

ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.3, N.1, 2008



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe

Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção

Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira

Aparecida da Penha dos Santos
Fernanda Scheibel Bispo

Editor de normalização

Vinicius Ortiz de Camargo

Editor Externo

Luciana Aparecida Bastos
Emanulle Torino

Editor de Seção

Márcia Regina Ferri

Projeto Gráfico e Edição Final

Emanuelle Torino
Márcia Regina Ferri
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico

José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

Perspectivas Contemporâneas

A ciência vem a cada dia revolucionando todas as áreas do conhecimento humano. Neste sentido, a informatização, auxilia a levar o conhecimento com maior rapidez e facilidade às pessoas.

As revistas eletrônicas vêm adquirindo cada vez mais espaço no meio das pesquisas científicas, e a revista *Perspectivas Contemporâneas* vem auxiliar, neste contexto de informatização, de globalização, a socialização das informações.

Os artigos apresentados a cada edição da revista, estão mais interessantes. Nesta edição, por exemplo, são apresentados artigos de diversas áreas, tais como a área de finanças, que trata a respeito da relação do planejamento financeiro pessoal, decisões financeiras e organizacionais e desempenho das lojas de varejo de Curitiba; Modelos de indicadores com relação ao desenvolvimento sustentável, com ações sustentáveis; uma pesquisa da Distribuição de renda e pobreza no Brasil no período de 1995 a 1999, onde apresenta uma redução da renda familiar per capita de 3,97% na média; Marketing de relacionamento, apresentando um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Campo Mourão, onde trata a respeito da fidelização de clientes e do esforço direcionado ao atendimento ao público; Empreendedorismo, trazendo um estudo da proposta operacional de plano de negócios, com ênfase na percepção do risco; Organização Cooperativa sobre a ótica dos cooperados, onde demonstra pontos fortes e fracos das cooperativas pelo ponto de vista dos cooperados; Discussão sobre viabilidade ecológica e econômica, que trata a respeito da reciclagem de pneus usados por meio da viabilidade de poços cavados para obtenção de água, bastante utilizado na região nordestina; Turismo de Negócios, apresentando um estudo de caso a respeito do turismo de negócios na “feira-hippie” de Belo Horizonte, analisando o turista de negócios, suas práticas sociais e comerciais; e, para finalizar, Administração da complexibilidade, a contribuição das teorias organizacionais, que apresenta uma análise teórica e descritiva que aborda contribuições das organizações modernas e pós-modernas, tratando também da qualidade de vida de seus colaboradores.

Além de interessantes, os artigos apresentados estão com boa qualidade e contribuem ao crescimento intelectual dos leitores, o que a cada dia é mais exigido no mercado de trabalho.

Aproveitem sua leitura.

Boa leitura.

Marisa Pante Ferreira

Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Análise Contábil Financeira da Faculdade Integrado, Docente no Ensino Superior, Contadora com Especialização em Auditoria e Perícia Contábil.

A QUESTÃO SIMBÓLICO-INTERPRETATIVA NA UTILIZAÇÃO DA BASE DE RECURSOS PARA A CONFIGURAÇÃO DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Antônio João Hocayen-da-Silva⁽¹⁾

Cristiano de Oliveira Maciel⁽²⁾

Marcos de Castro⁽³⁾

UFPR - Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR

RESUMO

O objetivo do presente artigo é chamar atenção para a necessidade da inclusão de uma perspectiva simbólico-interpretativa na compreensão da relação entre base de recursos e o delineamento do conteúdo estratégico organizacional. Mais especificamente, o artigo apresenta inicialmente o dualismo analítico entre processo e conteúdo estratégico. Na seqüência, as estratégias de crescimento de Ansoff exemplificam as opções de estruturação do conteúdo estratégico para o crescimento organizacional e a Visão Baseada em Recursos é apontada como referencial para se considerar os aspectos organizacionais necessários à configuração desse conteúdo. Em complemento, é dada maior ênfase na caracterização das organizações como sistemas de interpretação, ressaltando assim, que a realidade é socialmente construída tanto no ambiente externo quanto no interior das organizações. Por fim, coloca-se em evidência a natureza fragmentada da cultura organizacional a partir da noção de subculturas, grupos que concorrem pela institucionalização de interpretações diferenciadas no que concerne à avaliação de recursos internos e aspectos do contexto institucional de espectro mais amplo. Em resumo, fundamentalmente é explorada no artigo a questão da interpretação enquanto variável moderadora da relação entre recursos e escolha de produtos e mercados para a ação organizacional de natureza estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: Interpretação; Recursos; Conteúdo Estratégico.

THE INTERPRETATIVE-SYMBOLIC MATTER USED AS A BASE OF THE RESOURCES TO THE CONFIGURATION OF THE ORGANIZATIONAL STRATEGIC CONTENT.

ABSTRACT

The objective of this present article is to ask the attention to the need of inclusion of an interpretative-symbolic perspective in the comprehension of the relation between resources base and the delineation of the organizational strategic content. Specifically the article shows in the beginning the dualism analytic between process and strategic content. Following, the increase strategies of Ansoff explain the options of the structuring of the strategic content to the organizational growth and the View Based on Resources is mentioned as reference to consider some organizational aspects necessary to the constitution of this content. In complement, it is given bigger concern in the characterization of the organizations as an comprehension of system, resulting, the reality is socially build as in the external environment as in the interior of the organizations. In the end, it is salient the disintegrated nature of the organizational culture since the subcultures notion, groups that compete by the institutionalization of different comprehension about the interior resource valuation and wide aspects of the institutional context. In summary, it is explored in the article mainly the matter of comprehension while moderated variable of the relation between resources and the choice of products and markets to the organizational action of the strategic nature.

