL, M. Designing interviews to generate rich data for information systems research. **Information and Organization**, v. 21, n. 1, p.1-16, 2011.

SCHULTZE, U.; ORLIKOWSKI, W J. A para ctice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies. **Information Systems Research**, v. 15, n. 1, p. 87-106, 2004.

SCHWENK, C. R. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. **Academy of Management Review**, USA, v. 11, p. 298-310, 1986.

SCRIMSHAW, S. C. M.; HURTADO, E. **Rapid assessment procedures for nutrition and primary health care: antropological approaches to imporving programme effectiveness**. Tokyo: The United Nations University, 1987.

SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-para ctice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407-1431, 2014.

SEIDL, E. Estratégia. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. Vocabulário Bourdieu. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017a.

SEIDL, E. Regra. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. Vocabulário Bourdieu. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017b.

SEIDL, E. Sentido do Jogo. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. Vocabulário Bourdieu. Editora Autêntica, 1ª edição, 2017c.

SERRA, B. P. C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F.A.R. A Pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n.40, p. 11-28, 2014.

SETTON, M. G. J. **A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea.** Revista Brasileira da Educação, v. 20, n. 1, p. 60-70, 2002.

SHAMMAS, V. L.; SANDBERG, S. Habitus, capital, and conflict: bringing Bourdesian field theory to criminology. **Criminology and Criminal Justice**, v. 16, n. 2, p. 195-213, 2015.

SHARMA, P. et al. **ExpLMng transgenerational entrepreneurship: the role of resources and capabilities.** Edward Elgar Publishing Lmt, 2014.

SHARMA, P.; CHRISMAS, J.; CHUA, J. H. **A review and annotated bibliography of Family business studies.** Kluver Academic Publishers, 1996.

SIEWEKE, J. Pierre Bourdieu in management and organization studies - a citation context analysis and discussion of contributions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 532-543, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, G.O.V. Capital cultural, classe e gênero em Bourdieu. **INFORMARE – Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, v. 1, n. 2, p. 24-36, 1995.

SILVA, P. L. L. **O Conceito de habitus em Elias e Bourdieu.** Universidade Federal do Paraná. 2001. Disponível em: <http://cienciassociais.ufsc.br/files/2015/03/Artigo-191.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2016.

SILVERMAN, D. Qualitative research. 3. Ed.SAGE Publication, London, 2011.

SIMON, H. A. Rational decision-making in business organizations. **American Economic Review**, USA, v. 69, p. 493-513, 1979.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 724-736, 1985.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática estratégica nas organizações. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, p. 855-876, 2011.

SPLITTER, V.; SEIDL, D. Does para ctice-based research on strategy lead to para ctically relevant knowledge? Implications of a Bourdesian perspective. **The Journal of Applied Behavioural Science**, v. 47, n.1; p. 98-120, 2011.

STEINBRUNER, J. D. **The cybernetic theory of decision**. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1974.

SUN, T. **A arte da guerra**. Porto Alegre: Coleção L&PM pocket, 1999.

SUSMAN, G. I; EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v.23, n.4, p. 582-603, 1978.

TATLI, A. et al. Bourdesian relational perspective for entrepreneurship research. **Journal of small business management**, v. 52, n. 4, p. 615-632, 2014.

TEMPLETON, R. C. **An auto/ethnographic study of the influence on a student's disposition to drop out of doctoral study: a Boudesian perspective**. School of Arts and Communications, University of Southern Queensland, 147 p., 2015.

TEMPLETON, R. Pierre Bourdieu and non-habitual decisions. **Educate**, v.16, n.1, p.35-40, 2016.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 27-55, Jan./Fev, 2006.

TING, I.W.K.; AZIZAN, N.A.B.; KWEH, Q.L. Upper echelon theory revisited: the relationship between CEO personal characteristics and financial leverage decision. **Social and Behavioral Sciences**, v. 195, p. 686-694, 2015.

TSOUKAS, H.; HATCH, M. J. Complex thinking, complex para ctice: the case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, 2001.

TURNER, S. **The social theory of para ctices: tradition, tacit knowledge, and presuppositions**. Cambridge: Polity Press, 1994.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-para ctice: taking social para ctices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VAUGHAN, D. Bourdieu and organizations: the empirical challenge. **Theoretical Sociology**, v. 37, n. 1, p. 65-81, 2008.

