



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO AQUINO HÜBLER

**O PROCESSO DE *STRATEGIZING* E OS ASPECTOS CONSTITUTIVOS  
DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA  
AUTORIDADE PORTUARIA DE VALENCIA, ESPANHA**

FLORIANÓPOLIS

2019

EDUARDO AQUINO HÜBLER

**O PROCESSO DE *STRATEGIZING* E OS ASPECTOS CONSTITUTIVOS DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA AUTORIDADE PORTUARIA DE VALENCIA, ESPANHA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador: Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Florianópolis

2019

HÜBLER, EDUARDO AQUINO HÜBLER

O PROCESSO DE STRATEGIZING E OS ASPECTOS CONSTITUTIVOS  
DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA  
AUTORIDADE PORTUARIA DE VALENCIA, ESPANHA / EDUARDO AQUINO  
HÜBLER HÜBLER ; orientadora, ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA  
LAVARDA, 2019.

166 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA; ROTINAS  
ORGANIZACIONAIS. I. LAVARDA, ROSALIA ALDRACI BARBOSA  
LAVARDA. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

EDUARDO AQUINO HÜBLER

**O PROCESSO DE *STRATEGIZING* E OS ASPECTOS CONSTITUTIVOS DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA AUTORIDADE PORTUARIA DE VALENCIA, ESPANHA**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. André Luiz da Silva Leite  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov  
Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Administração.

---

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Diretor do Centro Socioeconômico

Pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração

---

Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Orientadora

Florianópolis, 06 de junho de 2019.

## DEDICATÓRIA

*À Maitê, meu amor eterno*

## AGRADECIMENTOS

É chegado o momento de agradecer a todas as pessoas que foram importantes para que eu conseguisse atingir o objetivo final e isso, por vezes, consiste na etapa mais difícil onde, via de regra, injustiças são cometidas em virtude de lapsos de memória. Contudo, caso eu me esqueça de citar nominalmente alguém nesse espaço peço, por favor, sua especial compreensão e, desde já, estendo meus agradecimentos a todos que fizeram parte desta história.

Inicialmente, gostaria de agradecer a minha esposa Luciana por todo apoio e paciência que me proporcionou desde o início difícil que foi o ingresso no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Para tornar as coisas ainda mais complexas, em meio a toda a turbulência que é inerente ao processo, veio aquele que é o maior e melhor presente que a vida poderia proporcionar: minha filha Maitê. Minha pequena notável veio se juntar a mana Natália para trazer alegria, felicidade e muita agitação para nossas vidas, mudando completa e definitivamente minha concepção sobre o que realmente importava ter e manter ao meu lado. Em síntese, só a família importa e por ela tudo deve ser feito. Muito obrigado e saibam que amo muito vocês!

Quando falo em família, é impossível deixar de agradecer a quem sempre esteve ao meu lado ao longo de toda a minha jornada até esse momento especial: muito obrigado Seu Jorge Gustavo e D. Vera, meus amados pais, a quem devo tudo e mais um pouco pelo muito que sempre fizeram por mim! Amor eterno é a síntese dessa admiração. Por fim, agradeço também aos meus sogros, Sr. Dirivam e D. Nilta, por todo carinho, confiança e apoio que nunca se furtaram a me proporcionar durante essa etapa.

Da mesma forma, gostaria de registrar aqui meus agradecimentos ao Professor Marcus Vinícius Andrade de Lima, colega e amigo dos tempos de UNISUL, por toda a consideração e respeito que teve por mim durante o período que coordenou o programa. Se chego com êxito ao fim deste processo, muito se deve aos esforços envidados pelo Prof. Marcus Vinícius.

Também é importante agradecer a agradável convivência e sabedoria que os professores do programa me proporcionaram ao longo de todo processo. Nesse sentido, especial atenção dedico aos Professores Maurício Serva e Sílvio Cário, os quais tenho profundo apreço e admiração. Foi uma honra poder desfrutar do convívio com duas pessoas tão qualificadas e competentes.

As amizades feitas ao longo desse caminho, por vezes solitário e frustrante, foram alicerces fundamentais para manter o ânimo e a energia mesmo nos momentos mais complexos.

Aproveito aqui para agradecer a minha turma de Doutorado por todos os bons momentos vividos, mas, em especial, ao grande amigo e irmão Salézio Schmitt Jr, com quem pude travar excelentes debates e conversas, sempre marcadas pela camaradagem, respeito e serenidade.

Não me perdoaria se, por lapso de memória, me esquecesse de agradecer à revisora Fernanda, que fui descobrir ser irmã do meu saudoso e inesquecível amigo Alexandre Cardoso. Fernanda foi um porto seguro que conduziu com muita competência, calma e serenidade os momentos mais tensos que ocorreram ao longo das inúmeras interações recorrentes que mantínhamos com a Professora Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, minha orientadora, para dar forma final ao relatório da Tese.

Agradecimento especial faço também aos membros da minha banca avaliadora, em especial, aos Professores Carlos Ricardo Rossetto, Sérgio Bulgacov, André Luis da Silva Leite e Professora Gabriela Fiates, cujas contribuições foram decisivas, desde a banca de qualificação do projeto de tese, me permitindo assim cumprir com êxito esse processo.

Todo agradecimento será pouco para me referir à Professora Dr. Maria Teresa Canet Giner, da Universidade de Valência, pela calorosa acolhida que proporcionou a mim e minha família durante o período que desfrutamos de sua competência, simpatia e humildade em Valência. Professora Teresa e seu esposo, Professor Francisco Balbastre (Paco), são duas pessoas de espírito elevado a quem se deve agradecer por toda a vida a oportunidade de desfrutar de seus conhecimentos e sabedoria, tendo sido fundamentais para que eu conseguisse concluir minha missão na Espanha. Muito obrigado e até breve, Professora Teresa!

Agradeço também ao Porto de Valência, na figura do Sr. Arturo Giner Fillol, por sua compreensão e gentileza em me permitir acesso ao campo e realizar a devida coleta de dados primários e secundários. Da mesma forma, agradeço a atenção, boa vontade e gentileza dos Sr Federico Torres e Raul Cascajo e da Sra Alicia, membros da área de Segurança e Meio Ambiente, que foram fundamentais para consecução do trabalho junto à APV.

Em especial, fica aqui todo meu agradecimento, admiração e respeito por minha orientadora Professora Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, por toda confiança depositada em mim desde que resolveu encarar o desafio que foi me orientar. Digo isso porque o destino não me permitiu ser aquele “doutorando maravilha” sonhado por todo professor orientador. De fato, as mudanças que vivi ao longo do processo por vezes me fizeram mudar completamente minhas prioridades, mas a Professora Rosalia sempre esteve presente, firme e forte, me trazendo de volta ao centro e a focar no trabalho. Mais do que isso, agradeço do fundo do coração a experiência que a Professora Rosalia me proporcionou de realizar o sonho de infância de poder

estudar e viver no exterior, que só foi possível em virtude de seus contatos junto à Universidade de Valência, na Espanha.

Em tempo, fica aqui meu agradecimento à minha instituição, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, o IFSC, por ter me proporcionado todas as condições e a tranquilidade necessária para obtenção do título de Doutor em Administração.

Por fim, agradeço a Deus por ter me dado saúde e força física e mental para ter resiliência de modo a poder desfrutar de toda essa experiência marcante e inesquecível que foi meu processo de doutorado, saindo dele ileso e com as menores sequelas possíveis.

Diante disso tudo só me resta dizer: Obrigado por tudo, Meu DEUS!!!



## RESUMO

O referencial analítico da estratégia como prática está fundamentado em três elementos basilares, quais sejam, as práticas, a *práxis* e os praticantes, sendo que é da intersecção entre eles que decorre o *strategizing*, ou o fazer estratégia. Neste sentido, as estratégias são colocadas em prática por meio das vivências dos atores sociais e a integração das mesmas ao contexto organizacional, sinalizando a aderência da perspectiva estratégica aos estudos sobre rotinas organizacionais. É nesse contexto que o estudo realizado propõe a devida aproximação teórica entre a abordagem da estratégia como prática e o conceito de rotinas organizacionais, oriundo da economia institucional evolucionária. Posto isto, o objetivo precípua desta tese consiste em compreender como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material. Para atingir este propósito, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo na Autoridade Portuária de Valência, na Espanha, visando explorar o contexto das estratégias de sustentabilidade no setor portuário, o qual assume papel basilar no desenvolvimento sustentável de determinado país ou região. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. Por meio da análise das narrativas e *pattern matchig* foi identificada uma relação de permeabilidade entre *strategizing* e rotinas que não permite a dissociação dos elementos que a compõe. A fronteira entre os elementos constituintes da Estratégia como Prática e das rotinas organizacionais é tênue, incerta e tais aspectos estão imbricados em um processo uníssono e indivisível. Em síntese, entender as rotinas organizacionais como sendo o amálgama entre atores, processo e conteúdo da estratégia, o *lócus* espacial e temporalmente situado onde pensamento e ação se estabelecem, dependente de seu contexto e história, remete à visão de que, em verdade, faz-se razoável partir da perspectiva da estratégia como prática para ampliar seu alcance e propor aquilo que pode ser compreendido, no limite, por Estratégia como Rotinas.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática, Rotinas Organizacionais, Sustentabilidade, Estudo de Caso.

## ABSTRACT

The analytical framework of strategy as practice is based on three basic elements, namely, practices, praxis and practitioners – it is the intersection between them that strategizing arises, or the strategy making. In this sense, strategies are put into practice through the experiences of social actors and their integration with the organizational context, putting light into the adherence between the strategic perspective and organizational routines studies. Based on this, this research proposes a theoretical approximation between strategy as a practice and organizational routines approaches, connecting strategy to the evolutionary institutional economy. Therefore, the main objective of this thesis is to understand the dynamics between the process of strategizing and the constitutive aspects of organizational routines – ostensive, performative and material aspects. In order to achieve this purpose, a qualitative research was conducted at the Port Authority of Valencia, in Spain, to explore the context of sustainability strategies in the port sector, assuming a paramount role in sustainable development of a given country or region. Data were collected through interviews, observation and document analysis. Through the analysis of narratives and pattern matching, we identified a permeability between strategizing and routines that does not allow the decoupling of the elements that compose these concepts. The boundary between the constituent elements of Strategy as Practice and organizational routines is tenuous, uncertain, and such aspects are embedded in a unison and indivisible process. The findings indicated the organizational routines as the amalgam of actors, process and content of strategy in a spatial and temporal locus in which thoughts and actions are established, involving the context and the history of the organization. From the results, it is reasonable to say the perspective of strategy as a practice has broadened its scope, proposing that strategizing is, in the limit, Strategy as Routines.

**Keywords:** Strategy as Practice, Organizational Routines, Sustainability, Case Study.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos constituintes do <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> .....	39
Figura 2 - Estrutura conceitual para análise da estratégia como prática .....	43
Figura 3 - Integração de práticas, práxis e praticantes .....	44
Figura 4 - Relação entre os níveis micro e macro das práticas.....	45
Figura 5 - Esquema integrativo sobre a prática da estratégia .....	46
Figura 6 - Modelo combinatório para estratégia como processo e prática .....	47
Figura 7 - Estrutura básica para análise da rotina organizacional .....	62
Figura 8 - Artefatos: da periferia para o centro das rotinas .....	69
Figura 9 - Dinâmica interativa das rotinas organizacionais .....	71
Figura 10 - Modelo conceitual para compreender a emergência de rotinas estratégicas .....	74
Figura 11 - <i>Framework</i> teórico da tese.....	76
Figura 12 - Níveis de normalização.....	80
Figura 13 - Modelo Integrativo entre a abordagem da Estratégia como Prática e a Rotinas Organizacionais .....	82
Figura 14 - Modelo de correspondência de padrões.....	92
Figura 15 - Desenho da Tese .....	95
Figura 16 - Organograma sintético da área de Políticas Ambientais da APV.....	113
Figura 17 - Mapa Estratégico da Autoridade Portuária de Valência.....	136
Figura 18 - Conexão entre <i>strategizing</i> e rotinas organizacionais.....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ordens explanatórias dos processos de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> estratégicos ..	40
Quadro 2 - Visão panorâmica dos contextos estratégicos, atividades, conteúdos na Periferia e Centro .....	41
Quadro 3 - Tipologia dos estudos em Estratégia como Prática .....	49
Quadro 4 - Diferentes abordagens para a temática da Performatividade .....	66
Quadro 5 - Série de normativas NBR ISO com ênfase ambiental.....	81
Quadro 6 - Participantes das entrevistas.....	91
Quadro 7 - Elementos constitutivos de análise.....	93
Quadro 8 - Descrição dos elementos constitutivos de análise.....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
AFNOR – *Association Française de Normalisation*  
AMN – Associação Mercosul de Normalização  
AP – Autoridade Portuária  
APV – Autoridade Portuária de Valência  
BSC – *Balanced Score Card*  
CEN – Comitê Europeu de Normalização  
CMI – *Cuadro de Mando Integral*  
COPANT – Comissão Panamericana de Normas Técnicas  
DIN – *Deutsches Institut für Normung*  
ECA – Elementos Constitutivos de Análise  
EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme*  
EPI – Equipamento de proteção individual  
IEC – *International Electrotechnical Commission*  
ISPS – Proteção de Navios e Instalações Portuárias  
ISSO – *International Organization for Standardization*  
ITU – *International Telecommunication Union*  
NEI – Nova Economia Institucional  
OPPE – Organismo Público Puertos Del Estado  
PORTONAVE – Porto de Navegantes  
RBV – Visão Baseada em Recursos  
SaP – *Strategy as Practice* /Estratégia como Práticas  
SGA – Sistema de Gestão Ambiental  
SIG – Sistema Integrado de Gestão  
SPTE – *Sistema Portuario de Titularidad Estatal*  
TECONVI – Terminal de Containers do Vale do Itajaí/Porto de Itajaí  
TRLPEMM – Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante  
UV – Universidad de Valencia  
VALENCIAPORT – Autoridade Portuária de Valência/Porto de Valência

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização do Tema.....	16
1.2 Pergunta de Pesquisa .....	22
1.3 Objetivos.....	23
1.4 Justificativas.....	23
1.5 Estrutura da Tese .....	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	27
2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	27
2.1.1 Estratégia como prática: orientações epistemológicas .....	28
2.1.2 Estratégia como prática: conceitos e evolução.....	33
2.1.3 Estado da Arte em Estratégia como Prática: situação atual e direcionamentos para o futuro da pesquisa.....	48
2.2 Contribuições do antigo institucionalismo americano à análise social.....	52
2.2.1 Rotinas organizacionais.....	55
2.2.4 A perspectiva dinâmica das rotinas organizacionais.....	63
2.3 Estabelecendo a conexão entre estratégia como prática e rotinas organizacionais .....	73
2.4 O conceito de desenvolvimento sustentável no contexto portuário.....	76
2.5 Quadro Analítico da Tese .....	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	84
3.1 Delineamento do estudo.....	84
3.2 Unidade e nível de análise .....	86
3.3 Apresentação do caso selecionado.....	87
3.4 Protocolo do Estudo de Caso .....	88
3.4.1 Procedimentos de coleta de dados.....	89
3.4.2 Participantes .....	90
3.4.3 Procedimentos de análise de dados .....	91
3.5 Apresentação do desenho da Tese .....	95
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	96
4.1 Apresentação do caso: a Autoridade Portuária de Valência (Valenciaport).....	96
4.1.1 Caracterização do objeto de pesquisa.....	96
4.1.2 A questão da estratégia no Valenciaport .....	98
4.1.3 A questão sustentável no Valenciaport .....	99

4.2 . Análise da interação entre estratégia como prática e rotinas organizacionais no âmbito das políticas ambientais na Autoridade Portuária de Valência.....	101
4.2.1 As práticas estratégicas (ECA1a).....	102
4.2.2 A Práxis estratégica (ECA1b).....	107
4.2.3 Os Praticantes da estratégia (ECA1c).....	112
4.2.4 Aspecto ostensivo das rotinas organizacionais (ECA2a).....	119
4.2.5 Aspecto performativo das rotinas organizacionais (ECA2b).....	124
4.2.6 Aspecto material das rotinas organizacionais (ECA2c).....	132
4.3 DISCUSSÃO GERAL: INTERAÇÃO ENTRE <i>STRATEGIZING</i> E ROTINAS ORGANIZACIONAIS .....	140
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	147
REFERÊNCIAS .....	150
APÊNDICE .....	159
ANEXOS.....	162

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo central desta tese de doutorado é compreender como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material. Por meio de uma aproximação entre a perspectiva que concebe a estratégia organizacional como processo e prática e a economia institucional, propõe-se a investigação de um tema de alta complexidade e interesse econômico, social e científico, qual seja, as estratégias de sustentabilidade.

Dito isso, o capítulo introdutório deste documento apresenta o contexto em que se desenvolveu o estudo, bem como os principais eixos teóricos que o sustentaram, conduzindo à questão de pesquisa da tese, seus objetivos e justificativas.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A visão clássica da estratégia organizacional entende que a formulação de estratégias configura um processo racional e deliberado, contexto em que o tomador de decisões elabora planos e ações a partir de uma análise racional do ambiente, que serão comunicados aos demais atores organizacionais, cuja tarefa consiste na execução da estratégia deliberada (HART, 1992). Neste sentido, o pressuposto básico da estratégia competitiva é o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, um conjunto de ações integradas capazes de produzir vantagem sobre os concorrentes ao longo do tempo (COYNE, 1986).

Não obstante, a compreensão das fontes de vantagem competitiva decorrentes de um processo estratégico concebido de forma deliberada e prescritiva em curso é marcada pela complexidade trazida pelo impacto de aspectos emergentes, não calculados ou previstos inicialmente pelos estrategistas, cujo potencial de alterar substancialmente os resultados esperados repercute naquilo que se torna a estratégia efetivamente realizada (MINTZBERG, 2000).

Neste sentido, a concepção clássica do processo de formação da estratégia mostrou-se limitada e inadequada para explicitar os motivos subjacentes à estratégia que causavam disparidades entre o que era deliberado e o que era de fato realizado, ou seja, entre as expectativas gerenciais quanto à realização da estratégia e a performance apresentada (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004; LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019).



Este cenário deu origem a uma ampliação no escopo de estudo da estratégia organizacional para além da dimensão deliberada, engendrando a perspectiva de que o processo estratégico se desenrola efetivamente de forma emergente, contexto em que as ações individuais e coletivas passam a assumir importância significativa, em interações geradas a partir de agendas distintas (MINTZBERG, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Dito isso, o que a literatura indica é uma mudança na forma de conceber a estratégia: de uma perspectiva descritiva, onde o foco reside em prever como a estratégia deveria ser, passa-se a enfatizar a estratégia como ela realmente acontece.

É neste cenário que surge a abordagem *Strategy as Practice* – SaP, ou estratégia como prática, que busca compreender a formação da estratégia a partir de uma perspectiva ontológica na qual os indivíduos, suas idiossincrasias e suas cognições são centrais ao processo (WHITTINGTON, 1996; 2000; 2006). Trata-se de uma abordagem calcada sobre bases epistemológicas oriundas da filosofia pragmatista e da Teoria Social (JOHNSON; LANGLEY; MELIN, 2007), dando início à noção de que a estratégia não é algo que dada organização tem ou possui, revelando que a estratégia é algo que os atores envolvidos no processo estratégico realizam cotidianamente, de maneira socialmente construída e, portanto, emergente.

Diferentemente da abordagem clássica da estratégia, elaborada e deliberada a partir de técnicas e inferências estatísticas sob a perspectiva positivista, inerentes ao pensamento econômico que prezava por minimizar a ação da agência humana e distanciar pensamento e ação, a estratégia como prática emerge como uma alternativa que explora o processo estratégico com base na experiência vivida pelos diferentes atores sociais e a interação entre eles, procurando compreender quem são os estrategistas, o que fazem e como fazem (WHITTINGTON, 2000; 2006). Para Jarzabkowski (2005, p. 34), a abordagem da Estratégia como Prática entende que o fazer estratégia (*strategizing*) consiste na “habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo”.

Neste tocante, o referencial analítico da estratégia como prática está fundamentado em três elementos basilares, quais sejam, (i) as práticas, conjunto de conhecimentos e instrumentos analíticos disseminados em dado contexto, socialmente legitimados, que repercutem no que se entende pelo *know-how* adquirido pela organização; (ii) a *práxis*, a forma como as atividades são realizadas em dado contexto organizacional; e (iii) os praticantes, atores que moldam a construção da prática; sendo que é da intersecção entre eles que decorre o *strategizing*, ou o fazer estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Entretanto, a abordagem da Estratégia como Prática ainda sofre críticas quanto à sua clareza conceitual e a generalização indiscriminada do termo práticas, visto que o plural e o singular de tal expressão remetem a compreensões distintas (CARTER; CLEGG; KORNBERG, 2004). Esta inconsistência proporcionou movimentos de ocupação do campo, onde Bromiley e Rau (2014) sugerem o questionamento referente a “qual prática realmente importa?”, tendo por base os resultados advindos a partir da adoção de determinada prática, propondo, inclusive, uma Visão Baseada em Práticas (PBV) como uma alternativa à Visão Baseada em Recursos (RBV).

Diante da discussão engendrada, é plausível dizer que a forma como as estratégias são colocadas em prática, por meio das vivências dos atores sociais e a integração das mesmas ao contexto organizacional, constituem uma fonte de vantagem competitiva. Isso porque, segundo Coyne (1986), embora seja difícil identificar os constituintes da vantagem competitiva sustentável, já se sabe que ela é resultado de uma rede integrada de atributos, não podendo ser identificada de forma óbvia ou, ainda, como um fator isolado. Para o autor, a condição mais importante para a sustentabilidade competitiva reside na incapacidade dos concorrentes em reproduzir as condições competitivas de uma organização, o que converge com a proposta da estratégia como prática. Assim, a maneira como as organizações formulam, executam e adaptam suas estratégias competitivas, ou seja, aquilo que acontece no dia-a-dia organizacional, de forma rotineira, passa a construir um importante ativo organizacional.

É nesse contexto que o estudo realizado propõe a devida aproximação teórica entre a abordagem da estratégia como prática e o conceito de rotinas organizacionais, oriundo da economia institucional evolucionária de Nelson e Winter (1982), Hodgson (2004) e Becker (2004; 2005a; 2005b), mas que alcançou *status* de teoria no âmbito da sociologia a partir das visões de Feldman (2000), Pentland e Feldman (2005) e D'Adderio (2003; 2008; 2011). Ambos os constructos guardam similitudes entre si que lhes garante aderência, em particular no que tange à sua coerência epistemológica. Neste sentido, as duas tradições de pesquisa baseiam-se na ênfase à ação coletiva organizada, aproximando-se da corrente filosófica pragmatista de Pierce (1980), Dewey (1980), James (1979) e Latour (1986), bem como teóricos sociais como Bourdieu (1977), Giddens (1984), De Certeau (1998) e Schatzki (2005).

Nelson e Winter (1982) recorreram a uma metáfora evolucionária para explicar o conceito de rotinas organizacionais. Segundo os autores, as rotinas equivaleriam aos genes de uma organização, responsáveis por transmitir o código genético para as gerações posteriores, o que culmina numa interdependência de caminhos, a chamada *path dependence*, relativa à influência da trajetória percorrida por uma organização em suas decisões futuras.

A partir do conceito de hábito desenvolvido por Veblen (1932), Hodgson (2004) explica que as rotinas organizacionais são propensões ao estabelecimento de determinado comportamento organizacional, sendo esse condicionado pelas agências dos diferentes atores envolvidos. Dessa forma, para Hodgson (2004), o hábito seria a força motriz por trás da ação individual, enquanto as rotinas seriam o seu corolário no âmbito da ação coletiva organizada, notadamente, no contexto organizacional. Destarte, a agência dos atores e suas idiossincrasias seriam determinantes das ações e interações desenvolvidas pelos diferentes atores intervenientes ao longo de suas atividades de rotina junto à organização.

A partir de uma visão sociológica, Feldman (2000), Pentland e Feldman (2005) integram as diferentes perspectivas ao proporem que as rotinas organizacionais são compostas por dois elementos fundamentais, a saber, (i) o performativo, que consiste na ação propriamente dita, a execução de determinada atividade; (ii) e o aspecto ostensivo, que consiste nos princípios, valores e aspectos comportamentais e atitudinais que condicionam a visão de mundo dos atores envolvidos em dada rotina e influencia a compreensão sobre o que está sendo realizado.

Dentro desta perspectiva sociológica, os artefatos também merecem destaque, deslocando-se de uma posição periférica para o centro dos estudos sobre rotinas organizacionais a partir dos trabalhos de D'Adderio (2003; 2008; 2011), substanciada pela visão pragmatista de Latour (1986) e seus actantes.

Tendo por base a perspectiva da estratégia como prática, Belmondo e Russel (2014) entendem que as práticas correspondem ao aspecto ostensivo das rotinas organizacionais, devidamente apropriadas pela organização, enquanto a *práxis* corresponderia ao aspecto performativo das rotinas, decorrendo da institucionalização de determinada forma de execução das atividades envolvidas. É importante destacar que esta é uma contribuição relevante para a construção do argumento desta tese, no entanto, esse estudo se limita pela ausência da contemplação dos praticantes da estratégia nesse processo.

Frente ao cenário por ora construído, observa-se que as perspectivas da estratégia como prática e das rotinas organizacionais não são apenas convergentes, o que por si só justifica uma aproximação teórica, mas configuram abordagens que se sobrepõem, legitimando a ideia de integração entre elas. Ambos os conceitos guardam similitudes entre si, o que lhes garante aderência, além da coerência epistemológica que compartilham.

Posto isto, esta tese visa desenvolver a integração entre as perspectivas da estratégia como prática e das rotinas organizacionais, motivada pelo argumento de que as rotinas organizacionais correspondem à materialização do conceito de *strategizing*, relativo à intersecção entre práticas, práxis e praticantes, indo além da integração entre práticas e práxis

proposta por Belmondo e Russel (2014). Dito isso, faz-se oportuno expandir o que se sabe sobre estratégia como prática por meio da apropriação de conceitos da economia institucional capazes de ampliar o conhecimento sobre as práticas nas organizações, correspondendo as indicações dos estudos de Burgelman et al. (2018) e Mirabeau, Maguire e Hardy (2018) que sugerem o aprofundamento dos estudos da estratégia como processo e estratégia como prática, dada a incompletude das duas aproximações

Convém assinalar que a ênfase da tese se localiza na tensão entre os níveis meso analítico, correspondente ao nível organizacional, no qual que se dá a ação coletiva organizada; e o nível macro analítico, representativo da esfera institucional. Ressalta-se, ainda, que o nível de *práxis* explorado neste trabalho foi o nível dos atores agregados internos, no qual se desenrola a ação coletiva organizada, em detrimento da ação em nível individual (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; STANDER; PRETORIUS, 2016).

Um dos temas de crescente relevância na perspectiva da estratégia como prática é a questão ambiental. De acordo com Alperstedt e Bulgacov (2015), o impacto de uma organização no ambiente é resultado de suas práticas estratégicas, devendo ser observado não só como uma consequência da dinâmica organizacional, mas uma preocupação inerente às decisões estratégicas. Para os autores, o que se observa são esforços no sentido de colocar em prática algumas políticas que expressem a preocupação ambiental, ainda que não se tenha avançado em transformá-las em *práxis*, revelando a existência de um hiato entre pensamento e ação.

Neste sentido, o setor portuário assume papel estratégico por relevância para o desenvolvimento sustentável de determinado país ou região, dada sua importância para movimentação de cargas e para a integração dos diferentes modais, assumindo crescente relevância para economias da América Latina e Caribe (DOERR, 2011). É importante salientar que o transporte marítimo constitui a base do comércio mundial, transportando cerca de 80% do comércio global em volume, onde diariamente mais de 50.000 navios mercantes transportam toda gama de mercadorias, sendo o meio de transporte de massa mais eficiente em termos de custos e consumo de combustível (INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION, 2018).