KEYWORDS: comprehension; resources; strategic content

INTRODUÇÃO

Subjacente à noção de estratégia organizacional estão as dimensões relativas às questões de processo e de conteúdo estratégico (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). Na literatura de administração estratégica essa divisão freqüentemente é estabelecida em termos do processo administrativo para a análise, formulação, implementação e controle das estratégias organizacionais (processo estratégico) e, produtos e mercados em que a organização atua (conteúdo estratégico). Ainda que essa dicotomia entre processo e conteúdo estratégico seja apenas didática, poucos são os trabalhos que exploram claramente sua interdependência (KETCHEN JR; THOMAS; MCDANIEL JR, 1996). Nesse sentido, tem-se por pretensão aqui ilustrar as interseções entre processo, conteúdo e ambiente das organizações. Esse exercício de articulação entre tais elementos é levado a efeito com a utilização de uma abordagem simbólico-interpretativaⁱ do processo organizacional, o qual perpassa o delineamento do conteúdo estratégico das organizações.

Com freqüência, os estudos acerca da interpretação nas organizações assentam sua análise na cognoscitividade dos atores sociais em relação ao ambiente externo e o delineamento da estrutura e sistemas organizacionais como uma decorrência, em alguns casos entendida como linear e em outros como um processo dialético, da interpretação de ímpetos ambientais para a mudança estratégica (BARTUNEK, 1984; COOPER et al, 1996; DAFT; WEICK, 1984; GREENWOOD; HININGS, 1993; GREENWOOD; HININGS, 1996; LAUGHLIN, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Todavia, chama-se a atenção aqui, ao fato de que poucos são os trabalhos que de forma central relaciona a organização enquanto sistema de interpretação ao processo de avaliação e interpretação dos aspectos internos da organização, em especial a sua base de recursos como um todo. Sob essa ótica, tal posição conduz a concepção da cultura na organização apenas como mais um recurso (BARNEY, 1986). Não obstante, parece existir certa dependência entre

cultura organizacional e utilização, renovação e descarte dos recursos disponíveis na organização. Tal assertiva é encontrada também na literatura sobre capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MAKADOK, 2001; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997; WINTER, 2003).

Com o objetivo de relacionar base de recursos, formação, persistência e mudança do conteúdo estratégico das organizações toma-se em exame nesse ensaio a articulação entre estratégias de crescimento e base de recursos. Dessa forma, importância maior é dada à dimensão processual que finda nas estratégias de crescimento das organizações. Nessa dimensão processual a maior ênfase recai nos aspectos que se relacionam mais fortemente a uma abordagem simbólico-interpretativa, sobretudo quanto a padrões cognitivos compartilhados no interior de diferentes grupos nas organizações.

Seguindo o objetivo no qual se assenta esse trabalho parte-se dessa breve introdução ao tema para a apresentação dos elementos centrais discutidos no artigo: conteúdo estratégico; Visão Baseada em Recursos; e, interpretação. O trabalho encerra com algumas considerações finais à luz das interseções entre tais elementos.

2. CONTEÚDO ESTRATÉGICO

De acordo com Grant (2002) a definição da estratégia de uma organização toma corpo a partir de onde a organização atua e como ela atua (conteúdo e processo estratégico). O domínio de ação da organização remete ao escopo das suas atividades. Ou seja, a localização de onde a organização atua revela em quais produtos e mercados a organização se envolve. O modo como a organização atua evidencia a forma pela qual ela busca estabelecer uma vantagem competitiva em seu domínio de ação (GRANT, 2002).

No que tange a questão do conteúdo estratégico, principalmente nas decisões de diversificação, um conjunto de fatores é comumente atrelado às razões para mudança nas estratégias produto-mercado. Entre eles figuram a “refocalização” nas competências essenciais das organizações, ocorrida principalmente nos anos 70 e 80,

busca por melhora na performance, competição em multimercados, busca por economias de escopo de recursos e capacidades, economias na internalização das transações e criação de sistemas internos de mercados. Somam-se a esses fatores a criação de alianças e redes, crescimento e redução do risco, maximização do valor ao acionista, influência da lógica dominante, centro de gravidade (ponto de início das atividades da organização na cadeia produtiva) e vantagem da administração corporativa advinda das unidades de negócios (GALBRAITH, 2001; GRANT, 2002; MARKIDES, 2002; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Indo além desse conjunto de motivações para a mudança no conteúdo estratégico, Ansoff (1957) já havia proposto a forma pela qual efetivamente ocorrem as mudanças nas características de linhas de produtos, adoção de novos produtos para manufatura, comercialização, expansão e entrada em novos mercados. A estratégia de diversificação das organizações ocorre por meio de mudanças nas linhas de produtos e mercados. Outras mudanças no conteúdo estratégico, ou na estrutura produto-mercado podem ocorrer por meio de estratégias de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercado, e desenvolvimento de produto. Nesses termos, cabe definir que uma linha de produto é delimitada quanto a características físicas dos produtos individuais (e.g., tamanho e peso) e características de desempenho (e.g., velocidade e capacidade de carga). Os mercados são entendidos à luz do conceito militar de missão. A missão de um produto é a descrição da função que o produto deve realizar (ANSOFF, 1957). Estratégia produto-mercado, da forma como é discutida por Ansoff (1957) é conceituada como o estabelecimento do conjunto de uma linha de produtos e seu correspondente conjunto de missões (mercados) que os produtos são direcionados a realizar. Assim se π representa a linha de produtos e μ o correspondente conjunto de missões, então o encontro π e μ é uma estratégia produto-mercado (ANSOFF, 1957). A partir de quatro estratégias o