VIE, O. Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? **European Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 182-194, 2010.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa. In: VIEIRA, M.M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WACQUANT, L. Pierre Bourdieu. In: STONES, R. **Key contemporary thinkers**. London e New York: Macmillan, 1998.

WACQUANT, L. Pierre Bourdieu: esclarecer o habitus. **Educação e Linguagem**, v.10, n. 16, p. 63-71, 2007.

WALL, S. Focused ethnography: a methodological adaptation for social research in merging contexts. **Forum: qualitative social research sozialforschung**, v.18, n.1, 2015.

- WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração USP**, v. 46, n. 4, p. 392-406, out/nov/dez, 2011.
- WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; DA FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 2, artigo 4, Rio de Janeiro, junho, 2011.
- WALTHER, M. **Repatriation to France and Germany**. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- WANG, T.; LIBAERS, D.; JIAO, H. **Opening the black box of upper echelons in China: TMT attributes and strategic flexibility**. Product Development and Management Association, 2014.
- WARD, J. L. **Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. San FC, Jossey-Bass, 1987.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organising**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field**. Academy of Management Proceedings: C1-C6, 2002.
- WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.
- WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **The Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.
- WILLIAM, E.; MORROW, S. Achieving trustworthiness in qualitative research: A pan-paradigmatic perspective. **Psychotherapy Research**, v.19, p. 576-582, 2009.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

## APÊNDICE A – QUESTÕES A SEREM USADAS NA ENTREVISTA

O objetivo desta entrevista é verificar como você e seus funcionários fazem decisões estratégicas de sua empresa. Além de decisões-chave estratégicas que foram feitas, vou investigar as decisões tomadas no dia a dia da organização, com participação em reuniões importantes de tomada de decisão estratégica. Sua experiência e a experiência em campo serão benéficas para entender melhor o processo de tomada de decisão e como ele se relaciona com a indústria em seu mercado. A fim de fazer o meu estudo de forma eficaz, gostaria de pedir não mais de uma hora do seu tempo para uma entrevista semi-estruturada em profundidade. Além disso, eu gostaria de examinar todas as fontes secundárias que podem ter contribuído ou foram envolvidas em tomar esta decisão. Este estudo tem como objetivo a prossecução de um diploma de mestre da Universidade de Caxias do Sul e eu entendo que todas as conversas serão confidenciais e o uso de pseudônimos serão utilizados no relatório dos resultados.

Declaração de Objetivos de Pesquisa:

Os objetivos listados abaixo ajudarão a entender melhor como os *top management team* (TMT) tomam decisões.

Objetivo 1: Como o TMT (*practitioners*) toma as decisões estratégicas no microambiente empresarial (que é o *field* Bourdiesiano), considerando seu *habitus* e acúmulo de capital?

Objetivo 2: Como o convívio nos diferentes campos do microambiente interno da organização faz emergir um novo *habitus* e acúmulo de capital?

### Características Demográficas

1. Qual o seu gênero?

A. Masculino B. Feminino

2. Qual sua idade?

A. 18-24 B. 25-34 C. 35-44 D. 45-54 E. 55+

3. Como você descreveria melhor sua classe social?

A. Baixa B. Média-baixa C. Média D. Média-alta E. Alta

4. O que melhor descreve sua etnia?

5. Quantas pessoas se reportam a você?

6. Quanto tempo você trabalha numa posição de liderança na empresa e fora dela?

7. Qual segmento da indústria você opera ou operou? (marque todas)

\_\_\_\_\_Produção e Operações \_\_\_\_\_Vendas e Marketing \_\_\_\_\_Engenharia

\_\_\_\_\_Administração \_\_\_\_\_Recursos Humanos \_\_\_\_\_Qualidade

\_\_\_\_\_Outro (Favor descrever)

8. Qual a sua formação e quais diplomas possui?

9. Quanto tempo você trabalha nesta empresa? E qual a experiência que você tem no mesmo segmento?

***Questões para entrevista exclusivas ao TMT***

1. Você pode me descrever sobre sua trajetória profissional, de onde você vem, quais resultados você atingiu, como você mudou o seu jeito de gerenciar desde que você começou?