Frente a esta problematização, o interesse de diferentes organismos nacionais e internacionais por questões relativas ao impacto gerado pela atuação portuária vêm recebendo atenção especial. Considerando a importância econômica do setor portuário, sua relevância estratégica para o comércio internacional de mercadorias, a adesão à temática da sustentabilidade e, mormente, a escassez de trabalhos envolvendo sustentabilidade e a

abordagem da estratégia como prática, como apontado em Alperstedt e Bulgacov (2015), delineou-se o contexto organizacional em que a tese se desenvolveu.

No que tange ao objeto de pesquisa, cabe aqui contextualizar, brevemente, parte do percurso metodológico desta tese, visto que se mostra fundamental à compreensão da escolha de tal objeto.

O primeiro passo neste sentido foi a inserção do pesquisador no contexto portuário no Brasil, por meio de visitas aos Portos de Imbituba, Itajaí, São Francisco do Sul, Navegantes, Itapoá, no Estado de Santa Catarina, onde foram realizadas observações e entrevistas, as quais trouxeram uma nova perspectiva a respeito das estratégias de sustentabilidade neste setor, ampliando o escopo da pesquisa.

A atividade portuária no Brasil foi responsável pela movimentação de 1,086 bilhões de toneladas em 2017, representando um acréscimo de 8,3% em relação ao ano de 2016, além de representar em torno de 90% de tudo o que é transportado em termos de comércio internacional (ANTAQ, 2018). Neste cenário, Santa Catarina ocupa a sexta posição entre os estados brasileiros no que se refere à participação do Brasil no comércio internacional. Apesar de ser uma atividade de alta relevância à economia brasileira, o enfoque das estratégias deste setor tem caráter puramente econômico e social, o que não significa uma limitação, já que tal política está alinhada a um contexto macro, ou seja, em sintonia com as estratégias de crescimento e desenvolvimento do país.

Neste período de imersão inicial no setor portuário brasileiro, o pesquisador teve contato com diversos documentos, leituras diversas e conversas informais com pessoas do setor, trazendo à tona a possibilidade de investigação de estratégias de sustentabilidade na Autoridade Portuária de Valência (APV), na Espanha, responsável pelos Portos de Valência, Sagunto e Gandía, situados na Comunidade Autônoma de Valência. A APV, também conhecida pelo nome comercial Valenciaport, tem a questão da sustentabilidade como um significativo diferencial competitivo à organização dos portos sob sua jurisdição.

A APV foi responsável por permitir acesso às certificações ambientais das series ISO 14001 e à certificação europeia *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) para os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA's) dos operadores portuários atuantes sob sua jurisdição, por meio de adesão voluntária, não compulsória, ao Projeto ECOPORT. Com a adesão de 35 organizações ao Projeto ECOPORT, que hoje está em sua segunda edição, a APV criou as condições necessárias para que 22 organizações recebessem a certificação ISO 14001 e outras seis organizações fossem agraciadas com a certificação EMAS (VALENCIAPORT, 2017).

Deste modo, o protagonismo em nível mundial da APV em relação ao desenvolvimento de políticas ambientais no setor portuário motivou a seleção da mesma como objeto de pesquisa nesta tese. Visto que o problema de pesquisa deve ser soberano ao contexto estudado, considerou-se que uma investigação na APV seria mais contributiva aos objetivos desta tese. Tal decisão não diminui a importância de pesquisas no contexto brasileiro, o qual foi fundamental para que se chegasse ao objeto aqui analisado, a APV, deixando claro que o principal critério adotado para as escolhas realizadas foram as estratégias deliberadas de sustentabilidade no contexto portuário.

Para tanto, o objeto de estudo estabelecido foi, dentro do setor portuário, a Autoridade Portuária de Valência (APV). Tal seleção atendeu aos critérios de: (i) impacto socioeconômico regional, pois a APV é a segunda maior da Espanha em movimentação total de carga; (ii) do nível de complexidade e interdependência entre as rotinas existentes, (iii) o nível de regulamentação das atividades desenvolvidas e, por fim, (iv) a acessibilidade aos dados internos, externos e a estrutura organizacional. Já a unidade de análise do estudo foi a rotina organizacional, permitindo verificar a tensão existente entre os níveis meso (organizacional) e macro (institucional) das *práxis*, em que estão envolvidos determinados grupos de praticantes internos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; STANDER; PRETORIUS, 2016).

Em resumo, considerando a importância econômica do setor portuário, sua relevância estratégica para o comércio internacional de mercadorias, a adesão à temática da sustentabilidade e a escassez de trabalhos envolvendo sustentabilidade e a abordagem da estratégia como prática, como apontado em Alperstedt e Bulgacov (2015), delineou-se o contexto organizacional em que esta pesquisa se desenvolveu.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da contextualização apresentada, relacionando a estratégia como prática social às rotinas organizacionais, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material?**

### 1.3 OBJETIVOS

Frente ao cenário construído, o primeiro passo para definir os objetivos da pesquisa foi estabelecer os eixos teóricos que orientaram esta tese, quais sejam, estratégia como prática e rotinas organizacionais. Posto isto, o objetivo precípua desta tese consiste em **compreender como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material.**

Trata-se de uma aproximação entre estratégia organizacional (como processo e prática) e economia institucional para investigar um tema de alta complexidade, envolvendo não só a questão da competitividade, mas a causa social que lhe é inerente: as estratégias de sustentabilidade. Assim, para a consecução do objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os *actantes* envolvidos nas atividades cotidianas que dão consecução ao processo de formação e implementação da estratégia, na organização em tela;
- b) descrever os aspectos performativos que caracterizam a ação no contexto das rotinas organizacionais e que atribuem significado à práxis dos praticantes da estratégia no decorrer das atividades cotidianas, no âmbito da *SaP*;
- c) caracterizar os aspectos ostensivos que se desvelam ao longo das rotinas organizacionais vigentes e que atribuem significado às práticas, no âmbito da *SaP*;
- d) evidenciar os aspectos materiais – artefatos, tecnologias e ferramentas de gestão envolvidos na execução das ações ao longo das atividades cotidianas –, que interagem com os diferentes atores humanos ao longo das rotinas organizacionais, configurando as práticas e a *práxis*, no âmbito da *SaP*.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS

A justificativa para realização da investigação proposta atendeu aos critérios de importância, viabilidade e originalidade estabelecidos por Castro (1977). Para Castro (1977, p.56) “[...] um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”. Assim, em relação à importância desta tese, é preciso que se discuta sua utilidade, ou seja, que se justifique a necessidade da

investigação, indicando como esta pesquisa participa da construção de conhecimento na área. A primeira evidência da importância desta tese reside no fato de que cumpre uma agenda de pesquisa, elucidando um tema de interesse econômico, político e social.

Quanto à viabilidade do estudo, Castro (1977) avalia que se trata do mais tangível entre os três critérios a serem respeitados. Neste tocante, cabe caracterizar o objeto de pesquisa, a Autoridade Portuária de Valência (APV), também conhecida pelo nome comercial *Valenciaport*, em particular, na sua área de *Políticas Ambientales*, que é subordinada à diretoria de *Seguridad y Medio Ambiente*. A questão da sustentabilidade vem estabelecendo o protagonismo da APV no que se refere a boas práticas ambientais que são recorrentes nos portos sob sua jurisdição, a saber, os portos de Valência, Sagunto e Gandía, localizados na Comunidade Valenciana, na Espanha.

Neste contexto, merece destaque o Porto de Valência, primeiro porto no mundo a verificar suas emissões de CO<sub>2</sub>, responsáveis pelo Efeito Estufa, em conformidade com o estabelecido na ISO 14064:2012, tendo sido inscrito junto ao *Registro de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de CO<sub>2</sub>*, sob responsabilidade do *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente* da Espanha (MAGRAMA). Tal registro consignou, no período de 2008 a 2014, a redução das emissões de gases responsáveis pelo Efeito Estufa de 3,12 para 2,58 KgCO<sub>2</sub>, perfazendo uma redução das emissões, no período estabelecido, da ordem de 17%.

Ainda, a APV foi responsável por permitir acesso às certificações ambientais das séries ISO 14001 e a certificação europeia *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) para os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA's) dos operadores portuários atuantes sob sua jurisdição, por meio de adesão voluntária, não compulsória, ao Projeto ECOPORT. Com a adesão de trinta e cinco organizações ao Projeto ECOPORT, que hoje está em sua segunda edição, a APV criou as condições necessárias para que vinte e duas organizações recebessem a certificação ISO 14001 e outras seis organizações fossem agraciadas com a certificação EMAS (VALENCIAPORT, 2017). Diante de tais informações, a Autoridade Portuária de Valência revelou-se um objeto de pesquisa oportuno e adequado aos objetivos desta tese.

Ainda no quesito viabilidade, tem-se a consolidação da parceria firmada entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e a Universitat de Valencia, pautada no desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre competitividade no setor portuário e que permitiu a consecução desta pesquisa na Espanha.



No que se refere à originalidade do tema, Castro (1977, p. 57) considera que “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”. Segundo Sutton e Staw (2003), a construção teórica legítima deve responder aos porquês da pesquisa, deixando claras as conexões entre os fenômenos observados, ou seja, as razões pelas quais atos, estrutura, eventos e pensamentos acontecem. Segundo os autores, uma teoria forte está ligada à investigação de fenômenos sociais amplos, abarcando os aspectos subjacentes que ajudam a explicar os motivos de uma ocorrência. Na visão de Whetten (2003), uma contribuição genuína precisa ter magnitude suficiente para fazer avançar a teoria já existente.

Dito isso, a originalidade deste estudo localiza-se na aproximação entre os campos da estratégia organizacional e da economia institucional. Há, na pesquisa desenvolvida, uma integração entre a estratégia como prática (SaP) – por meio das noções de práticas, práxis e praticantes – e as rotinas organizacionais, conteúdo oriundo da perspectiva institucionalista. Nesse sentido, propõe-se que o *strategizing*, decorrente da intersecção entre os três elementos constitutivos da SaP, é materializado pela noção de rotina organizacional, proposta por Feldman (2005), Hodgson (2004) e Becker (2004, 2005). Propõe-se, assim, a abordagem da estratégia organizacional a partir de uma visão baseada em rotinas, entendendo que as rotinas organizacionais são, em sua essência, o próprio *strategizing*.

À vista disso, no que se refere às contribuições acadêmicas, esta tese faz avançar o corpo de conhecimento da estratégia como prática por trazer uma nova perspectiva ao estudo da formação da estratégia, reconhecendo as rotinas organizacionais e a economia institucional como partes fundamentais ao processo de *strategizing*.

Para além do exposto, o contexto em que a dinâmica entre *strategizing* e rotinas organizacionais é investigada constitui mais uma contribuição teórica, já que, de acordo com Alperstedt e Bulgacov (2015), apesar da importância do tema sustentabilidade, é baixa a produção científica acerca de sustentabilidade sob a perspectiva da Estratégia como Prática. Em outras palavras, pouco se sabe como as estratégias deliberadas de sustentabilidade se desdobram na prática, como os atores organizacionais a vivenciam e como o dia-a-dia e as atividades de uma organização acabam por desenhar as estratégias que são efetivamente realizadas. É relevante considerar ainda o fato de que há uma lacuna de pesquisa no que tange à tensão entre a práxis dos atores agregados (nível meso organizacional), em relação ao seu nível macro organizacional (institucional) (STANDER; PRETORIUS, 2016).

Há de se considerar, também, o interesse acadêmico acerca da questão ambiental em portos (SILVA; ROSA; LUNKES, 2018; DOER, 2011; YING, 2011; GONZÁLES *et al.*, 2010). Não obstante, o modo como são implementadas estratégias de sustentabilidade pelas

autoridades portuárias, sobretudo, por meio da adesão voluntária dos operadores portuários sob suas jurisdições, caracteriza-se como uma lacuna de pesquisa.

Por fim, outro ponto fundamental à construção das justificativas da tese consiste na defesa de abordagens alternativas para o estudo da estratégia organizacional. Neste ângulo, o estudo proposto é importante do ponto de vista metodológico por recorrer a uma abordagem qualitativa, adotando o estudo de caso como método mais adequado, já que este permite a compreensão em profundidade de fenômenos específicos, ou seja, possibilita o entendimento da dinâmica entre os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais para o processo de formação da estratégia como prática social (*strategizing*).

Ainda, esta tese está alinhada às recentes indicações recentes da Divisão de Estratégias Organizacionais da ANPAD, no Tema 10 (Estratégia como prática social e perspectivas processuais da estratégia: convergências e divergências), que sugerem a busca em compreender em detalhe aspectos relevantes de como as estratégias são moldadas e implementadas (BURGELMAN *et al.*, 2018), pois, “Embora a abordagem tradicional da perspectiva de processo tenha se aberto para novos níveis de análise, conjuntos mais amplos de atores e métodos mais robustos de pesquisa ainda há carência de pesquisas norteadas pelo pensamento processual” (LANGLEY, 2007, apud ANPAD, 2019).

Destaca-se, por fim, a necessidade de estudos que apresentem arranjos conceituais a partir de diferentes perspectivas teóricas articulando discussões relativas a processos e práticas na estratégia, bem como investigações capazes de articular práticas, processos e rotinas. É nesta intersecção que se localiza a presente tese.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que sustenta esta tese, composto por sínteses da literatura sobre estratégia organizacional e estratégia como prática; contribuições do institucionalismo para a análise social; hábitos e rotinas organizacionais; e desenvolvimento sustentável no setor portuário. Na sequência, são discutidos os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação e discussão dos resultados. Considerações finais, referências e anexos encerram o documento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que dá suporte à tese. Primeiramente, são apresentadas sínteses da literatura sobre os dois blocos teóricos que permitem à consecução desta pesquisa, quais sejam, estratégia como prática e rotinas organizacionais. Na sequência, elaboram-se um quadro teórico que justifica a aproximação entre os blocos supracitados e, por fim, são apresentadas perspectivas acerca do desenvolvimento sustentável.

### 2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo da estratégia organizacional desenvolveu-se de modo consistente ao longo do tempo, ainda que de forma fragmentada, abarcando perspectivas distintas, rivais e por vezes excludentes acerca dos fatores que determinam a performance das organizações em seus contextos de atuação (MINTZBERG, 2000; VOLBERDA, 2004).

De um lado, a tradicional perspectiva positivista, marcada por bases epistemológicas que minimizam a questão da agência humana e que abordam a relação sujeito-objeto sob a perspectiva eminentemente funcionalista (MINTZBERG, 2000; VOLBERDA, 2004). Do outro, estudiosos tecem críticas enfáticas à visão clássica dominante no campo da estratégia organizacional, indicando sua inadequação para interpretar aspectos referentes ao cotidiano do estrategista, sendo esta uma preocupação que remonta a um anseio antigo na área, onde esperava-se que fosse desvelado o que os estrategistas efetivamente fazem no seu dia a dia, em detrimento do que deveriam fazer (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Os estudos de caráter funcionalista mostram-se inadequados à complexidade dos fenômenos organizacionais por reforçarem as distâncias entre as expectativas gerenciais e as competências organizacionais; entre objetivos possíveis e aqueles inatingíveis; entre a mudança deliberada e a mudança emergente; entre o planejamento e a execução (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Conforme os autores, tal cenário reclama que a estratégia seja investigada na perspectiva da prática, dando abertura a categorias analíticas específicas das ciências sociais, em particular, a sociologia. Para tanto, advertem sobre a necessidade de um arcabouço epistemológico e metodológico distinto daquele que configura o pensamento positivista nas ciências naturais.

Whittington (1996; 2002; 2006) apresenta como alternativa para investigação do processo de formação de estratégia a abordagem da estratégia como prática, ou *strategy-as-*

*practice*, a *SaP*. Para o autor, esta perspectiva apresenta-se como um contraponto à perspectiva clássica dominante no campo, sendo resultado da inserção das teorias sociais nos estudos organizacionais, a partir de um movimento conhecido como a “virada da prática” (*practice turn*), em que diversos autores oriundos da teoria social apresentam disciplinas fundamentais como sociologia e história ao estudo dos fenômenos organizacionais (WHITTINGTON, 2006).

Neste prisma, Whittington (1996; 2002; 2006) explica que a estratégia não é algo que dada organização detém ou possui, mas sim algo que a organização faz, de modo socialmente construído, por meio da interação entre três dimensões básicas intervenientes nesse processo: a prática, a *práxis* e os praticantes. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) é da intersecção entre essas três dimensões constitutivas que decorre o fazer estratégia ou *strategizing*. Em síntese, Jarzabkowski (2005, p.34) entende que o fazer estratégia (*strategizing*) consiste na “habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo”.

A definição supracitada traz em seu bojo a importância da agência humana envolvida no processo de formação da estratégia, onde idiosincrasias, hábitos e comportamentos são aspectos intervenientes fundamentais ao longo das diferentes interações sociais desenvolvidas. Contudo, a operacionalização dos constructos que integram os modelos analíticos propostos por Whittington (2006) e por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) para compreender a interação entre práticas, *práxis* e praticantes demanda uma abordagem multidisciplinar.

### **2.1.1 Estratégia como prática: orientações epistemológicas**

Johnson *et al.* (2007) definem a abordagem da Estratégia como Prática (SaP) como uma perspectiva interessada naquilo que os atores organizacionais fazem dentro do ambiente organizacional, influenciando e sendo influenciado por este contexto. Neste sentido, a SaP concebe a estratégia como um conjunto de microatividades desenvolvidas no âmbito das organizações, por meio das diversas interações interpessoais ocorridas, expandindo a tradicional visão clássica acerca da estratégia organizacional.

Neste prisma, a Estratégia como Prática, enquanto uma nova tradição de pesquisa em estratégia organizacional, tem suas bases epistemológicas calcadas em duas vertentes sociológicas, quais sejam, o Pragmatismo e a Teoria Social, ambas focadas na compreensão da prática e da ação individual e coletivamente organizadas (Johnson *et al.*, 2007).

Tais contribuições passam a ser apresentadas, destacando que a apresentação ora realizada não pretende ser exaustiva ou cobrir os respectivos campos, mas apresentar as

principais contribuições acerca do conceito “práticas” e sobre as ações empreendidas pelos diferentes atores para consecução das atividades envolvidas na formação da estratégia. Sobretudo, possibilita esclarecer a diversidade de compreensões que são adotadas nos estudos em SaP para o léxico “práticas” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004), bem como evidenciar a importância que os conceitos constitutivos de práxis e praticantes assumem nos estudos em Estratégia como Prática (SaP).

Inicialmente, Johnson *et al.* (2007) destacam que a perspectiva pragmatista, oriunda da perspectiva de filósofos como Charles Sanders Pierce, William James e John Dewey, tinha como propósito apresentar uma alternativa às especulações filosóficas clássicas, tidas por vezes como intermináveis e inócuas, focando na ação prática e na experiência vivida pelos atores, individual e coletivamente. No pragmatismo, segundo os autores, o conhecimento não se trata de um esforço intelectual por verdades absolutas ou que se estabelece sobre padrões abstratos, mas sim, algo que, por sua natureza, decorre da atividade prática.

Dessa forma, no pragmatismo, a “atividade é, ao mesmo tempo, produtora de conhecimento e sua medida” (JOHNSON *et al.*, 2007, p.32). De acordo com estes pesquisadores, ao menos três importantes diretrizes para o desenvolvimento de pesquisa no âmbito do *management* decorrem da perspectiva pragmatista, a saber, (i) a importância está na ação e na experiência, em especial, nas microatividades, ficando as estruturas mais amplas em um segundo plano; (ii) o pragmatismo coloca os sujeitos, com seus potenciais e suas agências, no centro da análise; e (iii) a ênfase do pragmatismo quanto a proeminência do conhecimento prático, aquele que efetivamente tem o potencial de alterar, influir ou fazer a diferença em uma dada realidade.

Nesta perspectiva, Latour (2012) entende que o léxico social passou a representar um termo que se explica um fenômeno qualquer, mas que, em verdade, acaba por não explicar nada. Dessa forma, o autor critica a noção oriunda da sociologia clássica, de que o termo social representa algo dado, um domínio, estável, resgatando a noção original do termo, voltada a compreender as conexões e os processos de associação entre diferentes atores, formando grupos de interesse em torno de pontos de interesse comuns, nos quais as controvérsias inerentes entre os atores são centrais para formação de tais grupos.

Nesse sentido, Latour (2012, p. 27) propõe um movimento no sentido de “reagregar o social”, mote da Teoria Ator-Rede, sendo que tal processo apresenta como condição inexorável a importância atribuída aos atores não-humanos, ou seja, ao conjunto de tecnologias, dispositivos e artefatos interveniente nas interações ocorridas ao longo de dada ação.

Segundo Johnson *et al.* (2007), a estratégia é realizada pelas pessoas, fruto das interações ocorridas entre elas ao longo das diferentes atividades organizacionais desenvolvidas, ao invés de algo que as organizações possuem ou adquirem. Para Latour (2012), essas interações não estão desvinculadas do contexto no qual estão inseridas e, desta forma, tais interações são expandidas para além dos atores humanos, abarcando uma série de artefatos que formam e influenciam este contexto. Na concepção de Ornikowski (2007, p. 1437), a sociomaterialidade é representativa do “enredamento constitutivo”, inexorável, entre pessoas e elementos materiais nas organizações.

Dessa forma, Latour (2012) define os atores humanos e não-humano como actantes, termo que objetiva desconsiderar aspectos figurativos atribuídos aos diferentes atores envolvidos, passando de uma perspectiva antropomórfica para uma abordagem ideomórfica. Para o autor, a diferença na interação com os atores não-humanos está no nível em que esses atuam como intermediários (passivos) ou mediadores (ativos).

Por sua vez, o movimento denominado “Virada da Prática” na Teoria Social compartilha com o pragmatismo o interesse acerca da atividade prática, contudo, traz para o debate sua preocupação com o relacionamento entre as atividades, representativas do nível micro, e as amplas estruturas ou sistemas sociais, que representam o nível macro nas quais estão enraizadas (BOURDIEU, 1977; GIDDENS, 1984).

Segundo Schatzki (2001), a diversidade de abordagens em curso torna a noção de práticas um corpo de conhecimento não unificado. Contudo, apesar das diferentes ênfases de estudo e pesquisa, três aspectos fundamentais caracterizam as abordagens das práticas: (i) focam sobre todos os tipos de atividades, não somente as mais consistentes, relevantes e significativas, mas também as mais efêmeras e rotineiras; (ii) com a atividade estando situada no âmbito da prática social, os atores baseiam-se em compreensões compartilhadas, habilidades, linguagem e tecnologias de um espectro social mais amplo; e (iii) o interesse recai sobre os atores e as habilidades tipos de recursos que os caracterizam nas suas diversas atividades cotidianas (SCHATZKI, 2001; JOHNSON *et al.*, 2007).

Feita essa pequena introdução acerca do pragmatismo e da Teoria Social, na sequência são apresentadas considerações de autores envolvidos em ambas as tradições de pesquisa que fundamentam a abordagem da Estratégia como Prática, de modo a evidenciar no que consiste a prática, assim como os aspectos que permitiram o desenvolvimento do estudo realizado, em termos de categorias analíticas e seus respectivos níveis de análise.

A partir do campo da Teoria Social, Schatzki (2005) aborda a noção de prática dentro de uma visão ontológica alternativa, em oposição às perspectivas dominantes do tipo

individualista ou sociotista (*sociotist*), destacando a importância do contexto no qual se origina, desenrola-se e desenvolve-se a experiência humana. Desse modo, tal contexto pode constituir outros contextos particulares, da mesma forma que pode ser constituído de outros contextos, caracterizando, desvelando a relevância de tal teoria à compreensão de fenômenos sociais.

De fato, pensar em dado contexto evidencia a importância das dimensões espacial, ainda que não apenas em termos geográficos, e temporal para compreensão das interações entre os diferentes atores envolvidos em um fenômeno específico, tanto humanos quanto não humanos (LATOURE, 2012). Considerando sua natureza recursiva, de um contínuo ir e vir entre aspectos que caracterizam dado fenômeno em seus níveis micro e macro analíticos, essa delimitação espacial-temporal é reforçada por outras abordagens oriundas das ciências sociais, tais como as noções de Campo (BOURDIEU, 2008), Citeé (BOLTANSKI; THEVENOT, 1991) e Lugar Próprio (DE CERTEAU, 1998).

Schatzki (2005, p. 471) entende por práticas “as atividades humanas organizadas [...] um conjunto organizado de ações espaço-temporal em aberto”, onde o contexto é caracterizado por uma malha, um entrelaçamento entre nexos de práticas e arranjos materiais. Neste prisma, o conjunto de ações que configura uma dada prática é organizado tendo por base três aspectos particulares, a saber, (a) os entendimentos, relacionados à ideia de saber fazer e que remetem às habilidades e capacidades para realização de dada atividade; (b) as regras, que são formulações explícitas que prescrevem, determinam ou indicam como determinadas atividades devem ser realizadas, de forma intermitente, mas que não são, necessariamente, adotadas em sua plenitude; e (c) a estrutura teleoafetiva, caracterizada pelo agregado de fins pretendidos, meios para se alcançar tais fins e as emoções envolvidas e aceitáveis nesse processo pelos praticantes intervenientes em determinada prática.

Depreende-se, dos três elementos propostos por Schatzki (2005) para organizar dada prática, a proeminência do conhecimento tácito e a relevância do conhecimento explícito, permitindo, ainda, compreender aspectos que envolvem o nível micro da análise social, ou seja, aquele referente à interação que se dá entre os diferentes atores, sejam estes humanos e não humanos – os actantes (LATOURE, 2012) e/ou agentes (BOURDIEU, 2008); os elementos materiais (SCHATZKI, 2005); as idiosincrasias, crenças, valores, motivações, paixões e interesses dos atores que geram conflitos, negociações e táticas (DE CERTEAU, 1998) e que levam a diferentes justificações condicionantes das (e condicionadas pelas) ações empreendidas pelos atores (BOLTANSKI; THEVENOT, 1991).

De uma perspectiva historiográfica, De Certeau (1998) concebe a prática como a maneira de fazer adotada pelos sujeitos, de forma astuciosa e inventiva, a partir de lugares

próprios, ocupados por outros, em face a determinadas condições e deliberações que lhes são impostas. Assim, são colocadas em curso determinadas táticas que permitem aos atores de menor poder lidar com a estratégia a que se encontram submetidos pelos mais fortes. Ontologicamente, a ideia de tática pretende destacar o protagonismo assumido pelos atores envolvidos em uma prática, colocando os sujeitos tidos como mais fracos em uma posição ativa, ao invés de passiva e conformada frente às pressões a que estão expostos.

Todavia, para melhor compreender as noções de estratégia e tática, cabe nesse momento apresentar a distinção que De Certeau (1998) utiliza para as noções de lugar e espaço, de modo que permita visualizar o esquema conceitual adotado pelo autor. Segundo o autor, entende-se por lugar o contexto constituído de posições definidas e devidamente assumidas pelos diferentes atores intervenientes em dado fenômeno, hierarquicamente situados com base nas relações de poder existentes. Neste sentido, a ideia de lugar remete à impossibilidade de que dois sujeitos distintos ocupem uma mesma posição, ao mesmo tempo, caracterizando assim o que é o próprio.

Doravante, a ideia de espaço adotada por De Certeau (1998) é notadamente circunstancial e efêmera, sendo esse espaço ativado a partir das operações que nele se realizam. Isto posto, tendo como pano de fundo para sua análise as relações de produção e consumo estabelecidas pela sociedade industrial, o autor distingue os conceitos de estratégia e táticas. Estratégia consiste no “cálculo (ou a manipulação) das relações de força que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de poder e querer (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado”. Tal estratégia visa estabelecer um lugar próprio, de poder e querer próprios, que corresponde a um ponto de onde se possa conduzir e controlar as relações com as exterioridades – clientes, consumidores, concorrentes, inimigos, etc. (DE CERTEAU, 1998, p. 99).