autor desenvolveu sua clássica e amplamente divulgada Matriz Produto-Mercado, exposta na Figura 1.

Figura 1: Matriz Produto-Mercado.

Mercados \ Produtos	μ_0	μ_1	μ_2	$\mu_{...}$
π_0	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado			
π_1	Desenvolvimento de Produto				
π_2			Diversificação		
.....					
$\pi_{...}$					

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957, p. 114).

A estratégia de penetração de mercado se dá como um esforço para aumentar as vendas da organização sem se afastar da estratégia produto-mercado original. A organização busca melhorar a performance do negócio aumentando o volume de vendas a seus clientes atuais ou encontrando outros consumidores no mesmo mercado. A estratégia de desenvolvimento de mercado conduz a empresa a tentar adaptar suas linhas de produtos atuais (geralmente com alguma modificação em suas características) para novas missões (mercados). A estratégia de desenvolvimento de produto conserva a missão (mercado) atual e desenvolve produtos que têm novas e diferentes características que irão melhorar o desempenho do mercado (torná-lo mais lucrativo, por exemplo). A estratégia de diversificação remete a um abandono simultâneo de qualquer relação com as linhas de produtos e os mercados atuais da organização. Apesar das três estratégias anteriores a diversificação geralmente requer novas habilidades e técnicas. Isso normalmente conduz a uma mudança

organizacional na estrutura dos negócios que representa um distinto rompimento com as experiências de negócios anteriores (ANSOFF, 1957). Essas três primeiras estratégias normalmente são perseguidas de forma simultânea, o que é essencial à sobrevivência da organização. As três alternativas compõem uma estratégia total que pode ser complementada com a diversificação (ANSOFF, 1957).

Ansoff (1957) expande ainda o conceito de estratégia de diversificação em diversificação vertical, diversificação horizontal, e diversificação lateral. Os tipos de diversificação variam de acordo com risco e oportunidades ambientais. A estratégia de diversificação vertical consiste na expansão das atividades dentro da produção de insumos utilizados pela empresa. Essa estratégia é tratada aqui como diversificação porque a empresa vai atender um mercado “novo” (ela mesma) com a manufatura de produtos diferentes dos atuais. Como coloca Ansoff (1957, p. 118): “diversificação vertical implica em atender um novo mercado e introduzir novos produtos”. A estratégia de diversificação horizontal é estabelecida com a introdução de novos produtos que não contribuem com as linhas atuais da empresa, mas que atendem a novos mercados. Contudo, esses novos produtos são desenvolvidos a partir do conhecimento e experiência em tecnologia, finanças e marketing da empresa (e.g., diversificação relacionada ou diversificação horizontal relacionada). A estratégia de diversificação lateral permite a empresa ir além dos limites da indústria na qual ela atua. Essa estratégia amplia em muito as possibilidades de atuação da organização. Ela representa uma tentativa de expansão da organização mais distante ainda da estrutura produto-mercado atual da empresa. Ela ocorre num contexto não relacionado.

Cabe advertir que Ansoff (1957) propôs uma matriz para classificação das estratégias de crescimento. Alternativas estratégicas classificadas como estratégias de estabilidade e redução, por exemplo, são encontradas em Wright, Kroll e Parnell (2000). Observada a clássica matriz de Ansoff (1957) é possível então discutir as implicações dos recursos organizacionais na formação, persistência e mudança do conteúdo estratégico (produtos e mercados). Nesse ensaio são consideradas apenas

as estratégias de crescimento em função de sua importância na ação organizacional intencionalmente orientada.

3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem suas raízes nos estudos das rendas ricardianas de David Ricardo, nas teorias das competências distintivas – principalmente de Philip Selznick, e na Teoria do Crescimento da Firma de Edith Penrose em 1959 (BARNEY, 1996). Contudo, é em Wernerfelt (1984) e nos trabalhos de Jay B. Barney, em certa medida como uma oposição à ênfase na economia da organização industrial, que essa teoria é impulsionada no campo da estratégia organizacional. De acordo com essa teoria a fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional é a base de recursos controlada pela organização.

A teoria dos recursos, como se convencionou rotular a VBR, estabelece que as organizações devam ser vistas primeiro, como estruturas administrativas que ligam e coordenam atividades de vários indivíduos e grupos, e segundo, como “feixes de recursos”. Daí Edith Penrose reforça o argumento de que “o crescimento da firma é limitado (i) pelas oportunidades produtivas que existem como uma função do feixe de recursos produtivos controlados pela firma e (ii) pela estrutura administrativa utilizada para coordenar o uso desses recursos” (BARNEY, 1996, p. 141).