2. Qual você considera que é a estratégia competitiva da sua empresa, quais são as competências que a distinguem da concorrência, quais são os principais concorrentes e como está a performance da sua empresa em relação a da concorrência?

3. Eu gostaria que você pensasse em no mínimo duas decisões que você tomou na empresa nos últimos dois anos e que tiveram um impacto na organização. Que tipo de recursos você precisou para tomar a decisão? Por quê? Recursos sociais, econômicos, de TI, etc.

4. Qual foi o resultado da decisão? Foi melhor ou pior que a sua expectativa? Você conseguiu antecipar a decisão? Como?

5. Como esta decisão afetou a empresa e o local onde você trabalha?

6. Qual a parcela de sucesso no negócio atual pode ser creditada à decisão tomada?

7. Você sente que existe uma “estrutura inerente” ou “um método de fazer as coisas” no seu negócio que influencia como as decisões são tomadas? Experiências passadas? Certas expectativas? O que você sente que pode e que não pode controlar na tomada da decisão?

8. Você sente que existem restrições ou limites para a sua tomada de decisão? Você acredita que poderia fazer mais? Como você gostaria que fosse o processo de tomada de decisão?

9. O que a sua posição financeira atual influencia na tomada de decisão? Qual o nível de sucesso e a posição da sua empresa na indústria? Quão importante é esta influência sobre a sua rede de contatos?

***Questões para entrevista – Nível intermediário de liderança***

***O Interesse deste questionário é de fazer a triangulação.***

1. Você pode me falar um pouco sobre você, de onde você veio, as principais realizações, como você mudou desde que você iniciou sua carreira de liderança, educação, etc.?

2. O que você considera ser uma vantagem competitiva da empresa, competências distintivas, concorrentes, a performance em geral?

3. O que você faz? Qual a sua estratégia funcional? Como você acha que ela contribui para a estratégia da organização?

4. Qual a frequência e a natureza de interação com os membros no mesmo nível que você? E com o TMT?

5. *Discutir sobre as decisões estratégicas comentadas pelos membros do TMT.*

Como você acha que esta decisão foi feita? Qual a sua percepção sobre a decisão? Você acha que foi uma boa decisão? Foi uma decisão correta? A decisão considerou as regras da organização e suas metas? Quais recursos você acha que foram necessários? Por quê? Social, econômico, rede de relacionamento, IT, etc.?

Qual foi o resultado da decisão? O resultado foi melhor ou pior que a expectativa? Você ainda espera algum resultado diferente da decisão? Por quê?

Como esta decisão impactou o local de trabalho? E a planta?

6. Qual a porcentagem de sucesso da organização atual está vinculada a esta decisão?
7. Você sente que há uma “estrutura” ou “maneira de fazer as coisas” inerente no seu negócio que influencia como ou quais decisões você toma? Experiências passadas, certas expectativas? O que você sente que pode controlar contra o que não pode?
8. Você acha que há restrições ou limites no modo como as decisões são tomadas? Você gostaria de poder fazer mais? Por quê? Como poderia ou faria isso?
9. Que papel desempenha a posição financeira da empresa na forma como toma decisões importantes? E sobre o “nível de sucesso” da empresa ou posição na indústria? Quão importante é a influência sobre sua rede social?
10. Seus concorrentes influenciam como ou qual decisão você toma? Como? Por quê?
11. Quando uma grande decisão precisa ser feita que possa ter um impacto substancial sobre o seu negócio, são discutidos diferentes opções ou resultados potenciais com você ou qualquer outra pessoa que trabalha aqui? Você sabe se alguém utiliza ferramentas de análise financeira ou quantitativa para ajudá-lo a determinar as implicações monetárias? Se o fizerem, você acha que isso é eficaz? A quem você consulta antes de tomar uma grande decisão? Por quê?
12. O que você acha que é importante ter em mente ao considerar uma nova direção estratégica? Por que isso é importante?
13. Há alguma fonte externa que você consulte ou use para análise antes de tomar uma decisão? Por quê?
14. Você pertence a alguma organização profissional ou clube? Se sim, quais? Por quê? Pertencer a uma destas organizações influenciou o seu processo de tomada de decisão de alguma forma, direta ou indiretamente? Por quê?
15. Como você lida com a incerteza da “demanda” e as condições em rápida mudança inerentes ao seu negócio? Você planeja essas incertezas e elas influenciam em qual direção que você decide ir?
16. O que você acha que poderia ajudá-lo a tomar melhores decisões?
17. Sua concorrência influencia como ou que decisão você faz? Como? Por quê?