Dada sua natureza estável e consolidada, o próprio é entendido pelo autor como “a vitória do lugar sobre o tempo”, onde vantagens são capitalizadas, avanços são planejados e há consistência frente aos eventuais desafios conjunturais. Tendo por base a visão do autor, tal noção de estratégia poderia ser definida, se adotada a taxonomia proposta por Mintzberg (2000), como uma posição (um padrão, ou mesmo um plano), circunscrita em determinado lugar de querer e poder, de natureza eminentemente deliberada e imposta por aqueles que estão à frente das relações de força.

Contudo, em contraposição à estratégia, De Certeau (1998, p. 100) define tática como a “ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio”, ou seja, a tática não se dá a partir do exterior, mas sim, a partir do mesmo lugar próprio no qual a estratégia (ou o “outro”)



se estabelece. Desta forma, a tática (ou, o consumo de) consiste na maneira com que os sujeitos em desigualdade nas relações de poder, desprovidos de um lugar próprio que lhes dê autonomia, apropriam-se e dão significado às representações que lhes são impostas pelas estratégias.

Em síntese, De Certeau (1998) destaca a relevância da inteligência e da consequente capacidade inventiva daqueles que estão em desvantagem nas relações de poder e força, vendo-os não como atores passivos e desprovidos de agência própria. Antes disso, o autor destaca a dinâmica que se estabelece nos fenômenos cotidianos, onde estratégias e táticas permitem a coexistência dos diferentes atores, em um mesmo lugar de querer e poder.

Por seu turno, Bourdieu (2008) aborda o conceito de prática a partir de uma perspectiva estruturalista, orientada à compreensão do nível macroanalítico, onde conceitos como habitus, campo e capital são centrais à análise social. De forma sintética, para o autor, para que se possa compreender as estruturas sociais dominantes em determinado campo, ou seja, a delimitação espaço-temporal onde as práticas se originam, desenrolam-se, são alteradas, mantidas e internalizadas, faz-se necessária a observação do habitus dos diferentes agentes envolvidos, bem como os diferentes tipos de capitais dos quais se apropria, permitindo agir no âmbito do campo, em particular, ou dos diferentes campos, em que se encontra inserido. Dessa forma, para Bourdieu (2008), o habitus seria uma propensão à ação, condicionada pelas pressões estruturais mais amplas.

Destarte, constata-se a robustez que os fundamentos epistemológicos supracitados agregam à abordagem da estratégia como prática (*SaP*). Contudo, cabe considerar que, no âmbito da SaP, o constructo “práticas” difere daquela definição holística apresentada por Schatski (2005) ao propor, para fins analíticos, a distinção entre conteúdo e estrutura (BELMONDO; RUSSEL, 2014). Nesse sentido, entende-se por conteúdo os praticantes da estratégia, bem como, o pensamento e ação que são desencadeados ao longo das interações que ocorrem ao longo de dada atividade cotidiana, enquanto por estrutura denota-se os respectivos artefatos, representações artefactuais, assim como o arcabouço normativo e institucional que circunscrevem a formação da estratégia, no contexto organizacional. Como pode se verificar mais adiante, tal iniciativa repercutiu em entendimentos difusos acerca do constructo “prática(s)” que remeteram a críticas por seus pares (CARTER; CLEGG; KORNBERG, 2004).

### **2.1.2 Estratégia como prática: conceitos e evolução**

A adoção da filosofia pragmatista e da teoria social nos estudos da estratégia

organizacional conduziu este campo a um profundo questionamento dos pressupostos que orientavam as pesquisas em estratégia. Esta preocupação deu início a um movimento no sentido de abordar aspectos referentes à microdinâmica organizacional, inerentes à interação entre os diferentes atores envolvidos e suas idiossincrasias, que repercutem no processo de formação de estratégias, bem como nas consequências para toda a sociedade.

Surge, então, a abordagem da estratégia como prática (*Strategy as Practice* -SaP), onde a estratégia passa a ser entendida não como algo que a organização detém, possui ou adquire, mas sim aquilo que as pessoas constroem socialmente, tanto no âmbito intra como extra organizacional (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005, 2010; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JOHNSON *et al.*, 2007).

De forma conceitual e a partir de uma perspectiva notadamente certoniana, Jarzabkowski (2005, p.34) apresenta a expressão *strategizing*, que pode ser entendida como a ação de fazer estratégia ou, ainda, a “habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo”. A autora esclarece que o *strategizing* compreende as ações, interações e negociações de diferentes atores envolvidos, além das práticas adotadas, devidamente situadas no tempo e espaço, para dar curso às suas atividades.

A partir disso, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ponderaram que o “fazer estratégia” (*strategizing*) deve compreender questões fundamentais como quem são os estrategistas, o que fazem e como fazem. De forma complementar, Silva, Carrieri e Junquillo (2011, p. 123) destacam a ideia da estratégia como prática social ao considerar que, sob essa abordagem, o “fazer estratégia ganha contornos sociais e políticos”. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o *strategizing* decorre da interação entre três elementos centrais aos estudos da estratégia como prática: práticas, práxis e praticantes.

De acordo com Whittington (2006, p. 619, tradução livre), as práticas referem-se às “rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar ‘coisas’, este último em um sentido mais amplo”. Já para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11, tradução livre), as práticas consistem em elementos “cognitivos, comportamentais, processuais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática”. Assim, as práticas consistem em um conjunto de conhecimentos e instrumentos analíticos disseminados em dado contexto, socialmente legitimados, que repercutem no que se entende pelo know-how adquirido pela organização e que são proeminentes em suas respectivas rotinas organizacionais.

Observa-se, diante do exposto, que a noção de práticas no âmbito da Estratégia como

Prática (SaP) é complexa, envolvendo aspectos administrativos, discursivos e episódicos (JARZABKOWSKI, 2005). A autora explica que as práticas administrativas têm por propósito a organização e coordenação da estratégia, caracterizando-se por meio de instrumentos de gestão, tais como orçamentos, sistemas de gestão integrados, mecanismos para acompanhamento e controle da implementação da estratégia, indicadores de desempenho, sistema de metas, entre outros.

Já por práticas discursivas, Jarzabkowski (2005) entende aquelas pertinentes à linguagem e à capacidade cognitiva dos atores para abordar representações, símbolos e os diferentes elementos subjetivos que integram o processo de formação da estratégia. Por fim, a autora sugere que as práticas episódicas envolvem as dimensões temporal e espacial, consistindo naqueles eventos, situações e momentos que envolvem diferentes interações com potencial generativo, nos quais a estratégia se desenvolve como, por exemplo, meetings, workshops, reuniões, feiras, congressos, entre outros.

De fato, a definição de “prática” no âmbito da abordagem da Estratégia como Prática é, por vezes, confuso e passível de críticas. Nesse sentido, Clegg, Carter e Kornberg (2004) destacam que a definição inicialmente adotada por Jarzabkowski (2004, p.545, tradução livre) apresentava a prática como sendo “a atividade atual, eventos, ou trabalho de estratégia, enquanto práticas são aquelas tradições, normas, regras e rotinas por meio dos quais o trabalho de estratégia é realizado”.

A mesma característica se repete na definição apresentada por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Sobre isso, a crítica de Clegg, Carter e Kornberg (2004, p.89-90, tradução livre) decorre de que “além do fato bastante confuso onde o singular e o plural da palavra ‘prática’ significam coisas diferentes, a prática é modelada de acordo com a questão entre agência e estrutura”. Além disso, os autores entendem que, na SaP, “os conceitos de processo e prática são abordados indistintamente”. Para os autores:

O conceito chave Prática é definido de modo contraditório e confuso: prática pode significar qualquer coisa – de rotinas, para evento, de tornar-se [becoming], para teoria da estruturação, do aprendizado em macro contextos, para então, no processo (ou pode-se dizer ‘prática’), tornando-se um conceito que explica quase tudo. Uma categoria talismânica – da estratégia – é substituída por outra – da prática” (CLEGG; CARTER; KORNBERG, 2008, p.89, tradução livre)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Therefore, the key concept of practice is defined in a contradictory and confusing way: practice can mean anything: from routine, to event, from becoming, to structuration theory, from learning in macro-contexts, and thus, in the process (or one might say ‘practice’), becoming a concept that can explain almost everything. One talismanic category – of strategy – is replaced with another – of practice.

Em sua réplica à crítica recebida, Jarzabkowski e Whittington (2008) consideram que as práticas consistem em:

Várias rotinas, discursos, conceitos e tecnologias por meio das quais o trabalho de estratégia é feito possível – não apenas óbvias, como avaliações estratégicas e *off-sites*, mas também as incorporadas em ferramentas acadêmicas e de consultoria (análises Porterianas, teste de hipóteses etc), bem como, em tecnologias e artefatos mais materiais (PowerPoints, flip-charts etc) (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008, p.101, tradução livre)<sup>2</sup>

De fato, o conceito de prática (no singular e no plural) demandam o devido esclarecimento quanto ao nível de análise a ser adotado. Nesse sentido, mais adiante serão abordados os níveis de análise (micro, meso e macro) nos quais os estudos e pesquisas em estratégia como prática tem se desenvolvido. Antes disso, faz-se necessário esclarecer o significado dos outros dois elementos constituintes da *SaP*, a saber, práxis e praticantes.

A complexidade constatada acerca do conceito de “prática” remete à devida compreensão do conceito de práxis, um léxico oriundo do idioma grego que denota a ação propriamente dita, ou seja, a forma como as coisas são feitas pelos diferentes atores envolvidos, abarcando aspectos culturais e éticos aceitos em determinado contexto social. Dessa forma, entende-se como prática, no singular, aquilo que, no âmbito da Estratégia como Prática, é definida como práxis.

Conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), a *práxis* consiste nos “fluxos, devidamente situados, de atividades socialmente realizadas que estrategicamente são consequentes para a direção e sobrevivência do grupo, organização ou indústria”. De forma mais ampla, estes autores avaliam que a práxis envolve abordagens tanto no nível micro, da ação individual, quanto macro, em referência às práticas e entendimentos acerca de o que e como se dá a consecução das atividades em determinado contexto organizacional.

A práxis compreende a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos diferentes e dispersos e as instituições social, política e economicamente imbricadas nas quais os indivíduos agem e para as quais contribuem. Essa definição é importante, pois indica que a *práxis* é um conceito incorporado que pode ser operacionalizado em diferentes níveis, do institucional para o micro, e também dinâmico, mudando de forma fluida através das interações entre os níveis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9).

Posteriormente, Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 101) definem a *práxis* como o

---

<sup>2</sup> *Practices involve the various routines, discourses, concepts and technologies through which this strategy labour is made possible – not just obvious ones such as strategy reviews and off-sites, but also those embedded in academic and consulting tools (Porterian analysis, hypothesis testing, etc.) and in more material technologies and artefacts (PowerPoints, flip-charts, etc.).*

“puro trabalho de estratégia, o fluxo de atividades tais como reuniões, conversas, cálculos, preenchimentos de formulários e apresentações, por meio dos quais a estratégia é feita”. Considera-se aqui que a *práxis* envolve a noção de um conjunto de atividades desenvolvidas ao longo da trajetória percorrida pela organização, onde a interação entre atores humanos e não humanos se desenrola (LATOURET, 1986). Para Maciel e Augusto (2015, p. 663) a *práxis* consiste nos *locus* temporal e espacial em que se situam as atividades organizacionais realizadas, caracterizando-se como um elemento “aglutinador de instituições, artefatos, movimentos, cognição, motivações, emoções, interações, linguagem e poder”.

Portanto, a *práxis* é a materialização das sobreposições, influências, conflitos e convergências de todos esses elementos na situação – contexto micro localizado no tempo e espaço – na qual interagem os diversos atores sociais que contribuem para a construção social das diferentes noções de praticantes da estratégia (MACIEL; AUGUSTO, 2015, p. 663).

Maciel e Augusto (2015, p. 665) consideram que a *práxis* se desenvolve em dois níveis – *práxis* centrais e *práxis* periféricas. As *práxis* centrais consistem naquelas que envolvem “atividades corporais, expressões emocionais, comunicação, uso de objetos e decisões. Já as *práxis* periféricas compreendem aspectos referentes às dimensões: tecnológica (atividades no âmbito ou em torno do nível operacional), a artefactual (utilização de equipamentos), confirmatória (adoção de indicadores operacionais), adaptativa (debates acerca de mudanças), interacional (que envolve a comunicação), vernacular (uso de termos próprios da organização), simbólica (envolvimentos com símbolos particulares à organização), estrutural (aspectos hierárquicos definidos por regras), posicional (divulgação de conteúdo estratégico) e sensoiconográfica (percepção individual disseminada de que a organização proporciona ou não condições para a realização de projetos por parte de seus membros)”.

Por fim, os praticantes são os atores envolvidos no processo de fazer estratégia e que, no limite, consistem no elo entre a prática e a *práxis*. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11, tradução livre), os praticantes são aqueles atores que “moldam a construção da prática, por meio de quem são, como agem e quais recursos adotam”. Já Jarzabkowski e Whittington (2008) ampliam essa noção ao estabelecer que os praticantes da estratégia são:

definidos de maneira ampla, de modo a incluir tanto aqueles envolvidos diretamente no fazer a estratégia – notadamente, gerentes e consultores – quanto aqueles atores com influência indireta, como formuladores de políticas, a mídia, os gurus e as escolas de negócios que moldam *práxis* e práticas legítimas (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008, p.101, tradução livre).

Tal noção sobre os envolvidos no “fazer a estratégia” ganha contornos ainda mais amplos quando é incorporada à perspectiva pragmatista de Latour (1986) acerca não somente

dos atores humanos, mas também, dos atores não humanos, caracterizando aquele conjunto de partícipes denominado *actantes*. Contudo, ainda que os artefatos assumam papel como mediadores efetivos ao longo das interações realizadas, caracterizando uma agenda própria, fatores de natureza intrínseca dos atores humanos são fundamentais para se compreender as ações empreendidas pelos praticantes da estratégia. Nesse sentido, dois conceitos inter-relacionados, complementares e recursivos são úteis aos propósitos da investigação ora realizada, a saber, os conceitos de *Sensemaking* e *Sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).

Por *Sensemaking* – em tradução livre, fazer sentido – entende-se a maneira como os atores entendem, interpretam e criam sentido para si mesmos acerca dos aspectos que envolvem as mudanças consideradas estratégicas, construindo e reconstruindo significados, com base nas informações que caracterizam dado contexto em mutação. Complementarmente, o *Sensegiving* – em tradução livre, dar sentido – refere-se ao processo que visa influenciar a construção do sentido e significado pelos demais atores intervenientes em dado processo estratégico, de modo a influenciar o resultado em torno de interesses pretendidos, conquistando apoio (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).

Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* ganham especial sentido para compreender os aspectos relativos à adoção, incorporação e legitimação de diferentes ferramentas de gestão e o conseqüente *modus operandi* internalizado pelos praticantes ao longo das atividades realizadas no âmbito das rotinas organizacionais. Tais processos são recursivos e inter-relacionados, baseados, sobretudo, nos conhecimentos tácito ou prático adquiridos pelos praticantes da estratégia ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais e intrinsecamente vinculado ao contexto sociocultural ao qual pertencem (ROULEAU, 2005).

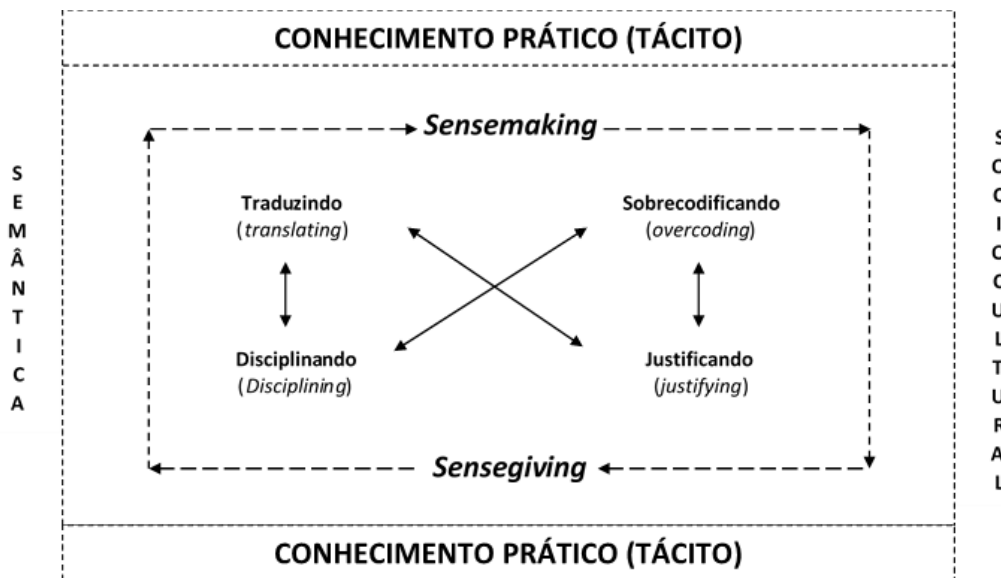
A partir de estudo empírico acerca do envolvimento dos gerentes em processo de mudança estratégica em organização canadense atuante no setor de vestuário, Roleau (2005) propôs um *framework* para compreender de que modo se desenrolam os processos de *sensemaking* e *sensegiving* ao longo de episódios estratégicos e que envolvem práticas administrativas e discursivas também estratégicas.

Como resultado, quatro etapas foram identificadas: (i) a **tradução** (*translating*) da nova perspectiva (estratégia) por meio da seleção de narrativas e símbolos que sejam relevantes e pertinentes aos receptores; (ii) a **sobrecodificação** (*overcoding*), por meio da adoção de expressões, argumentos e ações que sejam familiares e coerentes com o contexto sociocultural no qual estão inseridos os interlocutores; (iii) **disciplinar** (*disciplining*) os clientes consiste em criar uma atmosfera quando do desenrolar de dado episódio estratégico, por meio de abordagens

simbólicas, corporais e retóricas, que envolva aspectos emocionais e subjetivos que sensibilizem seus interlocutores; e, por fim, (iv) a **justificação** (*justifying*) envolve conquistar a adesão do interlocutor para a nova perspectiva (estratégia), por meio de argumentos, razões e motivos que sejam coerentes com suas regras sociais.

A Figura 1 ilustra o *framework* obtido.

Figura 1 - Elementos constituintes do *Sensemaking* e *Sensegiving*



Fonte: Rouleau (2005, p. 1431)

A Figura 1 indica que as interações entre os diferentes atores envolvidos no processo de formação da estratégia são condicionadas por elementos semânticos e socioculturais coerentes com o conhecimento tácito e, também, com o contexto no qual estão inseridos os agentes, configurando um conjunto de micropráticas cotidianas que legitimam e dão sentido ao discurso adotado pelos envolvidos na estratégia, com vistas a determinado propósito.

Dessa forma, a perspectiva de Rouleau (2005) amplia o escopo analítico para processos de *sensemaking* e *sensegiving*, consistindo naquilo que a autora entende como um potencial explanatório de 3ª ordem. Em síntese, tendo por base os estudos de Gioia e Chittipeddi (1991), Rouleau (2005) destaca que o arcabouço explanatório sobre tais processos recai sobre fatos objetivos e eventos que caracterizavam fases da mudança, passando para uma preocupação maior para compreender como aspectos discursivos envolvidos em ciclos de negociação proporcionavam pertinência e relevância às regras estabelecidas. Já em uma perspectiva de 3ª ordem, a ênfase recai sobre o conjunto de micropráticas cotidianas que caracterizam as

conversações e rotinas diárias, com atenção à comunicação e, sobretudo, à ação dos atores envolvidos, indo além dos gerentes de nível superior para abordar todos aqueles atores envolvidos no processo de formação da estratégia.

O Quadro 1 sintetiza tal perspectiva.

Quadro 1 - Ordens explanatórias dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos

	<b>Explicação de Primeira Ordem</b>	<b>Explicação de Segunda Ordem</b>	<b>Explicação de Terceira Ordem</b>
<b><i>Sensemaking e Sensegiving</i> estratégicos</b>	Fases da mudança	Padrões de interpretação	Conjunto de micropráticas
<b>Unidade de Análise</b>	Fatos, eventos	Narrativas, histórias e discursos	Rotinas, conversações
<b>Processo</b>	Evolutivo	Interativo, sequencial	Cotidiano, mundano, prático
<b>Contexto</b>	Plano estratégico	Regras estratégicas	Regras estratégicas e sociais
<b>Atores</b>	Top managers	Top managers em relação aos públicos internos e externos à organização	Gerentes em geral - de nível alto, médio ou baixo - em relação aos agentes internos e externos da organização

Fonte: Rouleau (2005, p. 1433), tradução livre

De forma complementar, Maciel e Augusto (2015) propõem que determinadas habilidades sociais postas em curso pelos praticantes da estratégia, denominadas dotações sociais estratégicas, ao longo de diferentes episódios estratégicos e na interação com determinadas práticas estratégicas, são fundamentais para a consecução de pretensões organizacionais em perspectiva. São tipos de dotações sociais estratégicas (DSE) identificadas pelos autores: (i) cognitiva, em relação à compreensão e conhecimentos técnicos; (ii) vernacular, relativa a vocabulário, domínio de línguas e expressões particulares; (iii) corporal, em relação à postura, gestual, desenvoltura; (iv) artefactual, no que diz respeito ao uso de roupas e equipamentos específicos; (v) relacional, no que tange ao capital social e cultural; (vi) econômica, relacionada ao capital econômico próprio; e, finalmente, (vii) volitiva, relacionada ao interesse e à vontade.

Cabe destacar a importância atribuída ao aspecto contextual que envolve as ações desenvolvidas em meio a episódios de práxis. De fato, essa visão está em consonância com o estudo desenvolvido por Regnér (2003) acerca de como gerentes criam e desenvolvem a estratégia na prática. Este autor esclarece que as microatividades desempenhadas pelos praticantes envolvidos na formação da estratégia variam e divergem em virtude do contexto



específico destes atores, em decorrência do nível organizacional a que pertencem. Tais contextos distintos, inexoravelmente situados em diferentes níveis organizacionais, configuram conjuntos particulares de atividades e elementos que envolvem a formação da estratégia, remetendo a duas perspectivas díspares, porém complementares e notadamente conflituosas, acerca da criação e desenvolvimento da estratégia organizacional.

Desse modo, tendo por base onde se situam no âmbito de dada organização, certos conjuntos de atividades podem ser considerados periféricos em relação às práticas e compreensões dominantes, enquanto outros são tidos como centrais no espectro organizacional, visando manter a consistência e continuidade daquelas práticas adotadas e das convicções construídas ao longo do tempo. O primeiro conjunto abarca atividades orientadas a “descobrir o amanhã”, enquanto o segundo conjunto ocupar-se-ia de “dar continuidade ao hoje”, ambos contemplando processos mentais de tomada de decisão, conteúdos da estratégia e resultados esperados distintos.

A partir do exposto, Regnér (2003) identificou diferenças fundamentais entre diferentes categorias analíticas que envolvem os gerentes situados na periferia e centro organizacional em seus respectivos processos de formação da estratégia, conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 - Visão panorâmica dos contextos estratégicos, atividades, conteúdos na Periferia e Centro

<b>Categoria</b> \ <i>Lócus</i>	<i>Periferia</i>	<i>Centro</i>
<b>Contexto interno</b>	Subsidiárias, projetos, unidades de negócio e unidades de tecnologia	Gestão corporativa e divisional, Conselho de Diretores
<b>Contexto externo</b>	Complexidade	Ordenado, estável
<b>Formação da estratégia</b>	Indutiva	Dedutiva
<b>Direção da ação</b>	Foco externo: tentativa e erro, sondagem do ambiente, uso de heurísticas	Foco na indústria: planejamento, análise e uso da expertise
<b>Mecanismos básicos de ação</b>	Exploração ( <i>exploration</i> ) de novos recursos e indústrias - contatos informais e encontros - Tecnologia e experimentos de mercado	Aproveitamento ( <i>exploitation</i> ) dos recursos e indústrias predominantes - Relatórios formais, documentos, inteligência - Experiência da indústria e rotinas
<b><i>Sensemaking</i></b>	Experimentar, ajustar e gerar novas interpretações de estratégia	Estratégia estabelecida, padrões de interpretações e de estruturas
<b>Estrutura de conhecimento</b>	Estabelecer nova estrutura de conhecimento	Ênfase na estrutura de conhecimento em curso
<b>Conteúdos estratégicos</b>	Novas combinações de antigos de novos recursos e fatores industriais: criação da estratégia	Refinamento dos recursos e fatores industriais existentes: Perfeição da estratégia prevalecente

Fonte: adaptado de Regnér (2003, p. 65)

O Quadro 2 denota que os gerentes situados à periferia do contexto organizacional estão envoltos em um contexto externo complexo, marcado pela incerteza recorrente, dadas as questões tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e ambientais inerentes às relações entre seus setores e outros sinérgicos. Assim, os processos mentais para formação da estratégia ocorrem a partir de uma perspectiva indutiva, onde fragmentos da realidade vão configurando um cenário mais amplo, no qual a ação passa a ser motivada pela busca por novos recursos e oportunidades. Da mesma forma, a experiência decorrente da tentativa e erro é fundamental para identificar aspectos emergentes que atribuam sentido, pertinência e relevância à estratégia criada, estabelecendo, assim, uma nova estrutura para geração de conhecimento no âmbito organizacional (REGNÉR, 2003).

O Quadro 2 revela, ainda, que os gerentes localizados ao centro na estrutura organizacional, notadamente aqueles que integram os conselhos e cargos diretivos, tratam com um contexto externo ordenado e estável, restrito à dinâmica que lhes é familiar, própria do setor industrial em que se encontram inseridos ao longo do tempo. Aqui, os processos mentais que conduzem à formação da estratégia corporativa surgem de uma perspectiva dedutiva, onde há clareza maior acerca do cenário organizacional, das normas, regras e convenções, proporcionando atuações específicas e claramente orientadas. Destarte, a ação emerge de atividades de planejamento, análise e a experiência acumulada acerca do setor de atuação, onde a indústria em questão é foco para esse processo.

Para os gestores localizados ao centro, o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis, com foco em ganhos de eficiência e eficácia para as quais as atividades rotineiras e normatizadas, são fundamentais. Nesse *locus*, a formação de estratégia ganha sentido, pertinência e relevância a partir da melhoria incremental da estratégia em curso e da consistência quanto as interpretações e estruturas de conhecimento estabelecidas ao longo do tempo (REGNÉR, 2003).

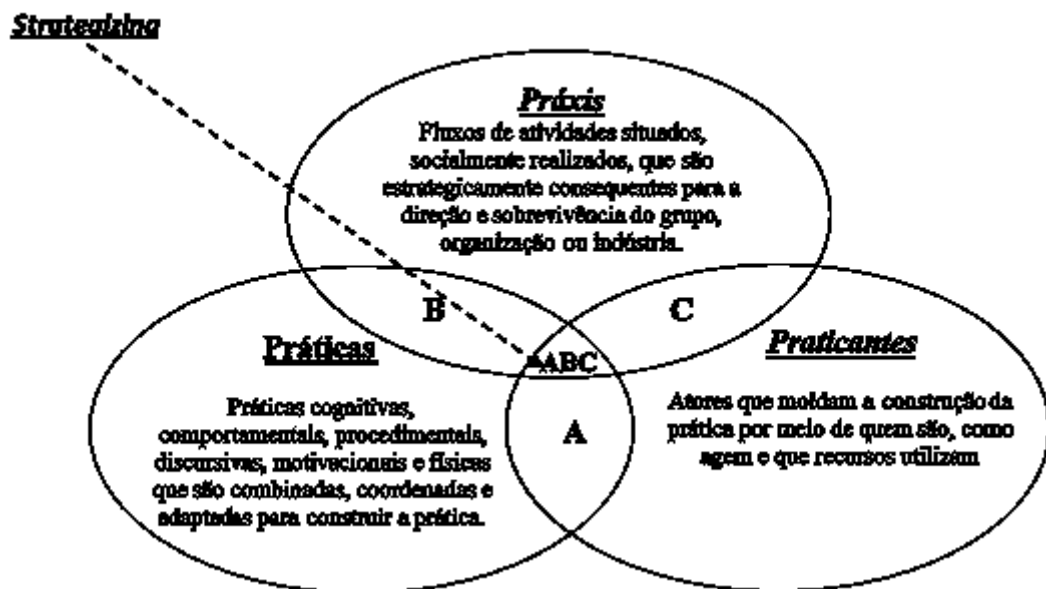
Cabe destacar aqui a evidente distinção da noção de “contexto” proposta por Regnér (2003). A compreensão sobre o contexto em que se está inserido e as formas de adaptação e reação a ele são determinadas pelos processos mentais adotados e pelas compreensões, sentidos, convicções e pelas formas de geração, absorção e retenção de conhecimento que condicionam os diferentes atores de nível gerencial envolvidos.