A lógica da Visão Baseada em Recursos parte de dois pressupostos. O primeiro pressuposto é o da heterogeneidade dos recursos que defende que diferentes organizações controlam diferentes feixes de capacidades produtivas, daí tais recursos serem vistos como fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional. O segundo pressuposto é a imobilidade dos recursos, pois alguns dos recursos desses “feixes” são inelásticos no que tange ao seu fornecimento ou demandam alto custo para serem copiados de uma organização para outra, portanto, são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, Barney (1996, p. 142-3) sugere uma classificação das principais categorias de recursos para concepção e implementação de estratégias. Essas categorias incluem todo tipo de

“ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, e conhecimento que são controlados pela firma”.

A categoria de capital financeiro é representada por todos os possíveis recursos financeiros como: capital do empreendedor, recursos em caixa, e capital de acionistas e bancos. A categoria de capital físico envolve: tecnologia física empregada no núcleo operacional da organização, planta da organização, equipamentos, localização geográfica e acesso a insumos. A categoria de capital humano abarca aspectos organizacionais como: treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* dos membros do corpo diretivo e dos demais níveis hierárquicos. A categoria de capital organizacional enfatiza atributos organizacionais de grupos de indivíduos, como: estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, cultura, reputação, relações informais entre grupos no interior das organizações e relacionamentos interorganizacionais (BARNEY, 1996).

Mas, para que esses recursos sejam considerados fontes efetivas de vantagem competitiva sustentável eles ainda têm de ser avaliados quanto a sua geração de valor, raridade, imitabilidade, e capacidade de organização dos processos e estruturas para sua exploração. Com esse fim, Barney (1996) oferece sua estrutura analítica VRIO. Adotando-se essa estrutura de análise, as questões a serem respondidas são as seguintes: os recursos e capacidades da organização capacitam a firma a responder às ameaças e oportunidades ambientais? Outras organizações concorrentes já possuem esses recursos e capacidades valiosas? Firms sem o recurso enfrentam desvantagens de custos para obter essa capacidade quando comparadas a organizações que já as possuem? A firma está organizada para explorar completamente o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?

Em adição, deve-se chamar a atenção para o relacionamento existente entre base de recursos das organizações e a configuração do conteúdo estratégico (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991). Em outro texto, Wernerfelt (1984, p.172) evidencia essa relação exemplificando a utilização da perspectiva baseada em recursos para algumas questões-chaves na formulação da estratégia de organizações

diversificadas: “sobre quais recursos atuais da firma a diversificação deveria ser baseada? Quais recursos deveriam ser desenvolvidos com a diversificação? Em que seqüência e em que mercados a diversificação deveria ser realizada? Que tipos de firmas serão desejáveis para esta firma em particular adquirir?”.

Partindo dessas considerações anteriores a dependência entre esses dois elementos, recursos e conteúdo estratégico, se torna evidente, pois em certa medida tal relação remete aos antecedentes primários do campo de estudo da estratégia, como o modelo SWOT de análise estratégica, que foi difundido por Kenneth Andrews e o grupo de estudiosos de política de negócios de Harvard (GHEMAWAT, 2000).

Atendo-se ao objetivo apresentado neste trabalho, no próximo tópico o elemento cognitivo, fundamentalmente a interpretação dos atores sociais, é inserida na relação entre recursos e conteúdo estratégico. Dessa forma coloca-se em evidência uma análise simbólico-interpretativa do processo estratégico envolvendo os últimos dois elementos citados anteriormente.

4. INTERPRETAÇÃO, CONTEXTO AMBIENTAL E BASE DE RECURSOS

De acordo com uma perspectiva cognitiva, ou mais especificamente, simbólico-interpretativa para a investigação do processo estratégico, alguns pressupostos de base ontológica mais objetivista são colocados em debate, sobretudo a racionalidade plena e a ação atomizada dos atores sociais. O pressuposto nuclear a essas abordagens de cunho objetivista, ou racional instrumental, sofreu substancial revisão a partir dos trabalhos de Simon (1965) que propôs o conceito da racionalidade limitada e da conseqüente decisão satisfatória. De acordo com o autor o indivíduo organizacional contemporiza ao invés de maximizar, optando por uma alternativa em detrimento de tantas outras possíveis, com base naquilo que acha mais relevante. “O homem administrativo é capaz de tomar decisões guiado por regras empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensar” (SIMON, 1965, p. XXIX). Isso decorre de duas características do homem administrativo: (i) ele se conforma com sua visão simplificada de mundo e tem

consciência dessa limitada percepção; (ii) assim não considera todos os aspectos da realidade que são primordiais em uma decisão (SIMON, 1965).

É principalmente daí que decorre a oposição de perspectivas cognitivas a perspectivas mais objetivistas e atomizadas nos estudos na área de estratégia, ação e mudança organizacional (BARTUNEK, 1984; COOPER ET AL, 1996; DAFT; WEICK, 1984; DIMAGGIO; POWELL, 1983; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA; 2002; GREENWOOD; HININGS, 1993; GREENWOOD; HININGS, 1996; GRANOVETTER, 1985; LAUGHLIN, 1991; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; MEYER; ROWAN, 1977; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; SCOTT, 1992; SCOTT, 2001). Esses mesmos autores apontam para a concepção de que a transformação da organização também se estrutura no plano cognitivo, o qual orienta formas de avaliação, principalmente do ambiente externo, em meio a percepções, vieses cognitivos e interpretações.