18. Quando uma grande decisão precisa ser feita que possa ter um impacto substancial sobre o seu negócio, você avalia diferentes opções ou resultados potenciais? Você usa ferramentas de análise financeira ou quantitativa para ajudá-lo a determinar as implicações monetárias? Quanto tempo você levou para decidir sobre uma opção específica? Essa quantidade de tempo mudou nos últimos 10 anos? Como você acha que finalmente chegou a uma decisão final? Havia um momento particular de “a-ha , cheguei na decisão”?

## APÊNDICE B – QUESTÕES A SEREM USADAS NA ENTREVISTA DE TRIANGULAÇÃO

### Triangulação sobre GEPRO:

- 1) Como funcionário mais antigo, que começou na empresa, ele tem créditos por isto?
- 2) A tomada de decisão do carrinho elétrico foi dele. Como isto pesa para ele? Que impactos teve? Ele perdeu credibilidade? Como é o processo de tomada de decisão dele hoje?
- 3) A saída de Márcio para a área comercial teve o devido retorno? Ajudou no desenvolvimento dele? Da empresa? Ele tem créditos por isso? Como isto ajudou ele no processo de tomada de decisão atual? ( Maxxion, Marcopolo e Keko )
- 4) Alguma decisão importante que o Márcio tomou que você lembra que teve impacto positivo ou negativo na empresa? Sozinho ou em grupo?
- 5) Qual o perfil do Márcio como tomador de decisão? É um exemplo a ser seguido?
- 6) E isto limita o desempenho dele e o crescimento na empresa?
- 7) Mais algo importante que tu achas que eu deveria saber sobre o GEPRO, o *modus operandi* dele?

### Triangulação GEADM:

- 1) Você acha que, o GEADM sendo parte do contrato social, passa a ter mais respaldo na tomada de decisão?
- 2) O GEADM foi quem iniciou a área de qualidade e tem foco em solução de problemas? Porque ele mudou de posição? Como você acha que ele pode cooperar com o conhecimento dele?
- 3) Alguma decisão importante que o GEADM tomou que você lembre que teve impacto positivo ou negativo na empresa? Sozinho ou em grupo?
- 4) Qual o perfil do GEADM como tomador de decisão? Ele é um exemplo a ser seguido?
- 5) Isto demerita/ dá mérito ele? Este é um dos motivos que ele não pode assumir algo maior?
- 6) Dentre os gestores, ele é o TMT que tem mais perfil de gestão?
- 7) O GEADM tem tentado se aperfeiçoar ao longo do tempo, com cursos, curso superior, agora pós graduação. Isto capacita ele para assumir um cargo maior? Isto faz com que os outros corram atrás? Tem o GECOM que tenta se capacitar bastante também, e você?

### **Triangulação GECOM:**

- 1) Você acha que o GECOM está preparado para tomar uma posição maior dentro da empresa? Porque?
- 2) Você acha que, o trabalho feito com o banco random foi fruto do conhecimento financeiro do GECOM ou de conhecer pessoas chave de dentro da random?
- 3) O GECOM é a pessoa que começou o financeiro e tem formação na área. Não seria a pessoa mais indicada para a área financeira? Porque você acha que houve a troca?
- 4) Alguma decisão importante que o GECOM tomou que você lembre que teve impacto positivo ou negativo na empresa? Sozinho ou em grupo?
- 5) Qual você acha ser o perfil do Marcelo como gestor, tomador de decisão? Ele é um exemplo a ser seguido?
- 6) Qual o *modus operandi* do MAB?