Com base na discussão engendrada, depreende-se que contextos oriundos de tais distinções entre as perspectivas dos gerentes localizados à periferia e ao centro na estrutura organizacional são resultantes de diferentes visões de mundo, do setor de atuação e da forma como as estratégias são geradas. Assim, é intuitivo convir que relações de poder e conflito se

estabeleçam e condicionem o processo de formação da estratégia organizacional. Contudo, tais conflitos apresentam uma natureza negocial, não raro política, onde elementos emergentes oriundos dos atores situados à periferia exercem influência sobre a estratégia deliberada pelos atores em posição central, resultando naquilo que é, efetivamente, a estratégia realizada (MINTZBERG, 2000).

Por fim, a partir das caracterizações de práticas, práxis e praticantes apresentadas, a Figura 4 ilustra o modelo integrativo e analítico que orienta as investigações no âmbito da estratégia como prática, proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Figura 2 - Estrutura conceitual para análise da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.11)

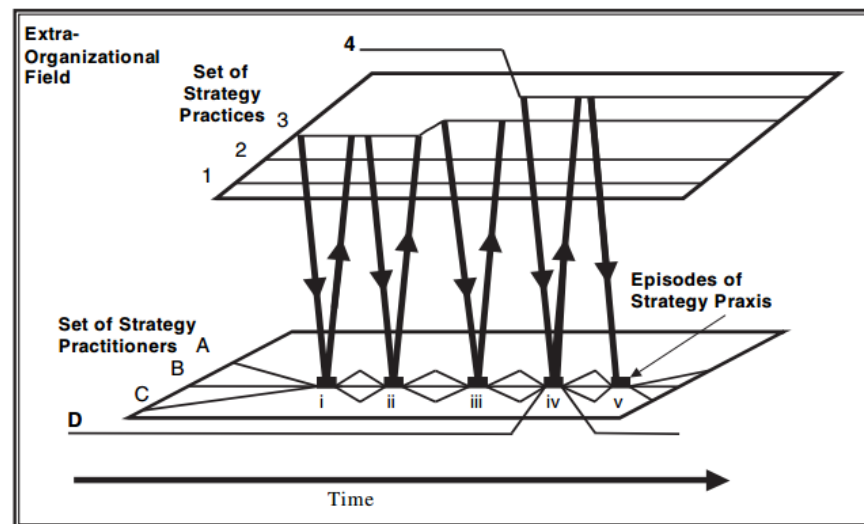
Whittington (2006) explica que, a partir da interação entre práticas, práxis e praticantes, emergem temas essenciais, a partir dos quais se desenvolvem estudos acerca da prática, a saber, a sociedade, as atividades atuais das pessoas “na prática” e, por fim, as habilidades e iniciativas dos atores envolvidos. Este pesquisador entende que a chamada “virada da prática” só estará completa se, além do nível intraorganizacional, os estudos na temática abordarem também o nível extraorganizacional. Dessa forma, o autor amplia o foco a partir do nível microanalítico, orientado para o indivíduo, e passa a envolver o nível macro, voltado às interações entre diferentes atores, enaltecendo assim o papel fundamental exercido pelos episódios de práxis na formação de estratégia.

A partir de um movimento abduutivo – contínuo e recursivo – entre o conjunto de práticas

estratégicas e o conjunto dos praticantes da estratégia nos âmbitos intraorganizacional extraorganizacional, Whittington (2006) evidencia a importância das interações ocorridas nos sucessivos episódios de práxis, inclusive, entre aqueles que Latour (1986) chamou de “atores não humanos”. Deste modo, estudar os diferentes momentos de práxis torna-se fundamental para compreender como dada performance é estabelecida e, ainda a maneira pela qual um contexto organizacional se configura e se perpetua.

A Figura 3 apresenta o modelo analítico proposto por Whittington (2006).

Figura 3 - Integração de práticas, práxis e praticantes

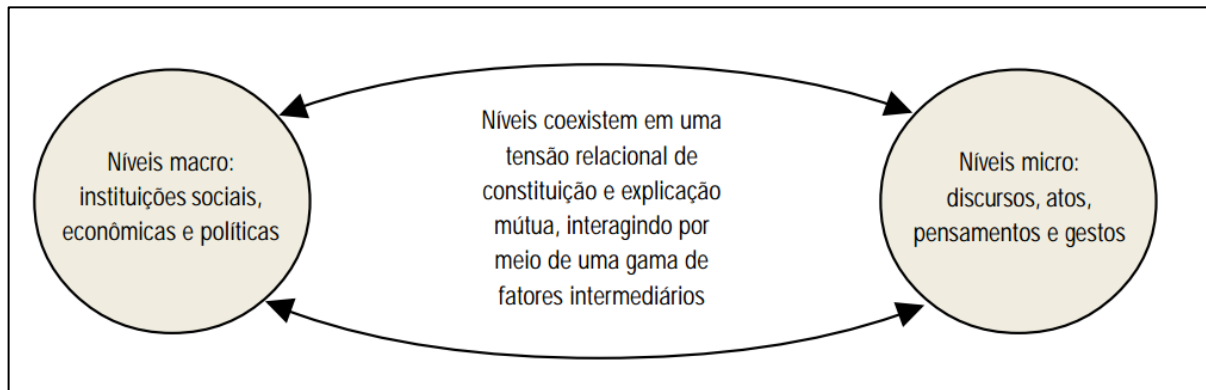


Fonte: Whittington (2006, p. 621)

Frente ao debate proposto, é plausível dizer que a adequada compreensão do que consiste em prática requer não só o entendimento acerca do nível microanalítico das práticas, trazendo à baila a tensão entre os níveis micro e macro, ou seja, a tensão que reside entre a ação e as estruturas sociais. Isto, em última análise, é o que orienta o futuro da pesquisa em estratégia como prática e, mais ainda, é de onde surge a principal motivação desta tese de doutorado.

Sobre isso, Wilson e Jarzabkowski (2004) entendem que essa tensão se dá por meio de um contínuo, onde os níveis micro e macro se influenciam recursiva e mutuamente. A Figura 4 apresenta a tensão entre os níveis proposta pelos autores.

Figura 4 - Relação entre os níveis micro e macro das práticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 4)

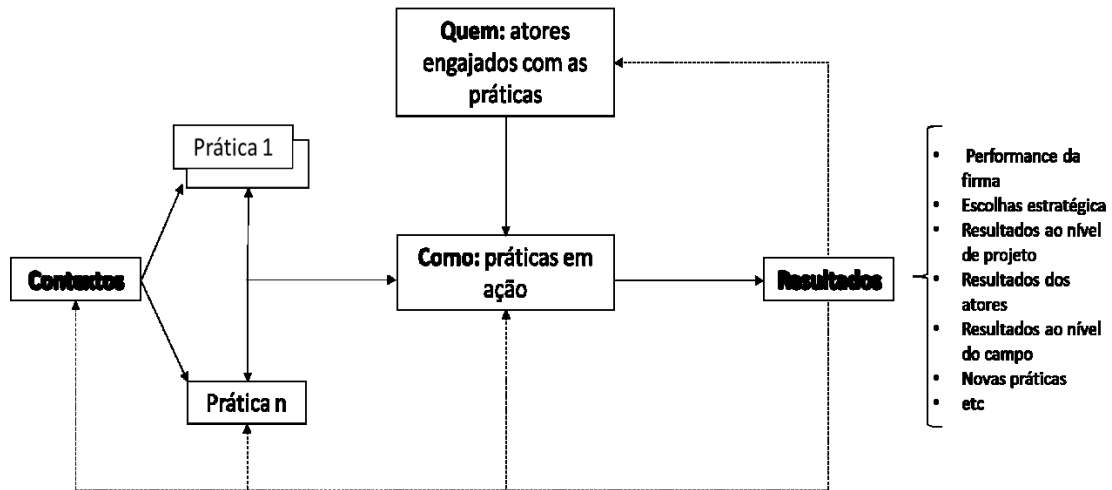
A proposta de Wilson e Jarzabkowski (2004) está em sintonia com as abordagens estruturalistas oriundas da Teoria Social, segundo as quais as ações dos atores são condicionadas pela estrutura social – o contexto – em que estão inseridos, condicionando-a também. Contudo, entre os dois extremos existe um espaço de nítida importância para a pesquisa no campo da administração estratégica: o nível meso das práticas, em referência ao âmbito organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Bromiley e Rau (2014) apresentaram outro enfoque sobre a abordagem das práticas estratégicas – distinto das bases epistemológicas opostas às da estratégia como prática e próximo à Visão Baseada em Recursos (RBV) – denominado Visão Baseada na Prática (PBV), onde as práticas são concebidas como determinada atividade específica ou um dado conjunto de atividades que diferentes organizações podem executar. A proposta da PBV recai sobre a análise de atividades publicamente conhecidas ou de domínio público, notadamente imitáveis, ou passíveis de replicação por outras organizações. Tal perspectiva tem por objetivo conduzir as organizações à performance organizacional, tomando como questão central “qual prática importa?”. Trata-se de uma perspectiva oposta àquela em voga na RBV, a qual enfatiza aspectos que outras organizações não podem, em tese, imitar.

A proposta de Bromiley e Rau (2014) repercutiu em posicionamento por parte de Jarzabkowski *et al.* (2015), que propuseram um modelo integrativo entre as abordagens da PBV e da SaP, que vai além de focar tão somente sobre “qual prática importa”, mas também em torno de “quem” e “como” se desenrola o processo de formação de estratégia. Para Jarzabkowski *et al.* (2015), ao discutir as práticas isoladamente, desconsiderando seu contexto, corre-se o risco de não compreender os aspectos fundamentais para sua implementação.

Apesar de o modelo decorrer da adaptação daquele proposto por Bromiley e Rau (2014), o mesmo consiste em uma evolução em relação àquele apresentado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), sobretudo por considerar o aspecto contextual e suas interrelações, aspectos que originalmente não eram devidamente explicitados. A Figura 5 ilustra este modelo.

Figura 5 - Esquema integrativo sobre a prática da estratégia



Fonte: Jarzabkowski *et al.* (2015, p. 251)

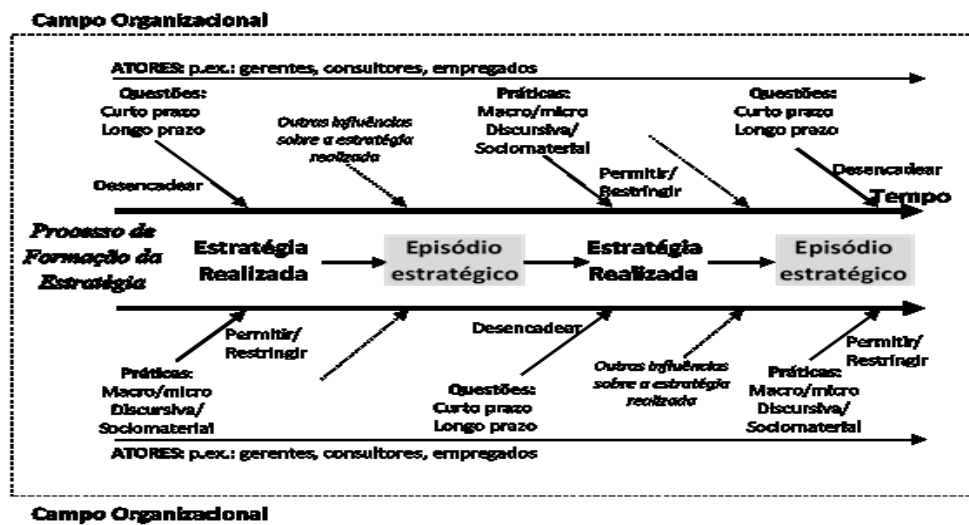
De fato, a perspectiva de Bromiley e Rau (2014), orientada à performance organizacional como variável dependente para análise das práticas estratégicas relevantes, não só em nível macro, mas também no nível micro e meso-organizacional, desencadeou reação entre a comunidade estudiosa da estratégia como prática. Jarzabkowski *et al.* (2015) argumentaram que, se desempenho é relevante, aspectos como a identidade do estrategista, sua história profissional e de vida, assim como o contexto que os cerca, não são menos importantes e seria equivocado negligenciá-los. Em síntese, performance importa, mas também quem faz e em que contexto, sendo que o modelo analítico proposto por Jarzabkowski *et al.* (2015) se mostra mais adequado para abordar o campo da SaP do que aquele originalmente proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Por seu turno, se Mintzberg (2000) e Volberda (2004) apresentaram esforços na tentativa de aproximar perspectivas epistemologicamente distintas acerca do campo da estratégia organizacional, Burgelman *et al.* (2018) realizaram uma aproximação teórica entre as abordagens processual e da prática nos estudos em estratégia. Os autores identificaram duas visões distintas, sendo elas: (a) uma visão complementar à perspectiva processual, visto que essa se concentra sobre as práticas e os praticantes da estratégia, ao invés de em organizações;

e (b) uma visão crítica acerca da perspectiva processual, dado que as investigações nesse âmbito negligenciaram as atividades que realmente importavam, além das influências significativas que a prática da estratégia exercia sobre os praticantes e sua atuação.

Portanto, fundamentado em sólidos e coerentes pressupostos epistemológicos e ontológicos, Burgelman *et al.* (2018) propõem uma visão combinatória entre as duas visões basilares supracitadas, onde atividades e processos são compreendidos como dimensões inexoráveis de um mesmo fenômeno organizacional. Assim, destacando aspectos caros tanto à abordagem processual como à formação da estratégia e as questões estratégicas, com outros centrais à perspectiva da SaP, como episódios estratégicos, práticas e aquele que é central em ambas as abordagens, os atores. Desse modo, os autores propõem um *framework* analítico para direcionar estudos e pesquisas outrora particulares às visões processual e da prática no âmbito da estratégia organizacional, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6 - Modelo combinatório para estratégia como processo e prática



Fonte: Burgelman *et al.* (2018, p. 541)

A ilustração supracitada permite compreender no que consiste a abordagem combinatória proposta por Burgelman *et al.* (2018) entre as atividades cotidianas desenvolvidas e o fluxo processual que caracteriza dado fenômeno organizacional. Dela, depreende-se que a estratégia realizada – aquela inicialmente deliberada pela liderança, mas que, ao longo do seu desenvolvimento, foi impactada por eventos emergentes, por vezes inesperados, que resultaram em encaminhamentos distintos daqueles originalmente propostos – remete ao desencadeamento de episódios estratégicos que se sucedem ao longo de um *continuum*. Por sua vez, a sucessão dos episódios estratégicos traz à baila a noção de *path dependence*, representativa do

aprendizado e cultura organizacionais que se consolidam ao longo do tempo. De mesma forma, é possível constatar que fatores restritivos e impulsionadores embutidos nas práticas interagem com os *actantes*, ou seja, com os atores internos, externos e respectivos artefatos e representações artefactuais que interagem ao longo das atividades organizacionais consideradas.

É essa perspectiva integrativa que dá origem ao interesse em trazer a discussão sobre rotinas organizacionais para o âmbito das abordagens processual e da prática em estratégia. Nesse sentido, propõe-se ser mais intuitivo adotar a rotina organizacional como sendo o *locus* espacial e temporal onde se dão as interações recorrentes entre os diferentes atores e os respectivos artefatos que configuram dada atividade cotidiana organizacional.

Se, por um lado, Burgelman *et al.* (2018) propõem uma combinação entre as tradições processuais e da prática em pesquisa sobre estratégia, por outro, Belmondo e Russel (2014) entendem que o conceito de rotinas se apresenta como uma “ponte” entre a práxis e a prática estratégica. Contudo, os resultados teóricos trazidos por Belmondo e Russel (2014) são indicativos de um caminho a se seguir cuja construção demanda um tema central ao debate: as rotinas organizacionais. Neste prisma, a tese que aqui se levanta parte do pressuposto de que as rotinas organizacionais, em essência, são o próprio *strategizing*, ou seja, o “fazer estratégia” se dá, inexoravelmente, no decurso das rotinas organizacionais que caracterizam as atividades cotidianas dos atores envolvidos.

### **2.1.3 Estado da Arte em Estratégia como Prática: situação atual e direcionamentos para o futuro da pesquisa**

Além do exame da literatura sobre estratégia como prática, o qual conduziu à necessidade de explorar a perspectiva das rotinas organizacional no âmbito na estratégia como prática social, considerando a originalidade e contribuição exigidas por uma tese de doutorado, buscou-se compreender o estado da arte da pesquisa em SaP. Recorreu-se, para tanto, a revisões de literatura e estudos bibliométrico na temática, momento em que tiveram destaque os trabalhos de Jarzabkowski e Spee (2009) e Stander e Pretorius (2016). Estes pesquisadores mapearam a literatura em estratégia como prática, indicando as linhas de pesquisa e temáticas mais privilegiadas pelos estudiosos e, a partir disso, apresentam pistas à respeito das principais lacunas a serem preenchidas, permitindo que se faça avançar o conhecimento teórico-empírico sobre o tema.

Jarzabkowski e Spee (2009), por meio da análise do nível em que se dava a práxis da



estratégia (micro, meso, macro) e da caracterização do tipo de praticante envolvido (individual ou agregado, sendo este último interno e externo), identificaram duas principais abordagens ontológicas para a dimensão praticantes. A primeira dimensão trata de um ator individual ou um ator agregado, enquanto a segunda dimensão concebe o praticante da estratégia a partir da ideia de fronteiras organizacionais, ou seja, se o praticante está dentro ou fora da organização.

Na sequência, Jarzabkowski e Spee (2009) revelaram três tipos de praticantes da estratégia, quais sejam, (i) os indivíduos internos; (ii) os praticantes agregados internos, em referência a uma classe profissional ou de atores específicos no âmbito organizacional – gerências intermediárias, supervisores, vendedores, engenheiros, etc.; e (iii) os atores agregados externos – consultores, gurus, órgãos reguladores, atores institucionais, etc.

No que tange à dimensão práxis, Jarzabkowski e Spee (2009) revelaram que os trabalhos em estratégia como prática podem ser classificados em três níveis de análise. O primeiro deles é o nível micro, que abarca estudos que exploram e tentam explicar a práxis estratégica nos níveis de experiência individual ou grupal de um episódio específico, como uma decisão, reunião ou workshop. Na sequência, o nível meso contempla estudos que exploram e tentam explicar a práxis estratégica ao nível organizacional ou suborganizacional, como um programa de mudança, um processo estratégico ou um padrão de ações estratégicas. Por fim, o terceiro nível de análise é o macro, no qual as pesquisas exploram e tentam explicar a práxis estratégica ao nível institucional, que é mais tipicamente associado à explicação de padrões de ação dentro de uma indústria específica.

A combinação das duas dimensões supracitadas, práxis e praticantes, deu origem a nove domínios que formam o campo da Estratégia como Prática, conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 - Tipologia dos estudos em Estratégia como Prática

Domínio		Questão ilustrativa do tipo de trabalho nessa dimensão
A	Inclui os estudos que examinaram atores individuais, com foco na práxis de nível micro. Em geral, se concentram em como a experiência e as habilidades de um indivíduo impactam o <i>strategising</i> .	Quais as implicações decorrentes da forma como X, o CEO e Y, a CFO, negociam sobre um determinado objetivo estratégico?
B	Inclui os estudos que examinaram atores individuais, com foco na <i>práxis</i> de nível meso. Se concentram, principalmente, em como as atividades dos indivíduos moldam a estratégia organizacional	Quais as implicações decorrentes das interações entre os seis membros da equipe de projeto para implementar a nova direção estratégica?

C	Inclui os estudos que examinaram atores individuais, com foco na <i>práxis</i> de nível macro. Foco em explicar a <i>práxis</i> institucional, comercial ou industrial a partir da perspectiva das ações e interações dos indivíduos.	Como os atores de agências reguladoras interpretam e respondem as dicas que recebem de vários players da indústria para promover mudança regulatória no mercado?
D	Inclui os estudos que examinaram os praticantes agregados (de acordo com a posição ou função), concentrando-se na prática de nível micro.	Como as interações entre altos executivos e gerentes intermediários em um workshop de estratégia, moldam a conduta e os resultados desse evento?
E	Inclui os estudos que se concentram na <i>práxis</i> de nível meso, examinando apenas uma ou várias classes de atores agregados, muitas vezes comparando a influência de diferentes classes na estratégia organizacional.	Como a <i>práxis</i> de diferentes unidades de negócios, ao longo da implementação de um amplo programa de mudanças, influencia as percepções sobre o sucesso desse programa?
F	Inclui os estudos que examinaram atores agregados internos e focado na <i>práxis</i> de nível macro	Como os diretores executivos de empresas de varejo consideram, e tentam influenciar, as análises setoriais que moldam o investimento nos seus setores industriais?
G	Inclui estudos que examinaram como agentes agregados externos moldaram a <i>práxis</i> de nível micro. Estudos nesse domínio incluem, por exemplo, os estudos que examinam a influência de consultores de estratégia sobre a <i>práxis</i> de workshops de estratégia	Como as ações dos consultores moldam a interpretação e aceitação dos participantes organizacionais quanto aos pontos levantados em um workshop de estratégia?
H	Inclui aqueles estudos que se concentram na relação entre atores externos agregados e na <i>práxis</i> de nível meso.	Em que práticas os grupos ambientalistas se baseiam na tentativa de influenciar a inclusão de considerações ambientais nas estratégias de uma empresa petrolífera?
I	Inclui os estudos que incidem sobre a relação entre atores agregados externos e <i>práxis</i> nível macro.	Os requisitos formais de empréstimos empresariais dos bancos moldam os planos estratégicos e os procedimentos de planejamento das pequenas e médias empresas (PME) e, em caso afirmativo, de que maneiras?

Fonte: adaptado de Jarzabkowski e Spee (2009)

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), há uma concentração de publicações nos domínios A, B, D e E, indicando o interesse dos pesquisadores em investigar a forma como grupos de atores influenciam e são influenciados pelos níveis organizacionais e as atividades inerentes aos mesmos. Os autores desvelam a necessidade de mais estudos no domínio A no que tange ao que fazem os praticantes individuais e a forma como isso influencia as micropráxis – decisões, encontros e eventos. Atentam, ainda, para as lacunas nos domínios G e H, reclamando atenção à maneira como os praticantes da estratégia formatam a *práxis*, o que deve contemplar o engajamento com praticantes fora do ambiente interno.

Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam, também, que as lacunas observadas no domínio I demanda investigações sobre a institucionalização da estratégia como prática social, momento em que os autores sugerem a apropriação de conhecimentos advindos das teorias institucionais,

mormente do novo institucionalismo, para que se avance no conhecimento acerca da interação entre os três níveis da prática – micro, meso e macro.

Alguns anos depois, Stander e Pretorius (2016) replicaram o estudo supracitado no intuito de atualizar o cenário da pesquisa em estratégia como prática. Os autores apontam o domínio D como o mais pesquisado, recomendando fortemente investigações nos domínios C e H, aqueles que menos apresentaram publicações no período entre 2008 e 2015. Diante disso, os autores sugerem que pesquisadores construam suas agendas de pesquisa com base na forma como o estrategista interage, experimenta ou percebe o nível macro. Advertem, ainda, sobre a necessidade de se explorar os praticantes externos à organização, em referência à contribuição de consultores, economistas e outras instituições que acabam por influenciar o ambiente de mercado no qual a organização está inserida.

A apreciação conjunta dos achados de Jarzabkowski e Spee (2009) e Stander e Pretorius (2016) traz à baila a atenção recorrente aos níveis micro (da ação individual) e meso (da ação coletiva organizada). Tem-se identificada, assim, uma lacuna de pesquisa no que tange ao nível macro, ou seja, à ação institucional. Ademais, apesar do crescente interesse na estratégia como prática, Belmondo e Russel (2014) consideram que pouco se avançou na compreensão da relação entre práticas estratégicas e práxis. Para as autoras, as atividades desenvolvidas pelos praticantes, as quais conduzem ao fazer estratégia, não são influenciadas somente pelas práticas no nível macro, sendo também produtos das atividades coletivas. Neste sentido, uma vez que as atividades que compõem a estratégia são geralmente repetitivas, o conceito de rotinas organizacionais torna-se útil à compreensão da relação inerente aos elementos do *strategizing*.

Não obstante, a relação entre a estratégia como prática e as rotinas organizacionais ainda não foi explorada pela literatura de forma empírica, tendo sido tratada teoricamente pelo artigo de Belmondo e Russel (2014). As autoras afirmam que, até a publicação do referido trabalho, não haviam encontrado pesquisa que explicasse como as práticas são implementadas nos ambientes organizacionais, tampouco a maneira como a práxis – individual e coletiva – impacta os processos de implementação. Apontam, ainda, a necessidade de conexão entre a estratégia como prática e as micro-rotinas organizacionais, visto que ambas compartilham o interesse pela prática e estão em sintonia com perspectivas estruturalistas, podendo explicar a forma como as microatividades individuais podem engendrar resultados de nível macro.

Conforme explicam Belmondo e Russel (2014), a noção de rotina organizacional reside no nível meso de análise, ou seja, contempla o que acontece entre indivíduo e organização. Para as autoras, tal articulação teórica é benéfica ao estudo da relação entre práticas e práxis. Em similitude, Hübler e Lavarda (2017) apresentam uma aproximação teórica entre a abordagem

da estratégia e o conceito de rotinas originário da economia institucional. Estes apontamentos encontram convergência com o exposto em Jarzabkowski e Spee (2009) acerca das possíveis contribuições das teorias institucionais ao estudo da estratégia como prática social, motivo pelo qual, a partir de agora, esta tese dedica-se a aprofundar as noções de rotina organizacional dentro da proposta neo-institucionalista.

## 2.2 CONTRIBUIÇÕES DO ANTIGO INSTITUCIONALISMO AMERICANO À ANÁLISE SOCIAL

A economia institucional, especialmente as vertentes oriundas do Antigo Institucionalismo Americano, critica os fundamentos que conformam a teoria econômica clássica no que tange à sua perspectiva estática da economia, voltada ao equilíbrio sistêmico, a qual negligencia a natureza dinâmica e enfatiza o individualismo metodológico em detrimento da ação coletiva, concentrando os objetivos e metas dos agentes na maximização de resultados e desempenhos em oposição a uma abordagem holística acerca da ação coletiva, caracterizada pelas interações, conflitos e adaptações socialmente construídas, temporal e espacialmente (DUGGER, 1988; CONCEIÇÃO, 2002; 2008a, 2008b).

De forma antagônica ao pensamento dominante, para os institucionalistas, a economia deveria ser compreendida como um todo agregado, uma esfera socialmente construída, ao invés de explicada por meio da ação individual, da qual decorriam relações sociais que, por sua vez, estabeleceriam padrões coordenados de comportamento que condicionariam a ação coletiva. Diante deste breve cenário, é plausível dizer que o antigo institucionalismo americano encontra ressonância nos pressupostos basilares da estratégia como prática, engendrando duas perspectivas capazes de contribuir para a análise da prática social.

Entende-se por instituições a consolidação organizada dos padrões de comportamento, devidamente situada no tempo e no espaço. De acordo com Commons (1931), tido como um dos expoentes da linha de pensamento econômico denominada Antigo Institucionalismo, em conjunto com Thorstein Veblen e Wesley Mitchell, propõe uma visão agregadora das diferentes vertentes do pensamento econômico por meio da chamada abordagem institucional, a qual se apoia em disciplinas como Economia, Direito e Ética. Estas disciplinas, segundo Commons (1931), abrigam os princípios da escassez, da eficiência, da perspectiva de futuro e dos fatores limitados, além do princípio das Regras de Trabalho, um princípio universal que reuniria

diversas linguagens em termos de causa, efeito e propósito, comuns na ação coletiva: as regras de conduta.