Nesse sentido, as organizações são vistas como sistemas de interpretação (BARTUNEK, 1984; DAFT; WEICK, 1984), que têm em sua essência um conjunto de crenças e valores compartilhados que atribuem significados e estruturas a determinadas situações. E a formulação de estratégias ocorre de acordo com interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos resultados (SCHWENK, 1988). Nesse sentido, a interpretação é o elemento central a ser considerado numa perspectiva simbólico-interpretativa para o exame da estratégia organizacional.

Em complemento, Daft e Weick (1984) afirmam que as organizações devem efetivamente fazer interpretações do seu ambiente. Com frequência faz-se necessário que decisores organizacionais adentrem num conjunto de eventos presentes em seu contexto ambiental para que a partir deles possam construir sentido no interior das organizações.

A interpretação organizacional é formalmente definida como o processo de traduzir eventos e desenvolver entendimentos compartilhados e esquemas conceituais entre membros da alta administração. A interpretação dá

significado aos dados, mas ela ocorre antes da aprendizagem e da ação organizacional (DAFT; WEICK, 1984, p. 286).

Daft e Weick (1984) argüem que as organizações desenvolvem maneiras específicas de conhecer o ambiente. Esse processo de interpretação irá variar de acordo com características ambientais e organizacionais. Em decorrência da natureza idiossincrática presente na interpretação de cada organização, resultados como estratégia, estrutura e processo decisório serão também bastante específicos a cada organização. No entanto, o foco dos autores se limita à interpretação ambiental. Uma interpretação de aspectos internos e a influência de visões internamente compartilhadas e conflitos entre diferentes grupos da organização não são discutidas.

Bartunek (1984) também explora o relacionamento entre interpretação e resultados organizacionais, mais especificamente, a relação entre esquemas interpretativos e a reestruturação organizacional em estudo de caso de uma ordem religiosa. A autora conclui que o processo de mudança organizacional de natureza estratégica acompanha uma mudança correspondente nos esquemas interpretativos que é resultado de um processo dialético na interação entre novas e velhas formas de pensar. Ainda que a autora focalize aspectos internos da organização a análise se limita a forma organizacional.

Dentro dessa lógica, os estudos de Greenwood e Hinings (1993) e Greenwood e Hinings (1996) avançaram no sentido de estabelecer a noção de arquétipo organizacional. Os autores postulam que um arquétipo é formado pela estrutura e sistemas gerenciais (sistemas de decisão e sistema de recursos humanos). Os sistemas de decisão são discutidos em três dimensões: (i) racionalidade: extensão em que as decisões são tomadas em bases mais instrumentais como análise e planejamento; (ii) padrões de interação: grau em que a decisão é mais coletiva ou individual; e, (iii) assertividade: grau em que uma organização é mais reativa ou proativa e preparada a assumir riscos para alcançar vantagem competitiva.

A noção de arquétipo contribuiu substancialmente no entendimento da mudança estratégica, como sugerem Greenwood e Hinings (1993), pois subjacente a estrutura e sistemas organizacionais há a presença de um singular esquema

interpretativo (i.e., quadro de referência para a ação), e em decorrência disso a mudança estratégica significa uma mudança desses esquemas interpretativos. De acordo com Cooper et al (1996) o significado da estrutura organizacional é socialmente construído e sujeito a mudanças. Nesse sentido, para Greenwood e Hinings (1996) a Teoria Institucional é utilizada como um ponto inicial para se entender a relação organização-ambiente. A partir da vertente cognitiva (BERGER; LUCKMANN, 1998) da Teoria Institucional para a análise organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001) os autores centram sua análise nos valores organizacionais. Greenwood e Hinings (1996) estabelecem que a configuração ou padrão de estruturas e sistemas organizacionais (i.e., arquétipo organizacional) provém de um esquema interpretativo. É nesse sentido que é possível entender a ligação entre os estudos de abordagem cognitiva e a formação das estratégias organizacionais.

Dentro dessa lógica, Laughlin (1991) oferece quatro modelosⁱⁱ alternativos para clarificar os *tracks* da mudança estratégica, ou seja, o caminho percorrido pela organização até a nova configuração do seu arquétipo. Deve-se ter em mente a necessidade de considerar que a mudança estratégica tem seu início com um distúrbio ambiental e os componentes internos da organização tendem a buscar o equilíbrio entre eles. Tais componentes são os esquemas interpretativos, arquétipos organizacionais e subsistemas. Fica evidente aqui a limitação do objetivo da análise dos autores que não se estende à base de recursos da organização como um todo.