### **Triangulação da empresa MCZ**

- 1) Porque você acredita que, todos os membros do TMT tomam decisões individualmente mesmo quando o impacto é na empresa como um todo?
- 2) Mas isto não influencia o resultado da empresa?
- 3) E esta mudança teria que partir de quem?
- 4) Quando tu diz que começou assim, o que significa isto?
- 5) Porque você acredita que a empresa nunca investiu no departamento comercial sendo que todos os membros do TMT acham que esta é uma área que pode alavancar a condição financeira da empresa?
- 6) Porque você acredita que não se consegue iniciar um projeto e terminá-lo na empresa? Exemplo: O BSC que se tentou implementar, as reuniões mensais de resultado, o dispositivo de solda da escada, etc. Falta foco? Falta alinhamento?
- 7) Porque os outros não se interessam por isso?
- 8) Porque a empresa troca tantas vezes os membros de TMT de responsabilidade? Estão tentando achar a melhor formação?
- 9) Isto era assim na época do Lori e Chico?
- 10) Não há padronização dos processos na empresa, uma maneira de fazer as coisas, porque?
- 11) Você acredita que algum membro do TMT ou donos limitam a tomada de decisão? Quem e porque?
- 12) Qual foi o criterio que determinou o TMT atual?

- 13) Qual foi o teu papel no desenvolvimento da estratégia? E como tu cooperas hoje para a manutenção ou mudança dela?
- 14) Como você acha que tu e o TMT podem contriuir na evolução da estratégia da empresa?
- 15) Alguma coisa a mais para comentar?

## APÊNDICE C – REFLEXÕES ACERCA DO AUTOR DESTE TRABALHO

### Introdução:

Em um estudo qualitativo, assim como este, o pesquisador precisa fazer interpretações e análise dos dados obtidos em campo. A história pessoal, seu *background*, seus vieses e peculiaridades podem influenciar o processo da pesquisa.

Desta forma, o autor deste trabalho, por instrução dos pesquisadores de estudos qualitativos assim como motivado pela reflexividade Bourdesiana, divide com os leitores sua experiência e currículo acadêmico.

O autor deste trabalho tem um currículo acadêmico variado, sendo formado em engenharia mecânica pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Após a sua formação, iniciou sua atividade profissional, iniciou sua carreira profissional em uma empresa metalúrgica, alemã, localizada em Santa Catarina. Após três anos como engenheiro de produto e muitas viagens para a matriz na Alemanha, foi promovido a supervisor de laboratório de testes e engenharia. Neste momento, o autor decide iniciar o curso de especialização em administração de negócios.

Após quase cinco anos como supervisor de engenharia, o autor assume uma posição superior na engenharia de processo e desenvolvimento de produto. Decide assim iniciar um curso de especialização na área de automação industrial.

O autor permaneceu na área por mais dois anos quando foi promovido para liderar um projeto de mudança de planta, de três unidades de negócios de São Paulo para Santa Catarina, e assume uma responsabilidade maior na produção, ou área de operações. O autor decide neste momento iniciar uma especialização em administração da produção. Durante este período mais voltado para a área de produção, o autor desenvolveu projetos de *lean manufacturing*, otimização da produção, redução e padronização de *leadtime*, e projetos de *turn around* onde o foco é mudar os resultados financeiros de negativos para positivos.

Uma oportunidade surge em São Paulo, para trabalhar mais próximo a área comercial. O autor decide ser transferido para esta nova área e faz uma reestruturação completa de processos e de pessoal. O autor começa a administrar grandes projetos, tanto financeiramente como em termos de para zos.

Surge a oportunidade de mudar de empresa e voltar ao sul do país. O autor assume o desafio de mudar os resultados financeiros, através da área comercial, de uma empresa Dinamarquesa, onde novamente tem a função de trocar de números negativos para positivos

com o investimento em mudança da linha de produtos, novos canais comerciais e mudança da estrutura da empresa. Por ter um foco mais estratégico nesta sua nova função, o autor decide iniciar o mestrado em administração com foco em estratégia.

A experiência profissional do autor sempre foi no ramo metalúrgico, em multinacionais. Empresa de origem Alemã e Dinamarquesa, com forte atenção a processos consolidados. Por vezes o autor respondeu para superiores no exterior, o que requereu um desenvolvimento na área de comunicação falada e escrita.

Como líder de equipes, que chegaram a ser de mais de setenta pessoas, o autor prezou pela macro-gerenciamento e não micro-gerenciamento das atividades. Tentou sempre olhar o contexto com um cunho mais estratégico que operacional. O autor, ao longo de sua trajetória profissional, voltou-se a formar times que apresentassem resultados consistentes, tendo que por muitas vezes, mudar o perfil dos seus times.