Commons (1931, p. 648) explica que “uma instituição é definida como ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual”. Neste contexto, as regras de conduta servem ao estabelecimento de sanções de ordem moral, financeira e coercitiva sobre a ação individual, normatizando a ação coletiva. Ademais, ao considerar que o institucionalismo é uma relação de “indivíduos para indivíduos”, Commons (1931, p. 652) entende que a “menor unidade da economia institucional é uma unidade de atividade, a transação” que consiste na “alienação e aquisição, entre indivíduos, de direitos de propriedade e liberdade criados pela sociedade”.

Cabe destacar que a perspectiva da transação evidencia a relevância do aspecto negocial das interações realizadas. Dessa forma, Commons (1931) entende que as transações podem ser reduzidas a três atividades econômicas, a saber, (i) as transações de barganha, relacionadas a conflitos de interesse em relações de troca; (ii) as transações gerenciais, em referência ao princípio da eficiência envolvida nas relações capital/trabalho; e (iii) as transações de otimização, relacionadas ao princípio da escassez e a melhor alocação de recursos. Segundo Commons (1931):

Se a economia institucional é volitiva, então esta requer uma psicologia institucional para acompanhá-la. Esta é a psicologia da transação [...] mas a psicologia da transação é a psicologia da negociação. Cada participante está tentando influenciar o desempenho, tolerância ou a anulação do outro. [...] Na linguagem popular, isso envolve que, no âmbito da *persuasão* ou *coerção* das transações de barganha, dos *comandos* e *obediência* das transações gerenciais ou dos *argumentos* e *alegações* das transações de otimização, são todos inerentes à psicologia negocial. Pode-se observar que se trata de uma psicologia comportamental (COMMONS, 1931, p. 655)

Implícitas nos três tipos de transações supracitadas estão as relações de conflito, dependência e ordem, sendo estas inerentes ao campo da economia institucional, construídas sobre os princípios da escassez, eficiência, perspectiva de futuro e fatores limitados decorrentes de escolas de pensamento econômico tradicionais, ainda que correlacionadas à noção moderna das regras de trabalho – ou de conduta – da ação coletiva controlando, liberando e expandindo a ação individual.

Apenas de forma ilustrativa, a partir da perspectiva da Nova Economia Institucional (NEI), que não se considera tributária ao Antigo Institucionalismo de Veblen, mas reconhecendo a importância e influência da ideia de transações como essência do pensamento institucionalista de Commons, North (1991) avalia que as instituições são restrições humanamente inventadas

que estruturam a interação política, econômica e social, consistindo em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições, códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Convém assinalar que essa noção de instituição traz em seu âmago a ideia de cumulatividade, ou seja, que as diferentes mudanças sociais ocorridas ao longo da trajetória de dada sociedade que repercutem nos padrões de comportamento assumidos coletivamente e que, conseqüentemente, levam à criação, desaparecimento ou adaptação de suas instituições, condicionando as ações futuras (VEBLEN, 1983).

Por seu turno, Veblen (1932, 1983) apresenta duas categorias básicas para compreender a ação humana em dado contexto social e que, no limite, caracterizam a ideia de instituições para o Antigo Institucionalismo: os instintos e os hábitos. Os instintos são tidos como inerentes à ação humana, orientados a um propósito específico, podendo ser de natureza (a) artesanal ou do trabalho eficaz, orientado ao desenvolvimento e a melhoria das condições de vida da sociedade; (b) da inclinação paternal, com vistas ao bem-estar social e à perpetuação da espécie; (c) da curiosidade vã, em relação à busca pelo conhecimento, sem fins estabelecidos; e, por fim, (d) o instinto predatório, que consiste na disposição para o conflito nas relações sociais, a exemplo da competição, da busca por poder e da dominação (VEBLEN, 1983; MONASTÉRIO, 1998; SILVA, 2010).

Para Hodgson (1998, p.178), o hábito pode ser definido como uma tendência em grande parte não deliberativa e autoacionável de envolvimento em dado padrão de comportamento adotado anteriormente, autossustentável, caracterizando-se como o comportamento não reflexivo que surge em situações repetitivas, rotineiras. Relevantes e pertinentes para a análise social, os hábitos são subdivididos em hábitos de pensamento (disseminados e legitimados socialmente, decorrentes da reflexão acerca das experiências vividas) e os hábitos de vida (decorrentes da experiência vivida em ações práticas cotidianas), que repercutem em uma abordagem diametralmente oposta à visão econômica clássica do “*homo economicus*” (VEBLEN, 1983; MONASTÉRIO, 1998; SILVA, 2010). Neste prisma, os hábitos se conectam à análise das instituições vigentes visto que além de reforçarem tais instituições, os hábitos sofrem os impactos das mesmas, em uma retroalimentação (HODGSON, 1998).

Tem destaque, neste cenário, a perspectiva do *path dependence*, um termo inerente à agenda institucionalista e que denota a natureza evolutiva e historicamente situada das instituições, conduzindo a resultados difusos acerca do processo de desenvolvimento econômico em diferentes contextos e realidades. Tal perspectiva entende que o ambiente econômico repercute em competição, divergências, conflitos e incertezas que serão mediadas

pela via institucional, por vezes engendrando a manutenção do *status quo*, ao invés de voltar-se ao bem-estar social em dada configuração.

Neste tocante, Monastério (1998) discute a interveniência de dois elementos de legitimação, (i) os *enabling myths* ou mitos autorizados, que assumem papel coercitivo e ecoam na reprodução das estruturas de poder; e (ii) a *emulation* ou emulação, caracterizada pela incorporação de hábitos, rotinas e procedimentos de outras culturas e sociedades por parte dos indivíduos que compõem os níveis superiores de um dado contexto social e que, nesse ínterim, repercutem em pressão sobre as camadas menos favorecidas (DUGGER, 1992; MONASTERIO, 1998; VEBLEN, 1983). Sobre isso, Conceição (2002) avalia que

Os “mitos autorizados” e a “emulação” ajudam a explicar como a irracionalidade e o condicionamento social se fundem, permitindo às sociedades estratificadas se manterem unidas pela criação de uma “falsa consciência” nas populações inferiores. Tal fenômeno assegura uma não-ruptura na ordem estabelecida, impedindo os “dominados” de se rebelarem (CONCEIÇÃO, 2002, p. 98).

Dentro da literatura visitada, o conceito de rotinas ganha notoriedade a partir dos estudos de Nelson e Winter (1982), autores evolucionários tributários à linha neo-schumpeteriana, que tem na tecnologia a sua variável determinante para o desenvolvimento econômico. A perspectiva evolucionista focaliza, com o auxílio da passagem do tempo, o desenvolvimento de rotinas, em lugar da resposta instantânea de mudanças ambientais. Essa teoria utiliza path dependence, como um processo histórico, para antecipar possíveis comportamentos de agentes econômicos – rotinas prévias e valores. Neste sentido, o valor do conceito de rotinas à análise social reside no fato de que as interações e o desempenho de uma organização são determinados por suas rotinas e pelas rotinas de outras firmas com as quais interage. Para além disso, é por meio de rotinas e políticas específicas que se estabelecem os termos do desenvolvimento econômico. Posto isto, adentra-se, a partir de agora, no conteúdo sobre rotinas organizacionais.

### **2.2.1 Rotinas organizacionais**

Pentland e Rueter (1994) consideram que a noção de rotina organizacional ocupa uma posição fundamental no âmbito da teoria organizacional. Nesse sentido, a perspectiva da economia evolucionária, ao abordar as rotinas como genes, entende que atividades rotineiras teriam o potencial de explicar a natureza inercial da estrutura organizacional (NELSON; WINTER, 1982). Na qualidade de memória organizacional, as rotinas seriam o pilar das teorias organizacionais que abordam aprendizagem e adaptação, representando onexo entre estrutura

e ação, entre a organização como um objeto e o organizar como um processo (PENTLAND; RUETER, 1994).

Para Hodgson (2004), a ideia de rotina é fundamental para compreender o motivo que leva dada organização a assumir determinado comportamento e, inclusive, compreender como se estabelecem as estratégias organizacionais. Acrescenta, ainda, a necessidade do exame cuidadoso de como as rotinas são constituídas, mantidas e alteradas. Não obstante, para que tal apreciação ocorra, faz-se necessário estabelecer a devida separação entre os conceitos de hábitos, como elementos volitivos que condicionam a agência humana, e de rotinas organizacionais, seu correspondente no âmbito organizacional, voltada à ação coletiva organizada. Em síntese, Hodgson (2004, p. 2) considera que “para compreender o conceito de rotina, precisamos apreciar a noção de hábito, por dois motivos: (1) rotinas operam por meio do desencadeamento do hábito individual; (2) rotina é a analogia organizacional do hábito individual”.

Além disso, Hodgson (2004) adverte que os hábitos são individuais e as rotinas ocorrem no âmbito organizacional, conformando predisposições e tendências, mas não comportamentos – uma consequência, que pode acontecer ou não. Neste ângulo, a repetição do comportamento é capaz de gerar um hábito, embora hábito e comportamento não sejam sinônimos: a aquisição de um hábito não pressupõe sua utilização o tempo todo, revelando apenas uma propensão de comportamento.

É basilar assimilar, ainda, que os hábitos são construções sociais, situadas em termos temporais e espaciais, onde as condições contextuais são determinantes para que determinadas propensões comportamentais armazenadas se estabeleçam (HODGSON, 2004). Para o autor, os atores intervenientes e suas idiossincrasias são determinantes para que possam encontrar respostas rápidas às demandas ambientais, preservando suas capacidades cognitivas, tal e qual uma heurística. Isso porque os hábitos são adquiridos socialmente e não geneticamente transmitidos. Desta forma, a aquisição de hábitos demanda habilidades, capacidades, experiência, reflexão e, mormente, aprendizado.

Isto posto, tem-se como pressuposto que os hábitos estão contidos nas rotinas organizacionais, de modo ao interesse coletivo acomodar demandas individuais. Nesse sentido, Hodgson (2004, p. 4) esclarece que “rotinas não são elas próprias hábitos: são meta-hábitos organizacionais, existentes em um substrato de indivíduos habituados em uma estrutura social. As rotinas são uma camada ontológica acima dos próprios hábitos”. À guisa de conclusão, Hodgson (2004) apresenta a seguinte definição para as rotinas organizacionais, a partir de uma perspectiva mais profunda acerca da sua gênese:



Uma rotina é aqui definida como uma estrutura ou capacidade generativa dentro de uma organização. As rotinas são disposições organizacionais para energizar padrões condicionais de comportamento dentro de um grupo organizado de indivíduos, envolvendo respostas sequenciais a sugestões (HODGSON, 2004, p. 7).

Para o autor, rotinas não são comportamentos, mas sim, repositórios de capacidades organizacionais e habilidades individuais armazenadas que integram uma estrutura generativa de mudanças ou estabilidade. Apresentada a visão de Hodgson (2004) acerca do conceito de rotinas como uma tendência e uma predisposição que estão no âmago das decisões em âmbito organizacional, passa-se a abordar a visão de Nelson e Winter (1982) sobre rotinas.

Segundo Pentland e Rueter (1994), um aspecto complicador para a compreensão do conceito de rotinas repousa sobre os dois diferentes sentidos que são atribuídos a essa expressão. Por um lado, como um substantivo, rotina é adotada para especificar uma capacidade coletiva para desempenhar ações padronizadas, conforme estabelecem Nelson e Winter (1982). Como um adjetivo, rotina indica a visão crítica sobre uma propriedade variável de um dado padrão de ação, tal como sua repetitividade, seu potencial analítico, sua diversidade ou mesmo sua falta de consciência e reflexão.

De acordo com Nelson e Winter (1982), em virtude do contexto incerto e arriscado que envolvem as escolhas empresariais e as tomadas de decisões, estas seriam baseadas em padrões de comportamento rotineiros, habituais, familiares aos tomadores de decisão e com o potencial de reduzir o comprometimento de seus recursos – cognitivos, materiais ou temporais – não sendo, necessariamente voltados para a maximização dos lucros, mas sim para consequências que mais previsíveis. Por conseguinte, mesmo as mais críticas decisões no alto nível também se baseiam em heurísticas, sendo estas conformadas sob a designação de estratégias corporativas (NELSON; WINTER, 1982). Dessa forma, Possas entende que os autores supracitados:

Se dão conta de que a racionalidade econômica aponta, na verdade, não para a otimização de um objetivo bem definido sob condições bem delineadas, mas para a adoção de um comportamento cauteloso e defensivo, melhor expresso no emprego de procedimentos de *rotina*, no processo de decisão sob condições de incerteza (POSSAS, 1989, p. 160).

Mormente, considerar que as decisões pertinentes à busca e à seleção de alternativas e cursos de ação são tomadas com base em comportamentos e normas usuais, rotineiras, traz em seu bojo a importância da perspectiva histórica e a noção cumulativa de trajetória natural. Neste sentido, as decisões de busca e seleção, sobretudo de inovações tecnológicas, estão condicionadas ao conhecimento técnico e às práticas desenvolvidos, agregados e alterados,

devidamente acumulados ao longo do tempo por agentes envolvidos nesse processo de desenvolvimento tecnológico, tais como especialistas, técnicos, engenheiros, cientistas, dentre outros. Conseqüentemente, é razoável prever que organizações que seguem trajetórias tecnológicas semelhantes tendam a se agrupar.

Assim, diferentemente da visão de Hodgson como rotina sendo uma tendência, uma propensão, para Nelson e Winter (1982) o conceito de rotinas se aplica a todo padrão de comportamento regular e previsível das organizações, sendo que as rotinas possuem o mesmo papel que os genes exercem no âmbito biológico: características persistentes dos organismos que influem em seus eventuais comportamentos assumidos. Contudo, os autores consideram que nem todos os processos de busca e seleção de inovações são simples e consideram ser adequado distinguir as rotinas organizacionais em três classes: (a) as rotinas referentes às características operacionais, que definem o comportamento de curto prazo; (b) as rotinas de investimento; e (c) as rotinas de desenvolvimento.

Por um lado, para Nelson e Winter (1982), inerente à perspectiva de rotinas organizacionais está a noção de habilidades individuais dos diferentes agentes envolvidos na organização. Estes autores entendem os indivíduos como entidades complexas, onde existem similaridades entre as noções de rotinas e de habilidades individuais, sendo estas que diferem tão somente no nível de análise. Assim, apresentam três características particulares para palavra habilidade: (i) é programável, pois envolve uma sequência de passos, onde cada passo dado desencadeia e condiciona o passo seguinte; (ii) que dada performance habilidosa é, em diversos casos, produto do conhecimento tácito; e (iii) que exercitar a habilidade geralmente envolve fazer diferentes escolhas.

Por outro lado, Pentland e Rueter (1994) apontam para o fato de que a abordagem evolucionária de Nelson e Winter (1982) trazia diferentes metáforas para a análise das rotinas no nível organizacional, que vão além da noção das rotinas como genes, tais como rotinas como memória, como trégua e rotinas como metas de controle, replicação e imitação. Por sua vez, Nelson e Winter (1982) enfatizavam o aspecto normativo e autoacionável das rotinas, onde experiências passadas condicionam as decisões futuras, tal como heurísticas, sendo que a ação humana aparece como uma variável dada.

Sobre rotinas como memória, Nelson e Winter (1982) entendem que tornar rotineiras as atividades desenvolvidas em uma organização engendram o meio mais relevante de armazenagem do conhecimento específico e procedimental dessa organização. Em outras palavras, a organização lembra fazendo e, dessa forma, a coordenação desponta como aspecto central no desempenho organizacional. Para os autores, as rotinas desempenham o papel de

reter o conhecimento tácito particulares aos membros de dada organização, isso porque os indivíduos guardam a informação obtida para utilização posterior, o que acaba por criar o conhecimento da organização.

Já a percepção das rotinas organizacionais como trégua aborda o aspecto volitivo dos atores envolvidos, suas motivações, expectativas e interesses, consistindo no modo encontrado para evitar ou apaziguar os conflitos internos inerentes às relações de poder existentes no âmbito das organizações. Nelson e Winter (1982) explicam que “a operação rotineira é consistente com a ocorrência rotineira de negligências, enganos, quebras de regras, rebeldia ou mesmo sabotagem”. No limite, a ideia de rotinas como trégua compreende a capacidade pertinente a tal fenômeno organizacional de controlar eventuais conflitos internos, em especial, as disputas de poder e benesses nos níveis diretivos, por meio de instrumentos como regras, regimentos e estatutos. Por fim, como metas, as rotinas organizacionais configuram-se a partir de objetivos de funcionamento, manutenção e perpetuação da organização ao longo do tempo.

Pentland e Feldman (2005) consideram a abordagem evolucionária de Nelson e Winter (1982) aquela mais comum e predominante no âmbito dos estudos e pesquisas sobre rotinas organizacionais, visto que seu foco recai, sobretudo, nos resultados advindos do desempenho constatado de determinada rotina. Assim, tal abordagem apresenta-se útil para estudos que investigam os insumos (*inputs*) e resultados (*outputs*) das rotinas como um todo integrado, sem focar em sua estrutura interna e na dinâmica oriunda da interação entre seus elementos constitutivos.

Consequentemente, ao tratar as rotinas como um todo integrado e funcional, pode-se desenvolver estudos empíricos que objetivem a descrição, prescrição e comparação entre diferentes rotinas, de modo que seja possível explicar a partir de inferências estatísticas as mudanças ocorridas em populações de rotinas organizacionais. Contudo, tal abordagem tem como limitação o fato de ser pouco aprofundada, apesar de sua simplicidade e a possibilidade de generalização de seus achados. Dessa forma, a perspectiva de Nelson e Winter (1982) pode levar a uma compreensão limitada das rotinas organizacionais, sendo que, para ampliar o entendimento acerca da dinâmica que envolve tal fenômeno organizacional torna-se conveniente abordar seus elementos constituintes, bem como, as interações que caracterizam sua estrutura interna (PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Uma terceira perspectiva refere-se à proposta de Becker (2005) à pesquisa sobre rotinas organizacionais. Se, por um lado, a abordagem clássica compreende as rotinas organizacionais como “todos os padrões comportamentais regulares e previsíveis das firmas”, caracterizando-se assim como algo que a organização possui e que remete às suas habilidades individuais e

capacidades instaladas (NELSON; WINTER, 1982, p. 32), por outro lado a abordagem sociológica de Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2005) procurou destacar o aspecto dinâmico das rotinas organizacionais, sobretudo, a partir da interação entre seus elementos constitutivos, a saber, o aspecto ostensivo (rotina em teoria), o aspecto performativo (rotina na prática) e os artefatos e representações artefactuais que exercem papel de mediação efetiva ao longo do processo.

Nesse sentido, destacando a falta de consenso acerca do conceito de rotinas organizacionais, Becker (2004, 2005a, 2005b) considera que pouco se avançou acerca da compreensão do efeito das rotinas organizacionais como fontes geradoras de inovação e mudança. Para o autor, boa parte disso decorre da falta de estudos empíricos acerca dos três níveis que integram as rotinas organizacionais, conforme evidenciado nas visões distintas apresentadas por Hodgson e Nelson e Winter. Segundo o autor:

Apesar de sua importância, no entanto, há muito pouco consenso estabelecido sobre a natureza de uma rotina organizacional (Reynaud, 1998, p.468). Por exemplo, alguns autores definem as rotinas como "padrões de ação recorrentes" (Nelson e Winter, 1982, Winter, 1990), enquanto outros os consideram equivalentes a "regras" (Egidi, 1996, Egidi e Narduzzo, 1997). Esta situação não mudou muito nos últimos 20 anos. Desde que Nelson e Winter chamaram a atenção para o conceito de "rotina", houve "muito pouco avanço" (Cohen e Bacdayan, 1994, p.565) em seu desenvolvimento posterior (BECKER, 2005a, p. 250).

O que Becker (2005) propõe é uma alternativa para reduzir a ambiguidade que cerca o conceito de rotina organizacional, entendendo que isso se deve, sobretudo, à falta de pesquisas empíricas que reconheçam profundamente como as rotinas se desenrolam e interagem; à falta de distinção analítica entre ação e representação; e à ausência de pesquisa empíricas acerca da noção de rotinas como heurísticas, sendo esta de vital importância para compreender as rotinas em contextos de incerteza.

Assim, de modo a situar a discussão em torno dessas diferentes perspectivas, Becker (2005a) apresenta a perspectiva ontológica proposta por Lawson (1997) para separação entre os níveis de representação e ação em um nível profundo, um nível dito real e, por fim, o nível empírico, que seria adequada para o aprofundamento da investigação sobre as rotinas organizacionais, em cada um desses níveis. Segundo Becker (2005a, p. 252):

A partir de tal perspectiva, a discussão das rotinas deve distinguir três níveis ontológicos da seguinte forma. No (i) nível "profundo", existem mecanismos e tendências subjacentes que, sob certas condições (por exemplo, quando desencadeadas) facilitam a expressão de padrões de ação recorrentes. Normas ou regras são exemplos de mecanismos e tendências subjacentes que, sob certas condições, dão origem a formas recorrentes de comportamento. [...] No nível do (ii) "real", há padrões regulares de comportamento, isto é, "padrões

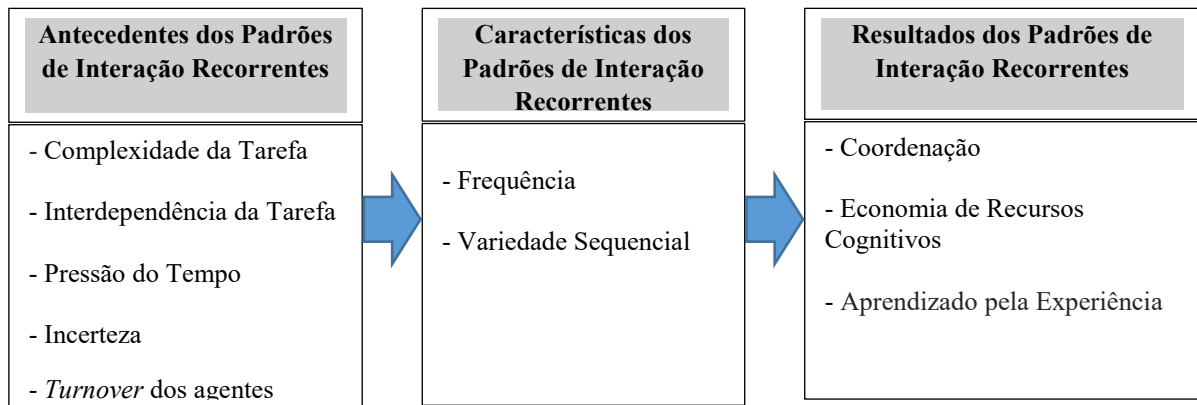
de ação recorrentes". Finalmente, no nível de (iii) o "empírico", há representações de padrões de ação recorrentes. Tais representações podem ser internas (cognitivas) ou externas (codificadas, por exemplo, na forma escrita). É importante notar que representações de padrões de ação recorrentes podem ou não ser mecanismos subjacentes que dão origem a padrões de ação recorrentes reais.

Becker (2005a) entende que essa clarificação conceitual acerca das rotinas organizacionais, a partir da distinção entre representação e ação, permitirá expandir a agenda de pesquisa sobre o tema, principalmente pelo potencial de permitir a compreensão da dinâmica interacional intra ou inter níveis. Sobre isso, o autor considera que os níveis propostos por Lawson (1997) trazem à tona reais de ação e interação das rotinas, assegurando Becker (2005a) que o nível profundo segue inexplorado. Reside aí, uma importante lacuna a ser preenchida, visto que a proposta de Lawson (1997) contempla mecanismos subjacentes às rotinas que originam padrões de comportamento, um nível que deve ser incorporado à análise, ponto de partida para o exame de como os três níveis estão conectados.

Em outro estudo, Becker (2005b) apresenta uma alternativa metodológica para realização de pesquisas empíricas em torno do conceito de rotinas organizacionais. Baseando-se nas diferentes perspectivas que cercam o conceito, Becker (2005b) sugere três entendimentos sobre rotinas organizacionais predominantes. O primeiro deles consiste na noção de que o termo está associado a comportamentos regulares, repetitivos, dependentes de sua trajetória, sendo que a expressão "padrões de interação recorrentes" seria mais apropriada para transmitir uma compreensão mais clara do conceito. Na sequência, tem-se o entendimento em que as rotinas são associadas a regras, normas e procedimentos operacionais padronizados. Por fim, há uma interpretação que entende rotina como uma disposição introjetada na estrutura organizacional, para que determinado comportamento seja alcançado.

Para Becker (2005b), as três definições são convergentes, referindo-se a aspectos inerentes a regularidades, diferindo tão somente no nível ontológico (o comportamento e seus respectivos fatores causais). Assim, o autor propôs um quadro conceitual da estrutura básica que permite o estudo das rotinas organizacionais. Considerando seu apelo à prática e à possibilidade de captar a ação em seu contexto de forma situada, além de compreender as circunstâncias materiais e sociais que a envolve, Becker (2005b) adota a expressão "padrões de interação recorrentes", de modo a operacionalizar o conceito de rotinas organizacionais em sua proposta metodológica, focando, especificamente, no processo que se desenrola, inexoravelmente, no âmbito organizacional. A Figura 7 apresenta a estrutura analítica proposta por Becker (2005b).

Figura 7 - Estrutura básica para análise da rotina organizacional



Fonte: adaptado de Becker (2005b)

Com base na Figura 7, a análise das rotinas organizacionais deve, inicialmente, conhecer as características básicas que configuram dada rotina, de modo a permitir explicitar os antecedentes que condicionam esses padrões, evidenciando a performance envolvida nos resultados decorrentes. Nesse sentido, a frequência com que ocorre determinado padrão de interação e a variação constatada ao longo das etapas subsequentes, de forma processual, constituem os padrões de interação recorrentes, conformando características básicas para identificar e compreender as rotinas organizacionais.

Para Becker (2005b), os padrões de interação são condicionados por antecedentes que necessitam ser explicitados, tais como: (a) a complexidade da tarefa, referente à quantidade de etapas e procedimentos para consecução de dada tarefa; (b) a interdependências dessa tarefa, ou seja, os pré-requisitos que precisam ser atendidos, elementos que precisam ser incorporados e as ferramentas que serão utilizadas para consecução da tarefa; (c) a pressão do tempo; (d) a incerteza inerente à tarefa; e (e) a rotatividade dos agentes envolvidos na consecução da tarefa.

Por fim, ao longo do processo que caracteriza tais padrões de interação recorrentes, configurando as rotinas organizacionais, determinadas performances são constatadas e verificadas a partir de seus elementos constitutivos, a saber, o incremento na coordenação das ações envolvidas em decorrência da rotinização; a racionalização de recursos cognitivos, decorrente da simplificação nas tomadas de decisões; e o aprendizado oriundo da experiência.

Ainda que não haja concordância em relação ao conceito de instituições e apesar de o tema ser tratado de maneiras distintas e fragmentadas por estudiosos de uma mesma vertente teórica, ganha robustez o conceito de instituição como sendo um conjunto de normas, regras, hábitos e convenções, com sua evolução agregando relevante, inédita e desafiadora dimensão analítica, quando inserido em estruturas sociais distintas (NORTH, 1990; HODGSON, 1998).

Nesta perspectiva, as instituições “nascem da habituação, do carácter consuetudinário que algumas das ações ou vetores de ações gerados acabam assumindo” e, desse modo, conformam “modos de agir ou de pensar que, embora nascidos na necessidade humana de se perseguir algum fim determinado, acabam adquirindo uma dinâmica própria, isto é, tornam-se fins em si mesmas” (CAVALIERI, 2013, p. 61).