É importante esclarecer a crítica que se faz aqui aos estudos que fazem a relação direta entre interpretação ambiental, ou esquemas interpretativos e estratégia. Ou seja, o arquétipo é um elemento central para se entender estratégia e mudança organizacional, entretanto, a constituição do conteúdo estratégico, como é focalizada aqui, depende em muito, também da interpretação dos atores organizacionais acerca de outros recursos, independente de serem mais ou menos centrais em comparação ao arquétipo organizacional. Em complemento, deve-se advertir que a interpretação da base de recursos não ocorre a partir da ausência de referências, operam sim, como já foi colocado, a partir de um conjunto de crenças e

valores que constituem os esquemas interpretativos. Como asseveram Berger e Luckmann (1998) a realidade é socialmente construída em meio a um processo dialético da realidade objetiva e subjetiva. Assume-se, portanto, que o resultado do processo de formação de hábitos, sob condição de reciprocidade, é verificado no estoque de conhecimentos do indivíduo como um corpo de rotinas constituídas de atividades tomadas por ele como certas. Esse processo é separado em três momentos: exteriorização, objetivação, e internalização. Na exteriorização se dá a construção social da realidade com origem nas atividades cotidianas e sua posterior habitualização. Na objetivação ocorre a institucionalização do que se tornou habitual, para que, em decorrência do que foi institucionalizado o indivíduo possa obter uma significação de mundo (BERGER; LUCKMANN, 1998). Em adição, Giddens (1989) sugere o surgimento de um sentimento de segurança ontológica, ao passo que os indivíduos, enquanto agentes, desempenham suas rotinas. Atividades tomadas como certas (*taken for granted*) e que se caracterizam como padrões, desde que ocorrendo uma tipificação recíproca, são apresentadas como instituições quando já ocorridas sua aceitação e padronização, ou seja, a subjetividade de uma prática é compartilhada e aceita, adquirindo *status* de conhecimento intersubjetivo, o que equivale dizer que tal conhecimento foi objetivado. Os atores sociais trazem o conhecimento institucionalizado como recurso para o dia-a-dia de suas vidas (BERGER; LUCKMANN, 1998).

Com raciocínio similar Giddens (1989, p. 2) ressalta o aspecto da recriação das atividades humanas a partir da ordenação recursiva das práticas sociais. E acrescenta: “As atividades humanas não são criadas por atores sociais mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores”. A estrutura é entendida como meio e produto da reprodução das práticas sociais, onde o autor incorpora o conceito de dualidade da estrutura – dependência mútua entre estrutura e agência. Nesse âmbito, pode-se entender que crenças e valores cristalizados e racionalizados na sociedade orientam o funcionamento das organizações. Ao serem atendidas as exigências desses padrões as organizações são premiadas com a legitimidade de suas atividades, garantindo

sobrevivência, independente de eficiência e demanda por seus produtos. Nesses termos, a conformidade parece estabelecer em maior grau a sobrevivência das organizações do que o nível de desempenho que pode ser constatado em suas atividades (MEYER; ROWAN 1977). Como é possível perceber, os membros das organizações obtêm sucesso ao gerenciar as interpretações dos eventos em seu ambiente (SCOTT, 2001).

Como conseqüência, do processo de adoção das mesmas práticas de uma organização por outras para se alcançar legitimidade, emerge o assemelhamento de estruturas, processos e estratégias. Essa homogeneidade, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), é decorrente de três tipos de mecanismos isomórficos: mecanismo coercitivo, mecanismo mimético, e mecanismo normativo. O mecanismo isomórfico coercitivo pode resultar tanto de pressões formais como informais onde determinadas organizações são submetidas a outras que apresentam posição de maior poder na relação de dependência. Entretanto, as pressões coercitivas, derivadas de forças formais ou informais, não são as únicas capazes de impor uniformidade às organizações. O mecanismo isomórfico mimético exerce influência com a imitação de uma organização por outra. A incerteza é tida como principal fonte da imitação do que foi considerado por uma organização como sucesso ou fonte de legitimidade de outra. Tende a ocorrer uma modelagem das organizações com base em outras organizações frente a objetivos ambíguos ou incertezas simbólicas criadas pelo ambiente. A modelagem em resposta a incerteza poderá ser até mesmo não consciente e sem desejo de imitação, como freqüentemente acontece, por exemplo, com transferência de pessoal ou *turnover*, ou ainda pelo emprego de soluções formuladas por firmas de consultoria. Essa imitação é considerada apenas uma conveniente fonte de práticas a serem “emprestadas” de outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por fim, o mecanismo isomórfico normativo tem sua origem primariamente na profissionalização, interpretada por DiMaggio e Powell (1983) como “a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de sua atividade [...] e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional” (p. 152).

Todavia, ainda que crenças e valores compartilhados presentes nos esquemas interpretativos estejam voltados em direção a regras e normas socialmente aceitas, há de se ressaltar que a tendência ao isomorfismo não implica na constatação de estruturas, práticas e, principalmente como se defende aqui, avaliações idênticas sobre recursos de diferentes organizações. Certo grau de diversidade é atribuído à singularidade interpretativa de cada organização e ainda a diferentes grupos em seu interior. Em específico, no caso das organizações, os esquemas interpretativos (BARTUNEK, 1984; GIDDENS, 1989) estão voltados ainda a diferentes contextos ambientais de referência como: contexto ambiental de referência local, regional, nacional, ou internacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Vale lembrar que esses contextos de referência por vezes não condizem com o contexto efetivo da organização dando origem a incongruências na adaptação ambiental e em suas estratégias. Tais orientações a diferentes contextos de referência, ao lado da influência do contexto institucional, principalmente no que concerne aos mecanismos isomórficos, sem dúvida, formam um conjunto de possíveis razões para as especificidades no processo de interpretação da base de recursos organizacionais entre diferentes grupos. Sobretudo, faz-se necessário colocar em evidência as implicações dessas diferentes interpretações na formulação e implementação das estratégias organizacionais.