Em síntese, a partir da perspectiva da economia institucional, depreende-se que as próprias rotinas são instituições inerentes ao contexto organizacional em que estão inseridas, caracterizadas e constituídas por aspectos volitivos, comportamentais e atitudinais que remetem a uma propensão para agir de determinada forma (HODGSON, 2004), além de outros elementos operacionais e de coordenação destinados a dotar a organização de estabilidade e previsibilidade (NELSON; WINTER, 1982).

A revisão de literatura por ora engendrada aponta a adequação da perspectiva evolucionária ao estudo das rotinas organizacionais, dada a sua defesa de que instintos, hábitos, rotinas e convenções de uma determinada sociedade culminam na caracterização de suas instituições – e, no limite, são as próprias instituições que, por conseguinte, condicionam os hábitos, rotinas e crenças das gerações que se sucedem.

Dito isso, esta tese vale-se do conhecimento gerado pelos teóricos institucionalistas-evolucionista, adorando a interação entre os aspectos ostensivos (a rotina enquanto princípios e valores), performáticos (a ação empreendida, sobretudo, por meio de expressões e discursos) e materiais (os artefatos, tangíveis e intangíveis, e demais formas de representação da rotina, tais como, *softwares*) como ponto de partida para a compreensão da dinâmica inerente às rotinas organizacionais.

A partir de agora, as rotinas passam a ser apresentadas em seu aspecto dinâmico e interativo.

#### **2.2.4 A perspectiva dinâmica das rotinas organizacionais**

Refratária à noção das rotinas como “coisas” ou “genes” que notadamente tende a compreendê-las como voltadas à estabilidade e à inercia organizacional, Feldman (2000) propõe uma abordagem distinta que atribui não só agência às rotinas, mas, sobretudo, movimento, vinculando-as aos atores humanos e não-humanos – ou seja, os *actantes* que as realizam, em semelhança à ideia de Latour (1986). Consequentemente, destaca-se nessa abordagem a existência de uma estrutura interna composta por aspectos ostensivos,

performativos e materiais, criando uma perspectiva dinâmica das rotinas. É esse alinhamento entre aspectos constitutivos que remete à estrutura interna das rotinas, podendo, de tal sorte, viabilizar mudanças e inovação contínuas no âmbito organizacional (FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2003, 2005).

Feldman (2000) parte da ideia de que as rotinas são um fluxo de ideias, ações e resultados conectados onde coerência, alinhamento e ajuste (*fit*) entre esses elementos não ocorrem de forma inexorável. Isso significa que uma determinada ideia pode não ser executada pelos atores da forma pretendida, levando a resultados distintos daqueles esperados inicialmente. Nesse ínterim, resultados divergentes podem levar a novas ideias que remetem a novas formas de agir, de modo sucessivo e contínuo.

Para Feldman e Pentland (2003, p. 95), as rotinas organizacionais são “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores”. Complementarmente, Pentland e Feldman (2005, p. 810) consideram que as rotinas organizacionais são “sistemas generativos, dotados de complexa estrutura interna e dinâmica própria”. Neste sentido, as rotinas organizacionais são concebidas como fontes de flexibilidade e mudança ao incorporarem a perspectiva pragmatista de Latour (1986) e as distinções que este autor faz entre os aspectos ostensivos e performativos que marcam as diferentes interações ao longo das atividades de rotina.

Dentro da concepção discutida, a dinâmica entre as rotinas decorreria da recursividade entre os aspectos ostensivo e performático que integram sua estrutura interna. O relacionamento entre estes dois aspectos das rotinas gera uma oportunidade para a criação de novas práticas, bem como a alteração e seleção de práticas já existentes, estendendo as possibilidades de resultados a seres obtidos com as práticas organizacionais. Conforme Feldman e Pentland (2003), tal situação é condutora das mudanças. Para além disso, estes autores compartilham a ideia de que as rotinas organizacionais são constituídas de uma estrutura interna que, por sua vez, é formada da combinação dos aspectos ostensivo e performativo.

O **aspecto ostensivo** que integra as rotinas consiste no entendimento dos diferentes atores envolvidos, notadamente subjetivo e por vezes divergente, acerca do que estão desempenhando em suas atividades diárias. Em outras linhas, o aspecto ostensivo consiste nas ideias, princípios e valores por meio dos quais os indivíduos concebem uma rotina, sendo de natureza abstrata e generalizada, condicionando o desempenho de dada atividade e constituindo práxis específicas.

Conseqüentemente, este aspecto caracteriza-se por ser o padrão abstrato, subjetivo, generalizado e predominantemente tácito que os diversos atores envolvidos nas diferentes



rotinas organizacionais adotam para os guiar no que fazer, tal como um modelo ou manual; para explicar o que estão fazendo e o porquê; e, também, para referir-se, identificar ou nominar o padrão de atividades desenvolvidas que repercutem em desempenhos específicos. De tal sorte, o aspecto ostensivo propicia tangibilidade e identidade às rotinas, permitindo que dado padrão identificado no âmbito de um conjunto de atividades rotineiras, a práxis, seja agregado sob um único rótulo ou legenda como, por exemplo, contratação ou planejamento (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

Contudo, o aspecto ostensivo é comumente confundido com os artefatos que tentam traduzi-lo, codificá-lo e lhe atribuir substância (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005). Com o avançar do interesse na temática, Pentland e Feldman (2005) sentiram a necessidade de distinguir o aspecto ostensivo dos artefatos (aspecto material) envolvidos na realização de atividades de rotina, entendendo que estes elementos têm estreita relação com as noções de estrutura e agência propostas por Giddens (1984).

Assim, regras, normas, documentos e procedimentos operacionais são compreendidos como artefatos concebidos pelos níveis hierárquicos superiores no intuito de codificar o aspecto ostensivo da rotina organizacional, com o objetivo de condicionar e padronizar o desempenho daquilo que os atores envolvidos estão realizando em suas tarefas diárias. Não obstante, estes artefatos não são o aspecto ostensivo das rotinas, tampouco a própria rotina, engendrando representações daquilo que corresponderia a dada rotina por aqueles de nível superior que tentam estabelecê-la. Fundamental registrar, aqui, que o relacionamento entre artefatos e o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais volta-se ao alinhamento dos documentos e demais objetos com aquilo que os atores entendem que estão efetivamente fazendo (PENTLAND; FELDMAN, 2005; D'ADDERIO, 2003, 2008, 2011).

Complementando os elementos que caracterizam a estrutura interna das rotinas organizacionais, o **aspecto performativo** diz respeito à ação humana, de forma temporal, espacialmente situada e marcada pelo imprevisto (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Neste prisma, o aspecto performativo é formado pelos desempenhos específicos constatados a partir das ações particulares tomadas por determinados atores – a performance – em períodos e lugares também específicos, para realização das atividades inerentes a o que eles entendem como sendo uma rotina organizacional (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Em síntese, é o que efetivamente é feito no dia-a-dia dos atores envolvidos, mas, em especial, aquilo que é dito e expressado no âmbito das rotinas organizacionais (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018; D'ADDERIO, 2011; GOND *et al.*, 2016).

Em decorrência disso, de modo a trazer luz sobre a questão da performatividade das rotinas organizacionais, Gond *et al.* (2016), em revisão sistemática da literatura sobre performatividade, identificaram cinco conceituações basilares para esta noção, desenvolvidas a partir de abordagens multidisciplinares em áreas como filosofia, linguística e sociologia, que foram incorporadas aos estudos em gestão. Vale apontar, neste momento, foi a partir do trabalho seminal desenvolvido por Austin, na década de 1960, que entende por performatividade a capacidade generativa dos discursos que marcam as diferentes interações entre distintos atores, que tal conceito ganhou robustez (CABANTOUS; GOND; WRIGHT, 2018).

Na interpretação de Austin (1962), os discursos organizacionais devem ser tratados como proposições performativas, ou seja, consistem daquelas proposições ou enunciados que não apenas descrevem dada situação ou um estado de coisas, mas que efetivamente criam, co-criam, recriam ou alteram dada realidade. O Quadro 4 destaca as distintas abordagens acerca do conceito de performatividade.

Quadro 4 - Diferentes abordagens para a temática da Performatividade

<b>Abordagem</b>	<b>Principais Ideias</b>
Performatividade como fazer as coisas por meio palavras	Abordagem seminal de Austin (1962) e que se caracteriza como uma abordagem pragmática da linguagem. Afirmações performativas como "Eu te declaro marido e mulher" não descrevem um estado de coisas, mas, efetivamente, trazem à existência um estado de coisas que altera substancialmente dada realidade
Performatividade como busca de eficiência	O conhecimento pós-moderno, caracterizado pelo máximo aproveitamento da performatividade, definida como desempenho ou eficiência (relação entrada/ saída)
Performatividade como constituindo o <i>self</i> dos atores	Gênero, sexo e identidade, em geral, são conquistas alcançadas por meio de micromovimentos do corpo, bem como, pelas práticas discursivas e materiais.
Performatividade como trazendo a teoria para dentro do ser	Declarações e teorias científicas não descrevem simplesmente o mundo; eles também trazem o mundo que eles "descrevem". Tal "atualização" do mundo do modelo (isto é, o processo de performance) requer um trabalho de "articular, experimentar e observar...[para] produzir o ajuste mútuo gradual de agenciamentos e fórmulas sociotécnicas"
Performatividade como a importância da sociomaterialidade	A performatividade é um convite para ir além do poder da linguagem para entender como o significado é constituído pelo emaranhamento de elementos humanos e não humanos. Uma compreensão pós-humanista da performatividade concentra nossa atenção nas práticas que estabilizam (ou desestabilizam) as fronteiras entre elementos humanos e não humanos.
Comunicação como Constitutiva da Organização (CCO)	Organizações são constituídas por meio de práticas comunicativas. Elas são "faladas em existência"

Fonte: adaptado de Cabantous, Gand e Wright (2018)

Gond *et al.* (2016) também destacavam a presença de três apropriações particulares acerca da ideia de performatividade, desenvolvidas para tratar de fenômenos organizacionais

específicos, quais sejam, (i) a performatividade como parte da comunicação organizacional, m referências aos processos de conversação e produção textual por meio dos quais as organizações são constituídas e realizadas; (b) a performatividade como expressão das rotinas, no sentido de que as rotinas organizacionais são constituídas de aspectos ostensivos que expressam o princípio da rotina e um aspecto performativo que remete à expressão da rotina; e, finalmente, (c) a partir da teoria crítica, em que a performatividade discute a conveniência de abordagens e engajamentos subversivos por parte dos estudiosos da área administração.

No âmbito tese, verifica-se que o aspecto performativo que constitui as rotinas organizacionais proposto por Feldman (2000; 2005) consiste na forma como é expressa a rotina, tendo por base os princípios que a estabelecem, ou seja, o aspecto ostensivo. Nesse particular, Kornberger e Clegg (2011) definem que “falar é ação e constitui realidade”, não apenas espelhando (ou representando) uma realidade tida como pré-concebida, mas que constrói ou produz uma realidade por meio da performance daquilo que são seus princípios fundamentais.

Consequentemente, se “falar é agir, com base em princípios”, depreende-se que o aspecto performativo (a ação) é inexoravelmente condicionado pelo contexto que o cerca, dos artefatos com que interagem e dos ideais, expectativas e normas que o restringem, conformando um processo reflexivo, crítico e de auto monitoramento por parte dos atores intervenientes acerca do que estão realizando em dado momento, levando-os a fazer escolhas dentre um repertório de ações possíveis de forma consciente, ainda que ações inconscientes e automáticas, habituais, possam ocorrer.

A situação de escolha pelos atores entre ações possíveis para realização de determinada atividade repercute em variações constatadas na performance de determinada rotina organizacional. Assim, o aspecto performativo pode gerar alterações no aspecto ostensivo, ou seja, nos princípios, fundamentos e valores que caracterizam dada rotina. Desta forma, as ações tomadas e seus resultados percebidos podem criar novas rotinas, manter e/ou alterar a compreensão do que seja uma rotina organizacional. Em suma, rotinas são criadas quando determinado padrão de ação ocorre repetidamente ao longo do tempo e é reconhecido pelos atores como tal, estabelecendo, então, o padrão abstrato que caracteriza o seu aspecto ostensivo.

Com base no exposto, a manutenção de dada rotina se dá por meio do exercício contínuo das capacidades e habilidades instaladas para implementá-las. Já modificar uma rotina decorre da variação dos resultados percebidos por meio da adoção de novas ações para desempenhar dada tarefa de rotina. Deste modo, o entendimento do que se esteja efetivamente fazendo (aspecto ostensivo) pode ser alterado pelo conjunto de novas ações tomadas para sua realização

(aspecto performativo) (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

É relevante discutir, novamente, a pertinência e relevância que os artefatos envolvidos na execução de atividades de rotina assumem ao longo de suas interações com atores humanos, caracterizando um significativo aspecto da dinâmica das rotinas organizacionais. Inicialmente, Pentland e Feldman (2005, p. 797) tratam os artefatos isoladamente dos aspectos ostensivos e performativos, no intuito de evitar as compreensões equivocadas, entendendo-os como “a manifestação física de uma rotina organizacional”. Os artefatos consistem nas regras, normas, procedimentos operacionais e demais documentos e objetos físicos que codificam o aspecto normativo e exercem controle sobre o comportamento dos atores para realização de determinada rotina organizacional (aspecto performativo).

Ademais, a noção de artefatos que integra a perspectiva em rotinas organizacionais envolve aquela originalmente proposta por Latour (1986), referente aos papéis de intermediários (passivos) ou de mediadores (ativos) que os artefatos podem assumir em dado contexto. Pentland e Feldman (2005) esclarecem que:

é tentador pensar que regras e procedimentos operacionais padronizados determinam os padrões de ação que compõem o aspecto performativo da rotina. Os gerentes criam esses artefatos em um esforço para moldar as práticas de trabalho em curso, mas o efeito prático de qualquer regra ou procedimento específico é muitas vezes bastante distante do seu design ou intenção original. Mesmo os artefatos que tentam codificar o comportamento são inerentemente limitados em seu potencial para especificar performances específicas. Sempre há detalhes contextuais que permanecem abertos - e que devem permanecer abertos - para que a rotina seja realizada (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 797).

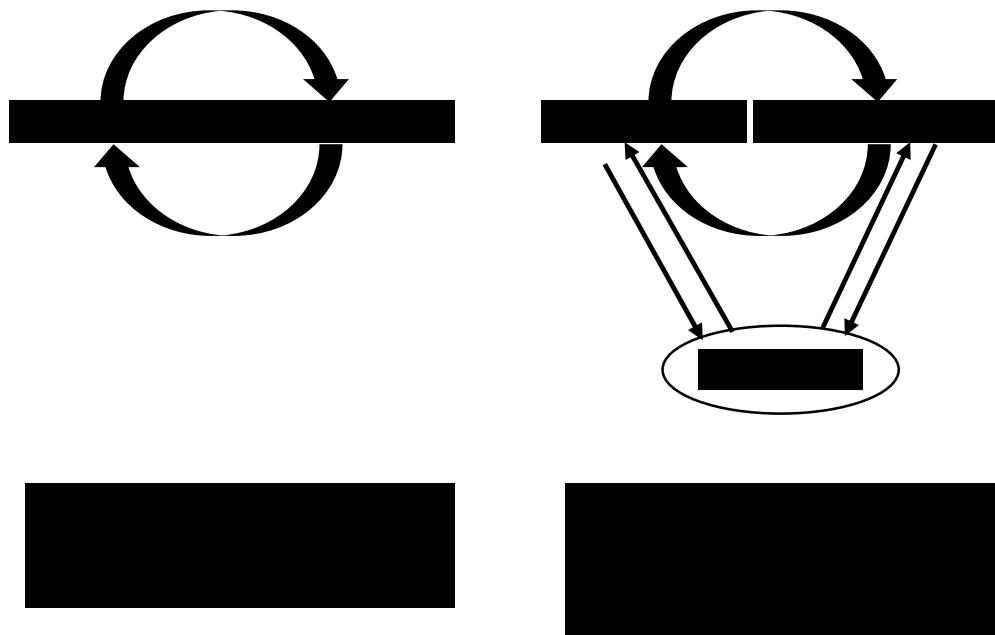
Conforme tratado anteriormente, tal perspectiva de que “na prática, a regra é outra” ou, como bem coloca D’Adderio (2008, p. 772), “a prática determina a regra”, vai ao encontro do pensamento de proeminentes teóricos sociais que bordaram a questão, como Bourdieu (1977), De Certeau (1998) e Giddens (1984). A partir dessa perspectiva, Pentland e Feldman (2005) apresentam uma alternativa metodológica para o estudo das rotinas organizacionais baseada em uma perspectiva dinâmica de tais fenômenos organizacionais, ao invés de estática e inercial. Contudo, a perspectiva proposta aborda a questão dos artefatos de maneira marginal, considerando-os como elementos periféricos, complementares, ao invés de centrais para a análise.

Tendo por base estudos sobre o processo de contratação de professores em uma universidade, Pentland e Feldman (2005) entendem que determinada configuração de aspectos performativos e ostensivos, complementada pelos artefatos que são utilizados para dar

consecução às atividades que compõem determinada rotina organizacional, caracterizam a dinâmica interna das rotinas enquanto processos organizacionais, estabelecendo o devido contraponto à perspectiva dominante de que as rotinas são eminentemente inerciais e tendendo à estabilidade.

A Figura 8 ilustra a noção de rotinas organizacionais como sistemas generativos de flexibilidade e mudança, mas, sobretudo, destacam a evolução do pensamento quanto à relevância dos artefatos na configuração das rotinas organizacionais (D'ADDERIO, 2008; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003, 2005).

Figura 8 - Artefatos: da periferia para o centro das rotinas



Fonte: adaptado de D'Adderio (2011)

Cabe, aqui, debater a relevância crescente que a questão da materialidade passou a assumir nos estudos sociológicos (LATOUR, 1986) e organizacionais (D'ADDERIO, 2003; 2008; 2011; ORLIKOWSKI, 2007), levando os artefatos à condição de protagonistas para que se possa estabelecer uma compreensão mais aprofundada das rotinas organizacionais. Nessa perspectiva, D'Adderio (2011) sugere que os artefatos deixem de ser tratados como um tema periférico para assumir papel central no debate sobre rotinas organizacionais.

D'Adderio (2011) cita que os primórdios da abordagem sobre rotinas, notadamente naquela compreensão que concebia as rotinas como “coisas” de Nelson e Winter (1982) e mesmo na noção subsequente das rotinas como sistemas geradores de mudança, conforme

Pentland e Feldman (2005), os artefatos tiveram um tratamento secundário, dado o interesse dos autores à época em destacar o protagonismo da agência dos diferentes atores envolvidos, relativo à sua natureza volitiva, relegando os artefatos e demais formas de representação que compunham a configuração das rotinas a um segundo plano.

Todavia, se tal demanda era justificada naquele momento por enfatizar a questão da agenda dos atores, a compreensão aprofundada sobre os aspectos que trazem uma rotina à vida, ou mesmo que a transformam, envolve estabelecer aquilo que se entende como uma segunda “revolução copernicana”<sup>3</sup> (D’ADDERIO, 2011, p. 198) no campo das rotinas organizacionais, já que, para a autora, a primeira revolução na área teria sido a ênfase sobre o papel da agência para as rotinas organizacionais, migrando os artefatos em geral – regras formais e procedimentos operacionais padronizados – e as representações artefactuais das rotinas e uma posição periférica para assumir o protagonismo na concepção de rotinas organizacionais.

No tocante aos artefatos, distinção especial é feita quanto à noção de “representações artefactuais”, proposta por D’Adderio (2011), que assumem a condição de modelos das rotinas em curso e que, além de mais acessíveis à observação, são recorrentemente escritas ou estão embutidas nas tecnologias adotadas para confecção de *softwares* e/ou máquinas e equipamentos adotados especificamente para resolução de determinadas atividades. Tais formas de representação acabam por reter nuances das agendas dos atores que as criaram e as utilizam ajudando, de tal modo, a revelar a influência mais imbricada e profunda da agência nas rotinas.

Na perspectiva de D’Adderio (2008, 2011), o foco recai sobre a forma como artefatos e indivíduos interagem e, juntos, criam padrões recorrentes, o que acaba por gerar informações fundamentais a respeito das rotinas organizacionais e as dinâmicas que as constroem e mantêm. A Figura 9 ilustra a proposta da autora, sendo representativa do deslocamento dos artefatos da periferia ao centro das investigações sobre rotinas organizacionais.

---

<sup>3</sup> De forma simples, Revolução copernicana é o nome que se dá à profunda transformação na concepção do universo, ocorrida no início da Idade Moderna, com a proposição de um sistema planetário heliocêntrico (onde o Sol estaria ao centro) em lugar do modelo geocêntrico (onde a Terra estaria ao centro). O termo “copernicana” se deve ao fato de que tal revolução científica foi desencadeada pelos estudos do astrônomo e cômico polonês Nicolau Copérnico (1473-1543), o primeiro a propor um modelo heliocêntrico com detalhes matemáticos robustos. Fonte: <https://www.infoescola.com/astrologia/revolucao-copernicana/>

Figura 9 - Dinâmica interativa das rotinas organizacionais



Fonte: adaptado de D'Adderio (2009, 2011)

A Figura 9 evidencia a evolução do pensamento acerca das rotinas organizacionais, onde a abordagem pragmatista de Latour (1986) exerceu especial influência quanto à relevância dos artefatos na dinâmica das rotinas. A constatação que fica é a de que os artefatos e as representações artefactuais não são meros objetos sem relevância, mas trazem em seu bojo as agências dos diferentes atores que as concebem. Dessa forma, os artefatos passam de intermediários passivos para realização das atividades de rotina para mediadores efetivos que condicionam, influenciam e transformam esse processo.

Segundo Latour (2012, p. 71-72), há distinção entre os intermediários e os mediadores, o que demanda o entendimento do que leva à formação de associações e a “natureza heterogênea dos ingredientes que formam os laços sociais”. Neste sentido, a ação, o movimento, “não é algo transparente [...] a ação não ocorre sob o pleno controle da consciência; a ação deve ser encarada, antes, como um nó, uma ligadura, um conglomerado de muitos e surpreendentes conjuntos de funções que só podem ser desemaranhados aos poucos”. Este autor entende que a “ação é assumida por outros” que a incorporam e disseminam, repercutindo assim em uma “[...] subdeterminação da ação, das incertezas e controvérsias em torno de quem e o que está agindo quando ‘nós’ entramos em ação” (*ibid*, p.74), ao invés de resumir toda essa heterogeneidade em um único elemento entendido como sendo “o social”.

É sob tal perspectiva que Latour (2012) extrapola a ideia pré-concebida de que a expressão social gira tão somente em torno de atores, no sentido estrito que o termo carrega. Isso envolve ir além da noção de que a ação é produto da interação exclusivamente humana, para entender que outros elementos não humanos exercem papel fundamental nesse processo. O autor, remetendo-se à Teoria Ator-Rede (ANT), explica que:

O “ator”, na expressão hifenizada ‘ator-rede’, não é fonte de um ato e sim o alvo móvel de um amplo conjunto de entidades que enxameiam em sua direção. [...] Empregar a palavra “ator” significa que jamais fica claro quem ou o quê está atuando quando as pessoas atuam, pois o ator, no palco, nunca está sozinho quando atua. [...] Para romper com a influência daquilo que se poderia chamar de “sociologia figurativa”, a ANT emprega o termo técnico *actante*, originário do estudo da literatura (LATOURE, 2012, p. 75).

É nesse ponto que reside a relevância da perspectiva pragmatista de Latour (2012) à teoria das rotinas. Ao trazer os artefatos, actantes por natureza, ao centro da análise, D’Adderio (2008, 2011) introjeta a noção de que os artefatos incorporam e traduzem as agendas dos diferentes atores humanos envolvidos, consistindo assim em uma cognição disseminada e, então, convertendo-se em elementos intervenientes no modo como determinada ação será posta em marcha, indo além de intermediários passivos para mediadores efetivos. Nesse contexto, cabe destacar as considerações de Latour (2012) no que tange aceitar a questão de que os atores não-humanos são também fonte de incerteza para a formação de associações.

Se decidirmos aceitar essa segunda fonte de incerteza, a sociologia se tornará a disciplina que acata o deslocamento inerente a *induzir alguém a fazer alguma coisa*. Em muitas teorias da ação, não existe esse deslocamento porque o segundo termo é previsto pelo primeiro: “Dê-me a causa e terei o efeito”. Mas tal não é o caso quando os dois termos são tomados como mediadores. Em se tratando de intermediários não há mistério algum, pois o que entra prediz perfeitamente o que sai: não estará no efeito nada que já não tenha estado na causa. [...] Para os mediadores, a situação é outra: as causas não pressupõem os efeitos porque propiciam apenas ocasiões, circunstâncias e precedentes. Em resultado, muitas coisas *estranhas* podem surgir de permeio (LATOURE, 2012, p. 92).

Assim, para Feldman (2000) e Pentland e Feldman (2005), na perspectiva sociológica, as rotinas organizacionais compreendem aspectos performativos, inerentes às expressões decorrentes da execução de determinada tarefa ou processo, onde a ação é efetivamente desencadeada, destacando o papel das idiossincrasias dos sujeitos, seus conhecimentos tácitos e habilidades, bem como os aspectos ostensivos que o caracterizam. Por seu lado, a dimensão ostensiva das rotinas compreende os princípios e valores que condicionam a visão de mundo dos atores humanos envolvidos e sua agência, sendo que tal noção remete ao conceito de hábitos proposto por Veblen, agora abordado por Hodgson, em torno da ação coletiva organizada.

Contudo, ao introduzir os artefatos como elementos centrais às rotinas organizacionais, D’Adderio (2008, 2011) remete tal compreensão não apenas a objetos e equipamentos utilizados para consecução de tarefas rotineiras, mas também ao aparato regulatório e normativo que condiciona a ação individual em prol da ação coletiva organizada, ou seja, corresponderiam, no âmbito da economia institucional, às chamadas regras de conduta propostas por Commons ou mesmo as regras do jogo de North. De todo modo, estariam englobados também aqueles



artefatos de natureza cognitiva que são utilizados para auxiliar os tomadores de decisão, tais como *softwares* e outras ferramentas tecnológicas.

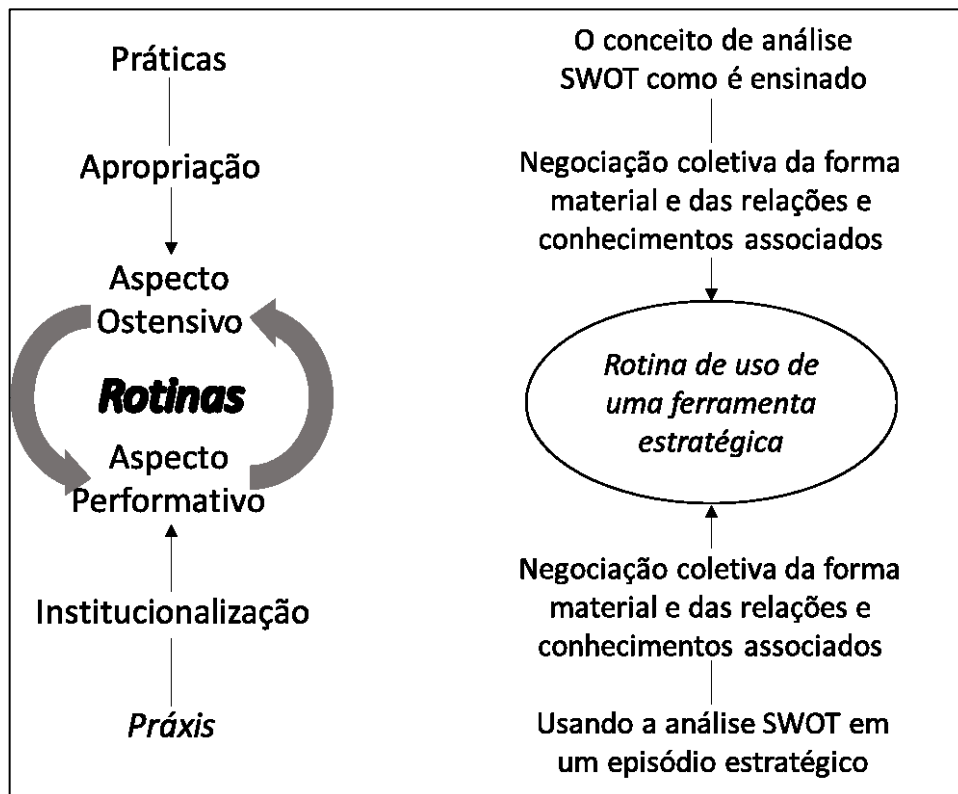
### 2.3 ESTABELECENDO A CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Feitas as devidas considerações sobre os conceitos e definições sobre rotinas organizacionais e estratégia como prática, apresenta-se a partir de agora a convergência entre essas perspectivas e o potencial analítico que apresentam na abordagem dos diferentes fenômenos organizacionais, motivação precípua desta tese.

Inicialmente, o conceito de práxis foi desenvolvido para evitar a polissemia que caracterizava o termo práticas, onde tanto as ações de nível micro, referentes à ação individual, quanto os aspectos de nível macro, estruturas sociais que condicionavam tais ações, eram tratadas a partir da mesma definição. Assim, o surgimento do termo práxis no âmbito da Estratégia como Prática foi útil no sentido de distinguir os níveis de análise que representavam as ações individuais e coletivas para consecução de atividades administrativas e estratégicas daquele nível de análise que aborda os elementos socialmente construídos e incorporados, desde então subentendidos pelo termo práticas (BELMONDO; RUSSEL, 2014).

Conforme Belmondo e Russel (2014), a *práxis* corresponde ao aspecto performativo, enquanto que as práticas correspondem ao aspecto ostensivo propostos por Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2005). De tal modo, a partir dessa convergência constatada entre as duas visões, Belmondo e Russel (2014) propuseram um modelo analítico que trata da integração entre rotinas, práticas e práxis, como ilustra a Figura 10.

Figura 10 - Modelo conceitual para compreender a emergência de rotinas estratégicas



Fonte: adaptado de Belmondo e Russel (2014)

A Figura 10 representa uma visão integrativa das práticas, rotinas e práxis, partindo da premissa de que as rotinas são um nível intermediário entre a práxis e as práticas. Mais precisamente, Belmondo e Russel (2014) entendem que as rotinas estratégicas (*strategizing routines*) são o resultado da apropriação das práticas de estratégia (*strategy practices*), no contexto mais amplo, e da repetição de situada práxis estratégica (*strategy práxis*) no plano micro

De forma complementar, Hübler e Lavarda (2017) propuseram a aproximação teórica entre rotinas organizacionais e a abordagem da Estratégia como Prática, combinando a visão de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) com as contribuições oriundas da economia institucional evolucionária de Veblen (1983) e Nelson e Winter (1982). Inicialmente, Hübler e Lavarda (2017) propuseram que o conceito de rotinas seria apropriado para compreender a noção de práticas na SaP, enquanto as ideias de instinto e hábitos auxiliariam na compreensão do conceito de práxis.

Contudo, a visão inicialmente desenvolvida, baseada sobre a abordagem da Estratégia como Prática e na Economia Institucional evolucionária de Veblen (1931), Hodgson (2004), North (1991), passou a ser complementada pela devida agregação da perspectiva dinâmica das

rotinas, abarcando também a compreensão dos artefatos como mediadores e elementos centrais na análise (D'ADDERIO, 2008; 2011; FELDMAN, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005). Tal releitura resultou na possibilidade de apropriação do conceito de *strategizing* pela teoria das rotinas organizacionais, onde o *strategizing*, ou o “fazer a estratégia”, corresponderia à própria noção de rotina. Desse modo, os praticantes seriam abordados a partir dos conceitos de *sensemaking/sensegiving* (ROLEAU, 2005), inerentes à perspectiva da Estratégia como Prática, e corresponderiam ao aspecto ostensivo das rotinas organizacionais proposto por Feldman (2000) e Pentland e Feldman (2005), entendido por D'Adderio (2008, 2011) como “Rotina-em-Teoria”.

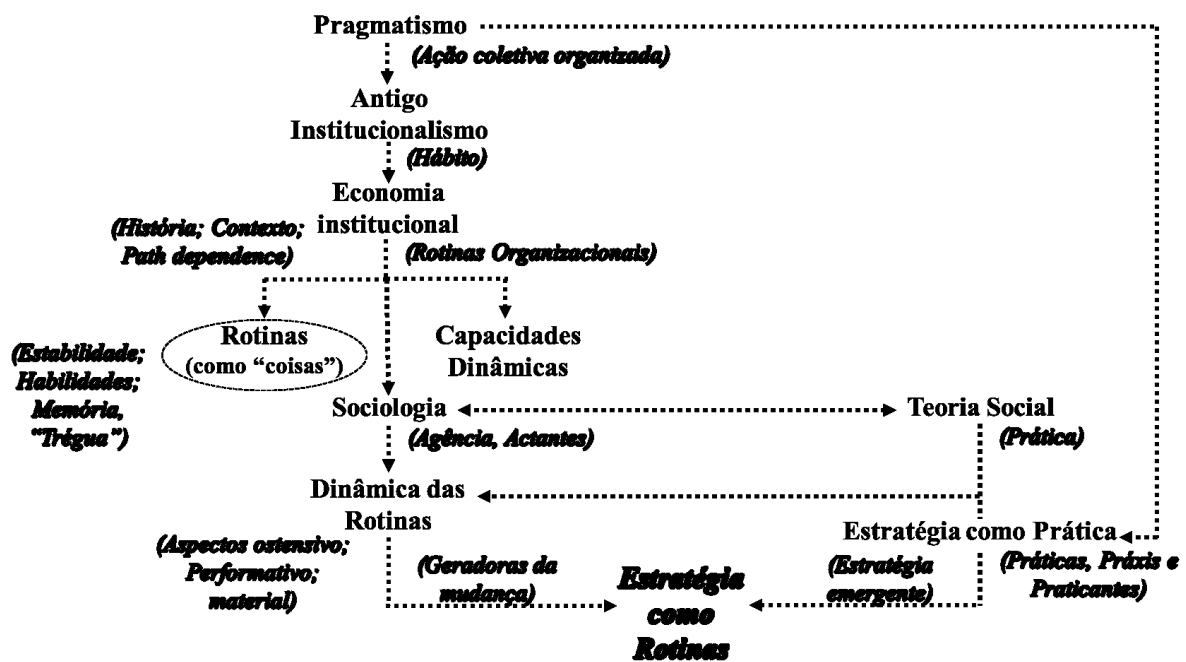
Já a *práxis*, entendida como a ação específica temporal e espacialmente situada, na aproximação proposta, corresponde à dimensão performativa das rotinas e que D'Adderio (2008, 2011) define como “Rotina-em-Prática”. Nesse ponto, o entendimento sobre ação que caracteriza o aspecto performativo das rotinas organizacionais, em particular, no âmbito da abordagem sociológica de Feldman (2000) e Pentland e Feldman (2005), é também entendido como os discursos e narrativas que decorrem do processo de interação produzido ao longo das atividades de rotina. Por fim, as práticas, sejam elas administrativas, discursivas ou episódicas (JARZBKOWSKI, 2005), são explicadas pelo aspecto material, ou seja, os artefatos, tangíveis e intangíveis, bem como pelas representações artefactuais (D'ADDERIO, 2008, 2011) e as demais representações artefactuais pertinentes a dada rotina organizacional.

É evidente que tais distinções são abstrações com fins didáticos e analíticos, do mesmo modo que não cabe separar o pensamento da ação (MINTZBERG, 2000). A fronteira entre os elementos constituintes das rotinas organizacionais e da abordagem da Estratégia como Prática é tênue, incerta e, em verdade, tais aspectos estão imbricados em um processo uníssono e indivisível, consistindo em uma configuração de elementos organizacionais específica, particular, situada espacial e temporalmente (MILLER, 1996; MILLER; WHITNEY, 1999).

De tal sorte, todo e qualquer movimento que indique mudança ou dinâmica organizacional resulta em processo de transformação de toda uma dada configuração de elementos organizacionais que, em determinado momento e contexto, foi responsável pela própria sobrevivência da organização e de sua perpetuação ao longo do tempo (MILLER, 1996; MILLER; WHITNEY, 1999; MINTZBERG, 2000). Contudo, tais ajustes ou alinhamentos entre essas dimensões organizacionais são difusos e, nesse momento, retornando ao debate sobre rotinas, cabe lembrar o que o ponto de partida e o ponto final de uma rotina organizacional são impossíveis de serem determinados objetivamente (FELDMAN, 2000).

Devidamente situado o arcabouço teórico adotado, a partir da integração da abordagem da Estratégia como Prática e das Rotinas Organizacionais, para consecução deste estudo, são apresentadas as definições que permeiam o conceito de sustentabilidade, o que viabiliza a análise das políticas ambientais no âmbito da Autoridade Portuária de Valência (APV), fechando o referencial teórico que dá suporte à pesquisa. Entretanto, preliminarmente, é apresentado a seguir o *framework* teórico que consubstancia o trabalho realizado (Figura 11).

Figura 11 - *Framework* teórico da tese



Fonte: elaboração própria

## 2.4 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO PORTUÁRIO

Nos últimos tempos, a noção de sustentabilidade passou de um conceito vago e ambíguo promovido pelos entes públicos em países desenvolvidos para uma preocupação crescente da maioria das pessoas, das organizações e das empresas ao redor do mundo (MADUDOVA; COREJOVA; VALICA, 2018). De fato, a *World Commission on Environment and Development* (WCDE), em seu *Brundtland Report* (1987), sob o título *Our Common Future*, cunhou uma definição ampla e genérica que entende por desenvolvimento sustentável aquele que “atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades”.

Este conceito abarca questões relativas ao impacto da ação humana sobre a esfera ambiental, sem excluir do debate a necessidade da inexorável conjugação de aspectos referentes ao crescimento econômico de dado país ou região e sua evolução social e institucional. Tendo isso em mente, a WCDE (1987) concebe o desenvolvimento sustentável como o “processo de mudança em que a exploração (*exploitation*) dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico; e as mudanças institucionais estão em harmonia e aumentam o potencial atual e futuro para atender às necessidades e aspirações humanas”.

De modo a dirimir ambiguidades, Feil e Schreiber (2017) esclarecem que conceitos como “sustentável, “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” podem parecer dúbios e conflitantes nas práxis, pois carecerem de definições axiomáticas que contribuam para minimizar a diversidade de entendimentos que lhes são atribuídos em diferentes contextos e perspectivas. Assim, a partir de revisão sistemática da literatura sobre os temas, Feil e Schreiber (2017, p. 678) concluíram que por sustentável entende-se a “geração de uma solução em relação à deterioração verificada nas inter-relações do sistema global ambiental humano”.

De modo análogo, o termo sustentável pode ser entendido como sendo um propósito estabelecido, um *output* de um sistema adequadamente ajustado, onde “a direção e o foco da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável devem estar alinhados com o intento final de ser sustentável considerando a equidade dos aspectos ambientais, sociais e econômicos”. Por conseguinte, por sustentabilidade compreende-se um processo que envolve a conjugação de métricas, parâmetros e indicadores adotados para mensurar “o grau ou nível da qualidade do sistema complexo ambiental humano com o intuito de avaliar a distância deste em relação ao sustentável” (FEIL; SCHREIBER, 2017, p. 678).

Já para a expressão desenvolvimento sustentável, Feil e Schreiber (2017, p.678) avaliam que se trata de um processo que envolve “estratégias para aproximar o sistema ambiental humano ao nível de sustentabilidade com vistas a que a vida deste complexo sistema se harmonize e perpetue ao longo do tempo”. Contudo, destacam que, apesar de possuírem práxis próprias e distintas, tais conceitos não podem ser tratados como práticas isoladas, devido a necessidade da adequada inter-relação entre eles, de modo que o maior nível de ajuste entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável levaria ao sustentável.

A partir das definições apresentadas, fica evidente a necessidade de alinhamento entre os aspectos inerentes à aferição, por meio da noção de sustentabilidade, em relação aos elementos que integram o processo de desenvolvimento sustentável, aqui entendido como as estratégias, políticas e normatizações que configuram o contexto institucional em que estão inseridos os diferentes atores, de modo a atingir-se o objetivo proposto, ou seja, o sustentável.

Nesta perspectiva, é indissociável a conjugação de interesses ambientais, econômicos e sociais – se a agenda ambiental não estiver coerente com os objetivos econômicos e sociais pretendidos, é improvável que seja atendida.

Frente à relevância que o caracteriza na movimentação de cargas, correspondendo a 80% de tudo o que movimentado no comércio internacional, o setor portuário assume papel relevante no âmbito do desenvolvimento sustentável. Assim, conjugando as quatro dimensões supracitadas que caracterizam tal perspectiva, Ripoll, Crespo e Giner (2005) definem como sendo a gestão sustentável no âmbito portuário aquela que viabiliza o crescimento do tráfego de containers, graneis sólidos e líquidos, mercadorias em geral e passageiros, reduzindo o consumo energético e dos demais recursos naturais, bem como, reduz os resíduos gerados e os consequentes impactos deletérios aos sistemas sociais e ecossistemas que caracterizam o entorno de dado Porto.

Segundo a ABNT (2018), normalização consiste no “processo de formulação e aplicação de regras para a solução ou prevenção de problemas, com a cooperação de todos os interessados, e, em particular, para a promoção da economia global”. Sendo que, no decurso da concepção de tais regras, faz-se uso de aparato tecnológico para definir, objetivamente e sob neutralidade, as condições que viabilizem que determinado produto, projeto, processo, sistema, pessoa, bem ou serviço cumpra os propósitos a que se destina, de forma segura. O termo norma, por seu turno, indica o documento concebido sob consenso e aprovado por organismo reconhecido, que proporciona as regras, diretrizes e/ou características básicas para consecução de atividades ou para determinas seus resultados, de modo a obter um arranjo de nível elevado em determinado contexto (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Neste contexto, são as certificações que definem os procedimentos operacionais padronizados. As certificações consideram níveis de normalização que atendem determinadas delimitações geográficas, políticas e econômicas que definem seu alcance, podendo de âmbito empresarial, associativo, nacional, regional e internacional. No nível internacional, estão as normas de abrangência mundial aceitas pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e definidas pela *International Organization for Standardization (ISO)*<sup>4</sup>, pela *International*

---

<sup>4</sup> A ISO é uma rede global de institutos de padrões nacionais de 156 países. Ela possui um portfólio atual de cerca de 16.500 padrões para empresas, governo e sociedade. Os padrões da ISO ATENDEM as três dimensões do desenvolvimento sustentável - econômica, ambiental e social. Os padrões ISO fornecem soluções e obtêm benefícios para quase todos os setores de atividade, incluindo agricultura, construção, engenharia mecânica, fabricação, distribuição, transporte, dispositivos médicos, tecnologias de informação e comunicação, meio ambiente, energia, gerenciamento de qualidade, avaliação de conformidade e serviços. **Fonte:** ISO (2018). **Disponível em:** <https://www.iso.org/news/2007/03/Ref1052.html>

*Electrotechnical Commission (IEC)*<sup>5</sup> e pela *International Telecommunication Union (ITU)*<sup>6</sup> (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

No âmbito regional, a normalização se dá a partir de dada organização específica voltada para aplicação em um contingente de países de dada região. Como exemplos, a ABNT (2018) aponta as normas da Associação Mercosul de Normalização (AMN)<sup>7</sup>, o Comitê Europeu de Normalização (CEN), a Comissão Panamericana de Normas Técnicas (COPANT).

Segundo a ABNT (2018), as normas são

[...] elaboradas pelas partes interessadas (governo, indústrias, consumidores e comunidade científica de um país) e emitidas por um Organismo Nacional de Normalização, reconhecido como autoridade para torná-las públicas. Aplicam-se ao mercado de um país e, frequentemente, são reconhecidas pelo seu ordenamento jurídico como a referência para as transações comerciais. Normalmente são voluntárias, isto é, cabe aos agentes econômicos decidirem se as usam ou não como referência técnica para uma transação.

A título de ilustração, entre as distintas organizações que são responsáveis pelas normalizações em seus respectivos países, destacam-se a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a *Deutsches Institut für Normung (DIN)*, a *Association Française de Normalisation (AFNOR)* e a *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)*. Por fim, no nível setorial, encontram-se as normalizações exigidas por suas respectivas associações e, nível no empresarial, encontram-se àquelas decorrentes da constituição de consórcios de empresas. A Figura 12 ilustra esta perspectiva.

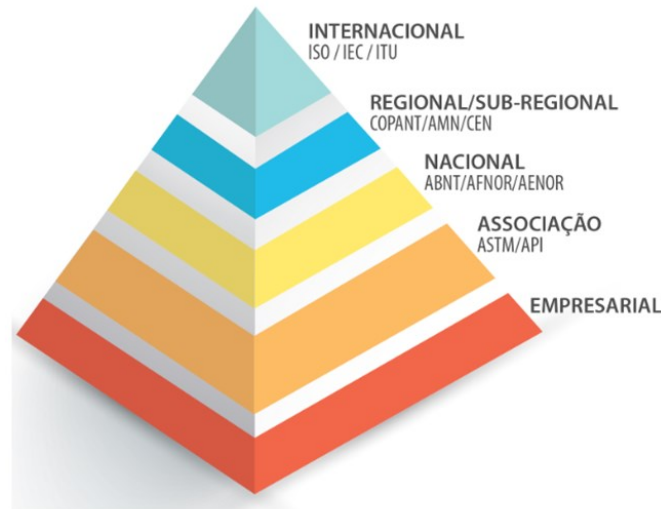
---

<sup>5</sup> A IEC, sediada em Genebra, na Suíça, é a organização líder mundial que prepara e publica normas internacionais para todas as tecnologias elétricas, eletrônicas e relacionadas, coletivamente conhecidas como “eletrotecnologia”. Os padrões IEC abrangem um amplo espectro de tecnologias, desde geração, transmissão e distribuição de energia, sob premissas de eficiência energética e incentivando a adoção de energias renováveis. **Fonte:** ISO (2018). **Disponível em:** <https://www.iso.org/news/2007/03/Ref1052.html>

<sup>6</sup> A ITU é a principal agência das Nações Unidas para questões de tecnologia da informação e comunicação, bem como, é elemento central para governos e o setor privado no desenvolvimento de redes e serviços, trabalhando para melhorar a infraestrutura de telecomunicações no mundo em desenvolvimento e estabelecendo os padrões mundiais que promovem a interconexão contínua de uma vasta gama de sistemas de comunicação. **Fonte:** ISO (2018). **Disponível em:** <https://www.iso.org/news/2007/03/Ref1052.html>

<sup>7</sup> Cabe destacar que a Associação Mercosul de Normalização (AMN) não se trata de organização regional para normalização, dado o seu âmbito de atuação ser todo um bloco econômico. Dessa forma, se trata de associação civil reconhecida como foro responsável pela gestão da normalização voluntária do Mercosul, sendo integrada no presente momento pelos organismos nacionais de normalização dos quatro países membros, a saber: IRAM (Argentina), ABNT (Brasil), INTN (Paraguai) e UNIT (Uruguai). As normas elaboradas nesse âmbito são identificadas com a sigla NM. **Fonte:** ABNT (2018). **Disponível em:** <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e-niveis-de-normalizacao>

Figura 12 - Níveis de normalização



Fonte: ABNT (2018)

No que refere à questão ambiental, a série de normas ISO 14001 é a referência adotada nacional e internacionalmente para implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA's) nas organizações. O SGA é parte integrante de um sistema maior chamado *Sistema de Gestão*<sup>8</sup>, adotado para a consecução de exigências legais, assim como outros requisitos estabelecidos, além de abordar possíveis riscos e oportunidades inerentes ao seu contexto de atuação (ABNT, 2015). As certificações ambientais que integram o portfólio de normalizações referentes à ABNT NBR ISO 14001, acrescentada à listagem a ISO 50001, dada sua relação direta com a temática estão descritas no Quadro 5.

<sup>8</sup> Conjunto de elementos inter-relacionados, ou que interagem entre si, no âmbito de determinada organização, com o intuito de definir políticas, assim como os devidos objetivos e os respectivos processos para isso. Dado Sistema de Gestão pode contemplar um único aspecto como, por exemplo, gestão da qualidade, da saúde, ambiental, financeira ou de energia, sendo que seus elementos constituintes contemplam a estrutura, organizacional, os papéis desempenhados, as responsabilidades atribuídas e os processos de planejamento, execução, avaliação de desempenho e ações de melhoria contínua. O alcance de dado Sistema de Gestão pode contemplar a organização como um todo ou, por outro lado, apenas áreas e funções específicas no âmbito organizacional. **Fonte:** ABNT (2015). Disponível em: <https://www.ipen.br/biblioteca/slr/cel/N3127.pdf>



Quadro 5 - Série de normativas NBR ISO com ênfase ambiental

NORMATIVA	ESCOPO DE ATUAÇÃO
ABNT NBR ISO 14004	Sistema de gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio
ABNT NBR ISO 14006	Sistemas de gestão ambiental – Diretrizes para incorporar o ecodesign
ABNT NBR ISO 14031	Gestão ambiental – Avaliação de desempenho ambiental – Diretrizes
ABNT NBR ISO 14044	Gestão ambiental – Avaliação do ciclo de vida – Requisitos e orientações
ABNT NBR ISO 14063	Gestão ambiental – Comunicação ambiental – Diretrizes e exemplos
ABNT NBR ISO 50001	Sistema de gestão de energia – Requisitos com orientações para uso

Fonte: ABNT (2015)

Estas certificações possuem prazo de três anos para serem auditadas e renovadas por organizações devidamente habilitadas para isso, sendo que, no contexto brasileiro, a versão da ABNT NBR ISO 14001 (2015), devidamente implementada em junho de 2018, apresenta acréscimos substanciais em relação a sua versão anterior, a ABNT NBR ISO 14001 (2004). Em especial, a versão atual da normativa passou a contemplar o contexto de dada organização, sua história, além dos interesses dos diferentes *stakeholders*, o envolvimento e comprometimento da liderança e os riscos e oportunidades envolvidos na temática ambiental (ABNT, 2015).

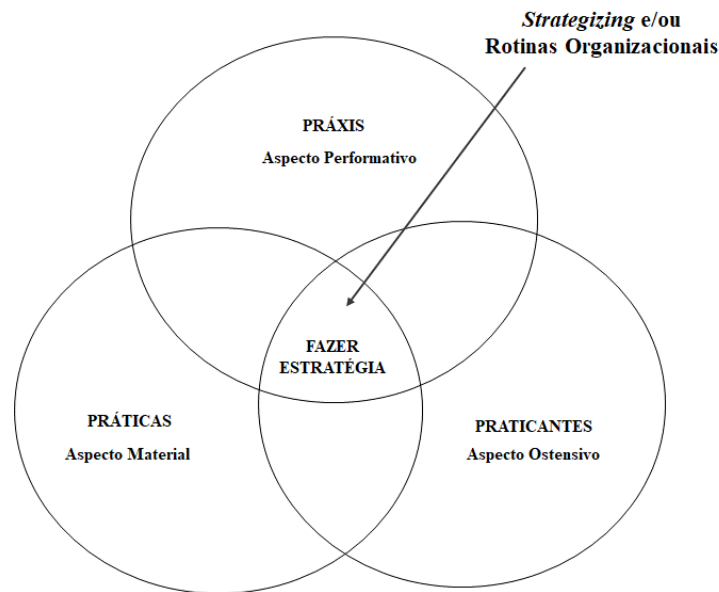
## 2.5 QUADRO ANALÍTICO DA TESE

O quadro conceitual desenvolvido para os temas estratégia como prática e rotinas organizacionais permite avaliar a relevância destas perspectivas, bem como a sintonia entre elas (BELMONDO; RUSSEL, 2014; HÜBLER; LAVARDA, 2017; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007).

No que se refere ao planejamento da pesquisa que explora a permeabilidade supracitada, encontrou-se na literatura duas possibilidades: a primeira diz respeito ao surgimento do foco e design da pesquisa a partir do campo, em um processo indutivo; a segunda, por sua vez, defende um mínimo de estruturação, contexto em que o pesquisador entra em campo com algum objetivo e questões em mente, sempre atento às possibilidades que emergem do campo e aos ajustes necessários à investigação (GEWANDSZNAJDER, 2010).

Diante do exposto, optou-se nesta tese por um mínimo de estruturação, considerando a todo momento as particularidades do campo empírico. Elaborou-se, então, um quadro analítico para a tese, ilustrado pela Figura 13, cuja função é situar o leitor nas decisões teóricas em que se assenta esta tese, ou seja, demonstrar a aproximação entre rotinas organizacionais e o fazer estratégia em seus três elementos – práticas práxis e praticantes.

Figura 13 - Modelo Integrativo entre a abordagem da Estratégia como Prática e a Rotinas Organizacionais



Fonte: elaboração própria

A Figura 13 remete à compreensão de que o conceito de *strategizing* de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) corresponde, no limite, à noção de rotinas organizacionais. Em outras palavras, o fazer estratégia ocorre ao longo das diversas rotinas organizacionais, *lócus* das interações entre os atores envolvidos e suas representações, sendo também onde os conceitos de práticas, práxis e praticantes efetivamente são operacionalizados. Assim, a abordagem das rotinas, como sendo o próprio *strategizing*, permite o desenvolvimento de estudos empíricos no campo da estratégia organizacional (BURGELMAN *et al.*, 2018), sobretudo pelo potencial analítico para compreensão da ação coletiva organizada.

Em decorrência da revisão da literatura apresentada pode-se chegar a um conjunto de proposições teóricas que serviram de condução para as análises da pesquisa de campo no caso estudado:

- a) [P1] O aspecto ostensivo das rotinas organizacionais é caracterizado pelos praticantes da estratégia e, em especial, pelos conceitos de *sensemaking*, *sensegiving*, bem como, pelas consequentes práticas discursivas desencadeadas ao longo das interações recorrentes;

- [P1.a] A trajetória de vida, as habilidades (*skills*) e as capacidades dos atores envolvidos determinam a configuração dos aspectos constitutivos das dinâmicas das rotinas organizacionais;
- b) [P2] O aspecto performativo das rotinas organizacionais remete ao conceito de *práxis*, sendo este caracterizado por ‘como’ as atividades cotidianas são desempenhadas;
- c) [P3] O aspecto material das rotinas organizacionais se refere aos artefatos, representações artefactuais, tecnologias e ferramentas de gestão envolvidos na execução das atividades cotidianas, sendo determinante na atribuição de significado ao constructo e encontrando correspondência nas práticas administrativas;
- d) [P4] As rotinas organizacionais consistem na operacionalização ou, no limite, na ‘corporificação’ do conceito de *strategizing*, pertinente à intersecção entre práticas, *práxis* e praticantes.

Destarte, de modo a compreender a relevância da aproximação teórica entre a perspectiva da Estratégia como Prática (*SaP*) e a abordagem das Rotinas Organizacionais, passa-se a delinear os encaminhamentos metodológicos possíveis para a realização do estudo empírico desta tese.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico especifica os aspectos metodológicos que caracterizam o trabalho desenvolvido. Primeiramente, apresenta-se o delineamento metodológico adotado para realização do estudo, indicando as bases epistemológicas e ontológicas que orientam a investigação. Na sequência, tem-se discutidos a unidade e o nível de análise empenhados, seguido da apresentação do caso selecionado, buscando justificar sua aderência aos objetivos propostos por esta tese. O protocolo do estudo de caso é apresentado, contemplando as técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

A tese caracteriza-se por sua natureza qualitativa, perspectiva que consiste em “uma atividade situada que localiza o observador no mundo” (DENZIN; LINCOLN, 2011, p. 17). Visto que a abordagem qualitativa permite a compreensão de fenômenos sociais, grupos sociais e diferentes grupos de indivíduos e as situações sociais em que se inserem, abarcando toda a sua complexidade (RAPIMÁN, 2015), esta foi selecionada para estruturar o arsenal metodológico que orienta esta pesquisa. Neste tocante, a decisão por métodos qualitativos justifica-se pela necessidade de profundidade exigido pelo problema de pesquisa, permitindo um mergulho no cotidiano do fenômeno sob investigação, com foco em seu contexto específico.