5. INTERPRETAÇÕES DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO

O que se tenta colocar em discussão neste artigo é a eficiência do processo estratégico e a validade do seu conteúdo, especialmente quanto às estratégias de crescimento das organizações. Entende-se aqui, que a eficiência do processo administrativo de análise, formulação, implementação e controle das estratégias é, em grande medida uma função do processo de institucionalização e resistência nos diversos grupos e níveis da organização.

Nesses termos, faz-se necessário reconhecer a existência desses diferentes grupos com interpretações e interesses voltados a utilização ou não de determinados

recursos, por vezes, congruentes ou incongruentes entre grupos. Como sugere Hatch (1997), a partir das idéias gerais da sociologia e da antropologia, o conceito de cultura é freqüentemente atrelado a grupos e ao compartilhamento de significados, pressupostos, entendimentos, normas, valores e conhecimentos. Mas o fato é que tais conceitos, efetivamente não são compartilhados por todos os membros das organizações, existe sim, uma extensa ambigüidade de significados para esses atores sociais. Daí a idéia da existência das subculturas e até a noção de uma cultura fragmentada onde cada indivíduo tem seus significados e interpretações singulares.

Diante disso parece relevante o alerta de Hatch (1997, p. 206) de que o “compartilhamento da cultura significa que cada membro participa em e contribui a amplos padrões de cultura, mas as contribuições e experiências dos membros individuais da cultura não são idênticas”. Apesar da multiplicidade de enfoques no tratamento do assunto, a posição de Hatch (1997) em sua discussão acerca do conceito de cultura organizacional assenta-se nos paradigmas seguidos por diferentes pesquisadores que foram identificados por Meyerson e Martin (1987). As autoras apresentaram três diferentes visões sobre cultura organizacional e mudança cultural a partir de paradigmas distintos.

O primeiro é o paradigma da integração onde o que é compartilhado é único a todos os indivíduos da organização. Ainda dentro desse paradigma outros autores trabalham a cultura organizacional tendo como ponto de partida e estruturação da cultura os esquemas interpretativos de uma coalizão dominante ou a liderança, sendo a cultura organizacional um bloco monolítico. A mudança cultural é tratada em termos cognitivos dos esquemas interpretativos e da disseminação das províncias de significado. O segundo paradigma é intitulado pelas autoras como o paradigma da diferenciação. Nessa concepção a cultura abarca a diversidade, ênfase maior é dada aos desacordos ao invés dos consensos, e à presença de múltiplas culturas que emanam não só do líder ou do corpo diretivo. Tal concepção deu vazão as idéias das subculturas e contraculturas (subculturas que se opõem a cultura de uma coalizão dominante). Essa concepção já não renega por completo a ambigüidade inerente aos membros das organizações, ela existe entre os diferentes grupos, mas ainda não,

entre todos os indivíduos. Aqui a mudança cultural dá ênfase às flutuações no conteúdo e composição das subculturas, bem como nos relacionamentos interpessoais e estruturas entre as subculturas, além de considerar também o aspecto dinâmico da coalizão dominante. O terceiro paradigma é o da ambigüidade. Os dois primeiros paradigmas minimizam o papel da ambigüidade, admitem essa característica como mera situação temporária no estado de transição dos elementos da cultura. Aqui a cultura é vista metaforicamente como uma rede em que os indivíduos são pontos dessa rede e estão conectados temporariamente. Quando uma particular situação torna-se saliente um determinado e específico padrão de conexões se torna relevante. Nesse terceiro paradigma a ambigüidade não é negada nem canalizada, ela é simplesmente aceita. Daí uma noção mais dinâmica da cultura onde a mudança não é nem incremental nem revolucionária, e sim contínua (MEYERSON; MARTIN, 1987).

A despeito dos três paradigmas identificados por Meyerson e Martin (1987) os paradigmas de integração e diferenciação parecem os mais pertinentes ao exame do processo estratégico. Com freqüência, as decisões estão baseadas em grupos de interação mais duradoura e não em um único indivíduo ou redes tão temporárias como sugere o paradigma da ambigüidade.

Tomando em análise o paradigma da diferenciação pode-se pressupor que diferentes grupos venham a sustentar interpretações também diferenciadas e assimétricas na avaliação dos recursos quanto a valor, raridade, imitabilidade e organização para exploração dos seus ativos. Tal assertiva possivelmente será mais verdadeira ainda na existência de uma contracultura que se faça presente as tentativas de disseminação das províncias de significado da coalizão dominante.

À luz das colocações anteriores pode-se entender que a posição na estrutura organizacional da maior parte dos membros de um grupo ou subcultura, o contexto ambiental de referência e a influência diferenciada dos mecanismos isomórficos também influenciam a interpretação dos recursos organizacionais. As questões centrais que emergem das considerações realizadas aqui são: quem tem melhores condições de avaliar e interpretar os recursos? Em que situações a interpretação de

um ou outro grupo deve prevalecer? Existe sempre ou alguma possibilidade de síntese na avaliação de diferentes grupos? É sempre a alta administração detentora da interpretação mais acurada dos recursos organizacionais? Algumas categorias de recursos são passíveis de maiores assimetrias na interpretação dos grupos?

Além da assimetria pressuposta na avaliação e interpretação dos recursos necessários e possíveis para estratégias de crescimento, deve-se ter em mente que essa assimetria pode ainda ser ressaltada no caso de estratégias de estabilidade e redução, para citar só algumas exceções ao foco central desse artigo. Não raro, diferentes grupos têm convicções não congruentes em torno de decisões que envolvem a continuação ou não do negócio. A alta administração pode valorizar recursos que já não têm mais o mesmo valor de antes. Ademais, tais diferenças podem apontar ainda evidências de possibilidades perdidas de estratégias de crescimento. O padrão assimétrico na interpretação da base dos recursos, assim como na interpretação ambiental de diferentes coalizões no interior das organizações pode ser fonte de facilidade ou limitação para a institucionalização de estratégias entre diferentes grupos nas organizações. Novamente, no que concerne à estratégia de penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação, parece óbvio levantar preocupações diante do que foi colocado anteriormente, chamando atenção ainda para as assimetrias de interpretação dos recursos organizacionais. Não parece demais pensar nas dificuldades de formulação, implementação e controle dessas mais comuns estratégias de crescimento na existência de interpretações bastante diferenciadas entre os grupos no interior das organizações. Nesse sentido, existe claramente uma dependência simbólico-interpretativa no que concerne à avaliação dos recursos para assegurar o sucesso das estratégias organizacionais.

De forma geral, como se tentou deixar claro no decorrer do artigo, existe a necessidade de se alcançar congruência na forma de pensar e na leitura que é feita pelos diferentes grupos, tanto em relação ao ambiente quanto aos recursos controlados pela organização. Com freqüência, esses mesmos grupos que podem contribuir para a persistência, institucionalização ou dificuldades para a formação de

um padrão estratégico na organização são também seus principais recursos para a efetivação da estratégia organizacional em seu domínio de ação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se as interpretações, em alguns casos, são não convergentes entre a alta administração e os membros dos outros níveis hierárquicos o papel dos diferentes grupos nas organizações deveria ser repensado. Não se defende aqui a primazia pela interpretação de um ou outro grupo, mas sim objetiva-se defender a comparação na avaliação e interpretação dos recursos organizacionais que é realizada formal ou informalmente por outros grupos que também constituem a organização.

A atenção a tais críticas pode revelar ainda quais recursos são fontes de vantagem competitiva e não são utilizados em razão de uma interpretação inadequada por parte da alta administração.

Extraí-se do artigo também uma nítida crítica aos estudos da perspectiva cognitiva sobre estratégia e da Visão Baseada em Recursos no que tange à ausência de investigações mais aprofundadas sobre interpretação dos recursos das organizações, bem como acerca das diferenças de interpretação entre diferentes coalizões que dão vida à dinâmica organizacional.

Como se discutiu aqui, valores compartilhados entre distintos grupos nas organizações e com interesses distantes da coalizão dominante são potenciais fontes de explicação para os sucessos e insucessos na formulação, implementação e controle das estratégias de crescimento. A dependência de tais ações estratégicas se faz bastante clara em direção ao relacionamento entre grupos que exercem as mais diferentes funções, considere, por exemplo, departamento financeiro, área de pesquisa e desenvolvimento de produtos e força de vendas das organizações.

Por fim, é possível dizer que ao abarcar uma abordagem simbólico-interpretativa na relação entre recursos e conteúdo estratégico se alcança maior profundidade nas pesquisas nesse âmbito tanto quanto com a inserção da concepção de recursos nas pesquisas que fazem uso de uma abordagem cognitiva. Nesse

sentido, os laços entre a área de Administração Estratégica e da Teoria das Organizações parecem se estreitar ainda mais.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**. v. 35, n. 5, p. 113-125, sep./oct. 1957.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. v. 11, n. 3. p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**. v. 29, p. 355-372, 1984.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 33-48, 1991.

COOPER, D. J. et al. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of canadian law firms. **Organization Studies**. v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2. p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, v. 48. n. 2, p. 147-160, 1983.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. M. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**. v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

GALBRAITH J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 72-97.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**. v. 36, n. 5. p. 1052-1081, 1993.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **The Academy of Management Review**. v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- KETCHEN JR, D. J.; THOMAS, J. B.; McDANIEL JR, R. R. Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. **Journal of Management**. v. 22. n. 2, p. 231-257, 1996.
- LAUGHLIN, R. C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**. v. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: teoria institucional. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**. v. 22, p. 387-401, 2001.

MARKIDES, C. Corporate strategy: the role of the centre. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 98-112.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79-91, may./jun. 1990.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, p. 1-17, 1980.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7. p. 509-533, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 991-995, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOTAS

⁽¹⁾ Bacharel em Administração: Habilitação em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV/MG, Mestrando em Administração pela

202

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 3, n. 1, p. 181-203, jan./jul. 2008.

ISSN: 1980-0193

Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. E-mail de Contato: hocayen@yahoo.com.br

(2) Bacharel em Administração pela Faculdades Integradas Curitiba (2003); Especialista em Marketing Empresarial pela UFPR - Universidade Federal do Paraná (2004) e Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. Atualmente atua como professor substituto na UFPR, em Curitiba. E-mail de Contato: crmaciel.adm@gmail.com

(3) Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - UNICENTRO, Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná. E-mail de Contato: marcosdecastroms@yahoo.com.br

Enviado: 02/02/2007

Aceito: 04/10/2007

Publicado: 17/07/2008