É Girin (2011) quem sugere que os fenômenos organizacionais, dentro de uma perspectiva pragmatista, podem ser analisados como situações de gestão. Segundo o autor, a situação de gestão acontece quando os indivíduos estão unidos em prol da realização de algo comum, conformando uma ação coletiva capaz de gerar resultados a serem apreciados por avaliadores externos. Importante frisar, desde já, que a ideia de situação de gestão requer a devida delimitação temporal e espacial, onde a ação dos atores envolvidos desenvolver-se-á.

A delimitação espacial indica o *locus* onde determinada situação de gestão ocorre, englobando elementos simbólicos, artefatos e dados que se destacam à medida que se desenrola a abordagem no campo. A delimitação temporal, por sua vez, aponta o período de tempo em que a situação de gestão se desenrola, evidenciando o início, seu desenvolvimento e o fim a que se chegou. Sobre tais aspectos, a dimensão temporal deste estudo, seguindo as orientações de Babbie (1998), é do tipo *cross-sectional*, devido ao corte transversal em um período específico

de tempo, de modo a viabilizar a análise de um dado fenômeno organizacional, relevante e pertinente para este estudo.

Para além disso, Queré (1997) amplia a compreensão de situação de gestão ao destacar o aspecto contextual que a compreende, sentido em que a ação não pode ser premeditada, devido a estar incorporada na situação em que se desenvolve, está condicionada por circunstâncias particulares que configuram o contexto – ou contextos – em que se encontra inserida. Em particular, Girin (2011) considera que tais contextos podem ser de ordem normativa (ou organizacional), referente à forma como as atividades em dada organização estão distribuídas e organizadas; social, orientada às relações pessoais; ou, ainda, cognitiva, voltada aos conhecimentos e saberes específicos de determinados grupos.

Girin (2011) acrescenta, também, que os contextos não abarcam apenas as pessoas, mas também o aspecto material, subjetivo e social em que a situação se desenrola. Sob tal ângulo, uma situação de gestão pode envolver diversas outras situações de gestão inter-relacionadas, repercutindo em heterogeneidade acerca dos objetivos inicialmente pretendidos e, por consequência, em complexidade para análise em campo. Dito isso, para fins desta tese, a situação de gestão foi abordada no nível da ação coletiva organizada, não enfatizando aspectos particulares que envolvem a ação individual.

Vale ressaltar que a abordagem das situações de gestão, oriunda da perspectiva epistemológica pragmatista, é pouco utilizada nos estudos em Administração, apresentando-se como uma oportunidade de investigar a ação coletiva a partir da ação dos indivíduos e da forma como estes criam sentido e significado a partir da experiência vivida em uma determinada situação de gestão.

Desse modo, tendo por base a natureza qualitativa do trabalho proposto, bem como o foco na ação coletiva organizada, em nível organizacional, adotou-se como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso. Tal opção justifica-se por sua adequação à abordagem do problema estudado, traduzida na seguinte questão de pesquisa: como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material?

O estudo de caso consiste em uma técnica de pesquisa em profundidade, centrando-se na análise intensiva de uma ou mais organizações reais (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977). Trata-se de uma investigação que se ocupa de fenômenos em seu contexto real, sendo especialmente apropriada quando os limites entre fenômeno e contexto não são bem definidos (YIN, 2001). Ademais, estudos de caso são indicados quando se busca investigar processos e comportamentos dos quais a literatura disponha uma compreensão

limitada (GODOY, 2017). Em sintonia com tal discussão, Godoy (1995b) e Lavarda e Balbastre (2009) entendem que o Estudo de Caso qualitativo se aplica a questões de pesquisa que pretendem compreender “como” e “por que” determinado fenômeno ou evento se origina, desenvolve, transforma ou perpetua.

Ademais, compreender o processo que leva a uma determinada estratégia realizada requer que o pesquisador incorra em aceitar diferentes perspectivas epistemológicas. Nesse sentido, a estratégia deliberada, notadamente prescritiva e funcionalista, sofre a influência de diferentes e variados fatores que remetem a noção de estratégia emergente, sendo esta caracteristicamente descritiva e interpretativa (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Desse modo, ao tratar a estratégia realizada a partir da abordagem combinatória de Burgelman *et al.* (2018), é possível constatar que tal esforço de convergência incorre naquilo que Silva e Neto (2006) entendem como uma abordagem multiparadigmática, na qual advogam que em fenômenos organizacionais específicos se vislumbra uma determinada zona de transição entre diferentes paradigmas, a saber, o funcionalista e o interpretativista, os quais se apresentam mais como complementares, ao invés de excludentes.

Assim, tendo como foco a ação coletiva dos atores, tanto humanos como não humanos (LATOUR, 1986), adotou-se o método de pesquisa do tipo Estudo de Caso, oriundo da abordagem qualitativa, junto à Autoridade Portuária de Valência, em particular junto a sua área de *Políticas Ambientales*, subordinada à Diretoria de *Seguridad y Medio Ambiente* da APV, no período compreendido entre novembro de 2017 e maio de 2018. O objeto de estudo está descrito no item 3.3.

### 3.2 UNIDADE E NÍVEL DE ANÁLISE

A revisão de literatura apresentada no capítulo anterior apontou os pontos de saturação e fragilidade do campo da estratégia como prática. Entre os pontos que necessitam de atenção, reside o nível macro da práxis, ou seja o nível que se ocupa da ação institucional, tanto por praticantes individuais quanto por agregados internos, bem como o nível meso da práxis, o qual trata da participação de agentes externos à organização, como consultores, especialistas e profissionais terceirizados, por exemplo.

Conforme Jarzabkowski e Spee (2009) e Stander e Pretorius (2016), ganham relevância e pertinência estudos que contribuam neste sentido. Assim, tendo em vista o interesse na ação coletiva organizada em detrimento do individualismo metodológico, o foco desta pesquisa recai

sobre as relações existentes entre os níveis analíticos meso (nível organizacional) e macro (nível institucional).

Para além do exposto, é preciso descrever a unidade de análise. Neste tocante, foram selecionadas rotinas organizacionais específicas, nas quais a interação entre seus aspectos performativos, ostensivo e material foi descrita detalhadamente permitindo, assim, compreender a sua natureza processual, repetitiva e sistematizada. Da mesma forma, a partir da análise das rotinas organizacionais foi possível compreender a forma como se estabeleceu o *strategizing* na organização, entendendo-se este como decorrente da interação entre as práticas, a práxis e os praticantes ao longo das diferentes rotinas em curso (aspecto endógeno), bem como, no âmbito da interação ocorrida entre elas (aspecto exógeno), correspondente ao nível macro organizacional.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DO CASO SELECIONADO

De modo a estabelecer o caso para análise, no estudo proposto se desenvolveu inicialmente uma fase exploratória, sendo que, nessa etapa, foram feitas visitas *in loco* junto ao Porto de Itajaí e ao Porto de Navegantes, também conhecido como PORTONAVE, em 30 de junho e 12 de julho de 2017, respectivamente, para que o pesquisador se familiarizasse com a realidade das atividades portuárias, evidenciando, assim, a intensiva regulamentação que caracteriza seu contexto, bem como seus desafios e expectativas.

O Porto de Itajaí, ou Terminal de Containers do Vale do Itajaí (TECONVI), integra o Sistema Portuário Nacional, composto por 37 Portos Públicos organizados<sup>9</sup>. Contudo, desde 2007, sua operação portuária foi cedida, sob o sistema de concessão, ao operador portuário *APM Terminals*, que adquiriu 100% das ações do TECONVI. Em seu turno, o PORTONAVE consiste de um Terminal de Uso Privado (TUP), sendo este o primeiro porto inteiramente privado no Brasil. Já a Autoridade Portuária é delegada ao município de Itajaí pelo convênio 08/97, firmado entre o município e a união, sendo exercida pela Superintendência do Porto de Itajaí, desde o ano 2000<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Nessa categoria, encontram-se os portos com administração exercida pela União, no caso das Companhias Docas, ou delegada a municípios, estados ou consórcios públicos. A área destes portos é delimitada por ato do Poder Executivo segundo art. 2º da Lei nº 12.815 de 5 de junho de 2013.

Fonte: lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013. Disponível em <http://www.portosdobrasil.gov.br>

<sup>10</sup> Disponível em <http://portal.antaq.gov.br/>

A partir da imersão feita nos Portos de Itajaí e Navegantes, foi possível identificar o elevado nível de complexidade institucional que envolve as atividades portuárias, marcadas notadamente por um arcabouço regulatório e normativo robusto, onde normas, regras, fluxos contínuos de tarefas se inter-relacionam. Da mesma forma, foi constatado o interesse por parte da gestão do Porto de Navegantes em relação à diversificação de sua matriz energética para alimentação de seus equipamentos de movimentação de cargas, migrando da energia oriunda da queima de combustíveis fósseis para a adoção de alternativas sustentáveis de geração de energia, sobretudo elétrica.

Tal perspectiva despertou no pesquisador o interesse acerca não só de aspectos vinculados à questão energética, mas, de forma mais abrangente, a questão da sustentabilidade, em seu alcance econômico, social e ambiental. Nesse interim, a Autoridade Portuária de Valência (APV) assume papel de protagonismo em nível internacional por se tratar do primeiro porto no mundo a certificar sua emissão de CO<sub>2</sub> na atmosfera, mas, sobretudo, pela implementação do projeto ECOPORT.

Tendo por base as exigências da Comunidade Europeia, tal projeto envolveu a criação de condições para que, após a devida incorporação das mais relevantes certificações e normalizações ambientais de âmbito nacional, regional e internacional pela própria APV, fosse facilitada aos operadores portuários atuantes nas instalações sob sua jurisdição a obtenção de tais normativas, por adesão voluntária, e não impositiva. Assim, foi sobre essas rotinas organizacionais inerentes à área de Políticas Ambientais da APV, responsável pela manutenção das certificações ambientais e pela implementação da estratégia ambiental delineada pela organização, que o trabalho se desenvolveu.

A seleção do objeto de estudo atendeu aos critérios de (i) impacto socioeconômico regional, pois a APV é a segunda maior da Espanha em movimentação total de carga; (ii) nível de complexidade e interdependência entre as rotinas existentes; (iii) nível de regulamentação das atividades desenvolvidas; e, por fim, (iv) de acessibilidade aos dados internos, externos e a estrutura organizacional.

### 3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo visa estabelecer os parâmetros que conduzem o pesquisador ao longo do estudo e possibilita o aumento de sua confiabilidade e rigor em sua execução



(EISENHARDT, 1989; STAKE, 2005). A partir da definição do caso sob exame desta tese, faz-se necessário apresentar as técnicas de coleta e análise de dados.

### **3.4.1 Procedimentos de coleta de dados**

No que tange à coleta de dados, recorreu-se a diferentes técnicas de pesquisa qualitativa para acessar as fontes de evidências, quais sejam, (i) entrevistas semiestruturadas, por meio das quais foram acessadas as narrativas de práticas; (ii) observação não-participante; e (iii) análise documental. O objetivo de selecionar mais de uma técnica justifica-se pela necessidade de entender o fenômeno em sua complexidade. Assim, evidências advindas de diferentes fontes contribuem para expandir a compreensão do fenômeno, que se dá por meio da triangulação de dados, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989) e Yin (2001).

A coleta de dados primários decorreu das técnicas de entrevista semiestruturada a partir da abordagem da Narrativa de Práticas (ROULEAU, 2010) e observação não-participante, aliadas aos dados secundários oriundos de evidências documentais interna e externa da APV.

Concernente às entrevistas semiestruturadas, estas foram realizadas tendo por base as narrativas de práticas, método que permite ao pesquisador explorar, nos relatos dos entrevistados, histórias de vida, autorretratos, narrativas, autobiografias, biografias e experiências individuais ou coletivas, conforme as orientações de Rouleau (2010). Para a autora, as narrativas de prática configuram uma oportunidade de se estudar como a estratégia é feita na situação real, de acordo com a experiência dos atores organizacionais. Trata-se de um método focado na história do indivíduo, abarcando também sua percepção sobre o contexto, de modo a trazer à tona o contexto sócio histórico em que este indivíduo conduz suas atividades, revelando-se adequado aos objetivos deste trabalho.

Rouleau (2010) defende, ainda, que as narrativas de práticas consistem em um método baseado, sobretudo, no conhecimento tácito, revelando-se reflexivo e transformador. Como objetivo, as narrativas de prática focam na interpretação dos narradores acerca de uma parte de sua vida, seja ela profissional, social, política ou outra, como a vida profissional e as histórias de trabalho e/ou carreira que estas carregam (VALKEVAARA, 2002).

De modo a atender os objetivos do estudo, o roteiro de entrevistas desenvolvido contemplava três blocos de questionamentos que remetiam aos tópicos: (i) aspecto ostensivo das atividades desenvolvidas, evidenciando o entendimento do entrevistado acerca do que “realmente fazia”; (ii) sua trajetória de vida e de carreira até aquele momento; e (iii) artefatos, dispositivos, equipamentos e materiais com os quais interagiam em suas atividades.

No que se refere à observação não-participante conduzida para consecução da tese, cabe destacar que a mesma se desenrolou quando das visitas realizadas à sede da Autoridade Portuária de Valência (APV) para realização das entrevistas com os dirigentes listados de forma semiestruturada (VIANNA, 2003), isto é, seguindo o mesmo roteiro-guia utilizado para as entrevistas.

Destaca-se que para a observação em outros setores foi uma restrição. Essa situação de restrição de acesso se deveu, sobretudo, ao controle rigoroso de segurança no entorno portuário que é exigido pelo código internacional para segurança de navios e instalações portuárias, o *International Ship and Port Facility Security Code* (ISPS Code), em decorrência do atentado às torres do *World Trade Center*, em Nova York/EUA, em 11 de setembro de 2001.

Por fim, a técnica de análise documental ocorreu a partir da exploração de documentos internos (atas de reuniões, relatórios gerenciais e analíticos, entre outros) e externos (relatórios setoriais, publicações, estudos acadêmicos e outras produções disponibilizadas em periódicos de grande circulação). De modo complementar, foram utilizadas imagens e outras formas de registros que deram substância aos dados primários e secundários coletados.

### **3.4.2 Participantes**

Em relação aos participantes da pesquisa, a seleção dos mesmos aconteceu de forma emergente, a partir do momento que se deu a inserção no campo. Inicialmente, o contato com a APV foi viabilizado por seu Diretor Financeiro, que posteriormente encaminhou o pesquisador para o responsável pela Diretoria de *Seguridad y Medio Ambiente* que, em seguida, permitiu o acesso aos membros integrantes da área de *Políticas Ambientales* da Autoridade Portuária de Valência, de nível gerencial e de assessoria.

No que tange ao número de participantes para o estudo, estipulou-se que o número mínimo de participantes fosse aquele que satisfizesse a questão de pesquisa que se buscava responder, seguindo o princípio de saturação teórica ou redundância, definidos por Glaser e Strauss (1967). O Quadro 6 apresenta os participantes da pesquisa.

Quadro 6 - Participantes das entrevistas

Entrevistado	Empresa	Data Realização	Duração da Entrevista
Gerente de Operações	TECONVI	30/06/2017	01:30:00
Gerente Administrativo	Portonave	07/07/2017	01:30:00
Gerente de Manutenção	Portonave	26/09/2017	01:30:00
Diretor Adm/Financeiro	APV	24/01/2018	01:00:00
Vice-presidente de Estratégia	APV	26/02/2018	01:00:00
Diretor de Segurança e Meio Ambiente	APV	15/03/2018	00:52:33
Assessoria de Sistemas de Gestão	APV	20/03/2018	00:54:15
Chefe de Políticas Ambientais	APV	26/03/2018	00:54:18

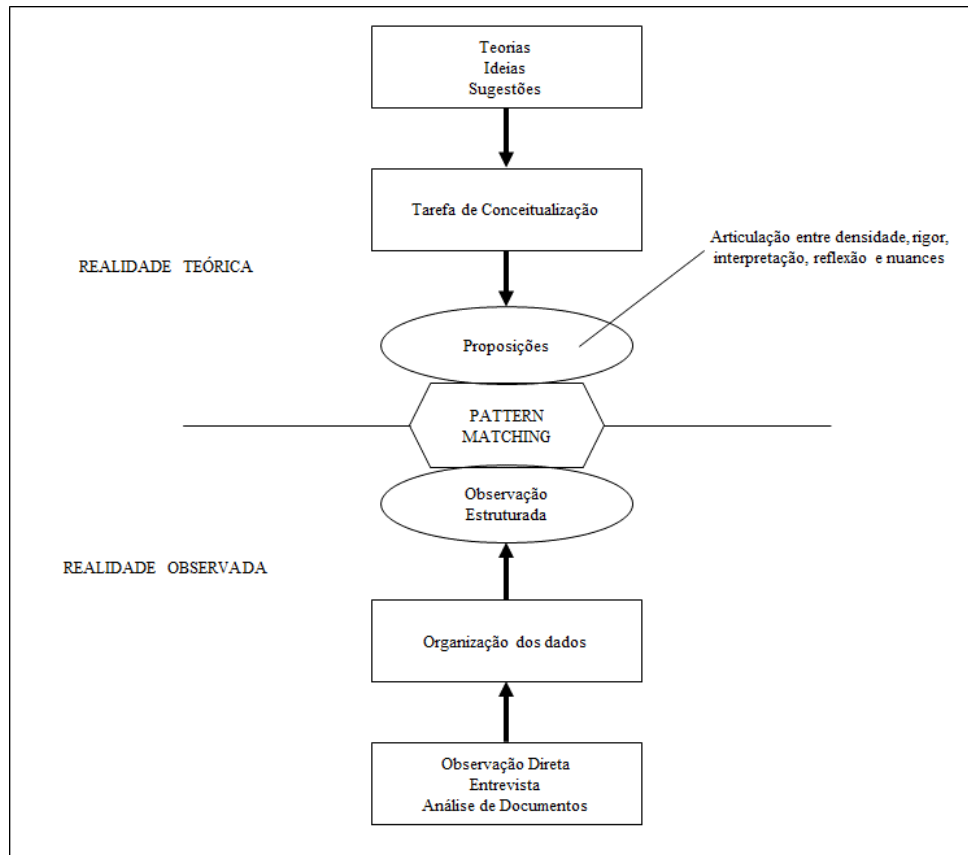
Fonte: elaboração própria

Convém registrar que todas as entrevistas foram realizadas no idioma espanhol e estão apresentadas no capítulo de resultados com tradução livre, sendo que os áudios e as transcrições se mantêm no idioma original, permanecendo arquivadas pelo período regulamentar de cinco anos.

### 3.4.3 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados coletados, adotou-se a análise da narrativa (LIEBLICH *et al.*, 1998) e o *pattern matching model* (TROCHIM, 1989). Cabe ressaltar que o *pattern matching model* consiste em alternativa metodológica baseada em um processo abduutivo, recursivo, entre a teoria existente e os dados disponíveis em campo, resultando na comparação de padrões teóricos (bagagem teórica) com os padrões empíricos decorrentes dos dados coletados na fonte (realidade observada). A Figura 14 ilustra a proposta metodológica de Trochim (1989), a qual serviu de ponto de partida para a análise dos dados obtidos em campo.

Figura 14 - Modelo de correspondência de padrões



Fonte: adaptado de Trochim (1989, p. 356)

Na sequência, são apresentados os elementos analíticos que delinearão a investigação desenvolvida junto à Autoridade Portuária de Valência e que deram forma ao trabalho realizado, vide Quadro 7. Tal categorização decorre do referencial teórico adotado neste estudo, sendo esta base ampla e genérica, sobretudo, em virtude de as categorias analíticas adotadas decorrerem das dimensões fundamentais que caracterizam a abordagem de estratégia como prática (práticas, práxis e praticantes) e a teoria das rotinas organizacionais (aspectos ostensivo, performativo e material), respectivamente. Isto feito, de forma a tornar factível a compreensão desses constructos, tais categorias genéricas foram desdobradas em subcategorias específicas, também oriundas da base teórica que consubstancia o estudo, sendo que lhes foram atribuídas as suas respectivas e inexoráveis definições operacionais. Foi a partir desse desdobramento conceitual realizado que a verificação empírica das categorias analíticas estabelecidas para o estudo realizado se fez exitoso.

Assim, dada sua natureza emergente e dinâmica, tais elementos foram denominados, para fim deste estudo, como Elementos Constitutivos de Análise (ECA), os quais se encontram descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Elementos constitutivos de análise

ECA	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	<b>PRÁTICAS</b>  Elementos cognitivos, comportamentais, processuais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática - práxis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007)	Administrativa	Organização e coordenação da estratégia, caracterizando-se por meio de instrumentos de gestão (Jarzabkowski, 2005)
		Discursiva	Linguagem e a capacidade cognitiva dos atores para abordar representações, símbolos e os diferentes elementos subjetivos que integram o processo de formação da estratégia (Jarzabkowski, 2005)
		Epsódica	Dimensões temporal e espacial, consistindo de eventos, situações e momentos que envolvem diferentes interações com potencial generativo, nos quais a estratégia se desenvolve (Jarzabkowski, 2005)
	<b>PRÁXIS</b>  Fluxo de atividades tais como reuniões, conversas, cálculos, preenchimentos de formulários e apresentações, por meio dos quais a estratégia é feita (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008)	Processos internos	Conjunto de procedimentos operacionais sistematizados e repetitivos.
		Tecnologias	Recursos não-humanos utilizados para realização das atividades cotidianas e que interagem com os atores humanos, sendo assim, por definição, mediadores (Latour, 2012)
		Artefatos	Conjunto de símbolos, representações e objetos que caracterizam dada organização (Schein, 2001) sendo, sobretudo, intermediários (Latour, 2012)
	<b>PRATICANTES</b>  Atores que moldam a construção da prática [práxis], por meio de quem são, como agem e quais recursos adotam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007)	Individual	Ator individual interno (Jarzabkowski e Spee, 2009)
		Agregado interno	Corresponde a classe profissional ou de mesmo nível hierárquico, no âmbito intraorganizacional (Jarzabkowski e Spee, 2009)
		Agregado externo	Consultores, gurus e demais atores intervenientes, no âmbito extraorganizacional (Jarzabkowski e Spee, 2009)
		Actantes	Atores humanos e não humanos, que podem assumir a condição de mediadores (ativos) ou intermediários (passivos). (Latour, 2012)

(continua)

Quadro 7 - Elementos constitutivos de análise (continuação)

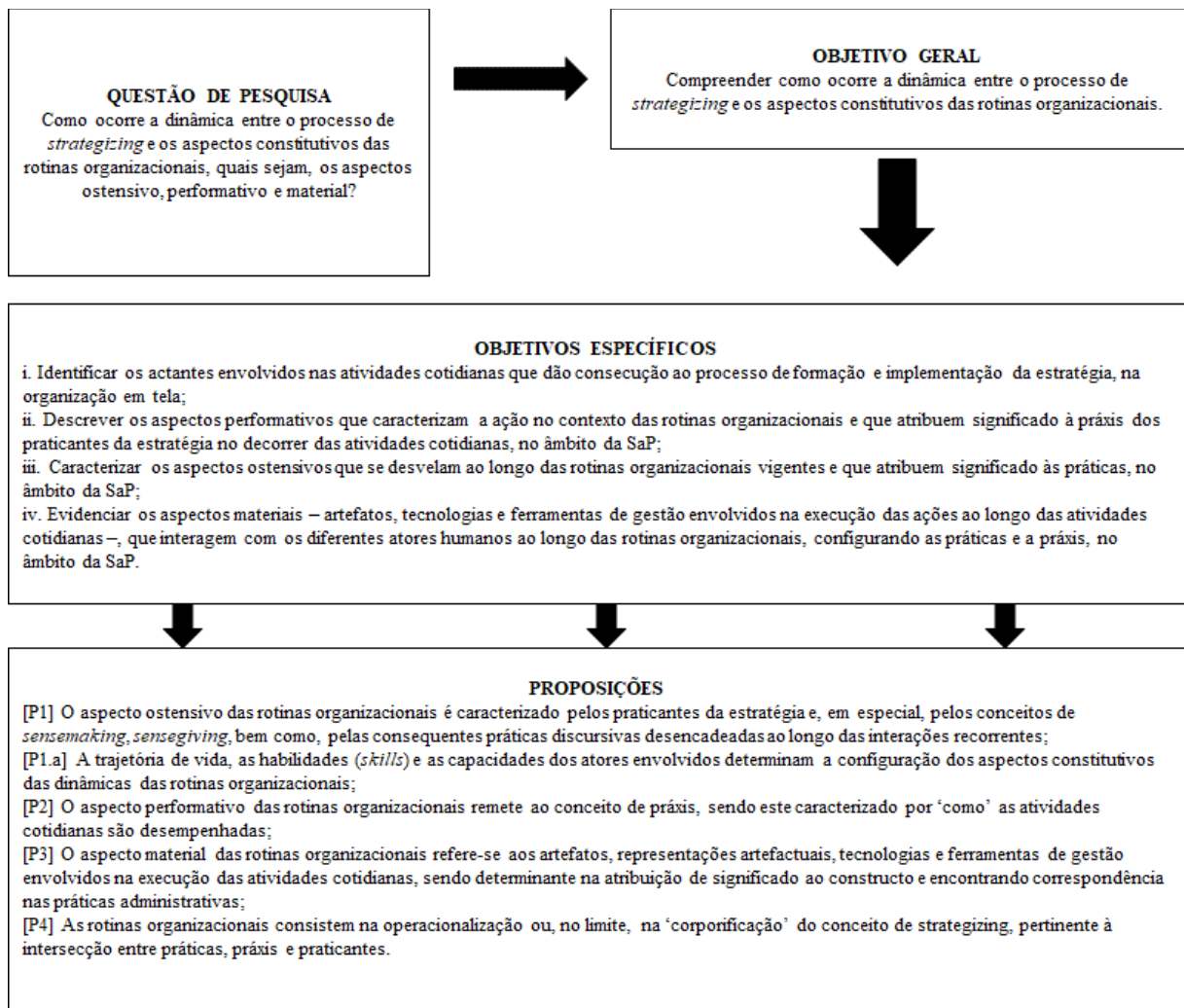
ROTINAS ORGANIZACIONAIS	<b>ASPECTO OSTENSIVO</b>  Padrões estabelecidos, devidamente deliberados (FELDMAN <i>et al.</i> , 2016)	<i>Sensemaking</i>	Diz respeito a maneira como os atores entendem, interpretam e criam sentido para si mesmos, construindo e reconstruindo significados, com base nas informações que envolvem dada mudança estratégica pretendida (Gioia; Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005).
		<i>Sensegiving</i>	Refere-se ao processo que visa influenciar a construção do sentido e significado pelos demais atores envolvidos, de modo a influenciar o resultado em torno de interesses pretendidos e conquistar apoio. (Gioia; Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005).
	<b>ASPECTO PERFORMATIVO</b>  Desempenhos específicos em épocas e lugares específicos (FELDAMAN <i>et al.</i> , 2016)	Atividades	Conjunto de procedimentos operacionais sistematizados e repetitivos
		Actantes	Atores humanos e não humanos, que podem assumir a condição de mediador (ativo) ou intermediário (passivo) (LATOURE, 2012)
		Relacionalidade	A natureza de qualquer fenômeno (objeto, ideia, evento, ação) depende das conexões nas quais está incorporado (Feldman <i>et al.</i> , 2016)
		Multiplicidade	Refere-se as muitas ações diferentes reais e potenciais, bem como as muitas conexões reais e potenciais diferentes e enraizadas, incrustadas (Feldman <i>et al.</i> , 2016)
	<b>ASPECTO MATERIAL</b> (D'ADDERIO, 2011; LATOUR, 1986)	Tecnologias	Recursos não-humanos utilizados para realização das atividades cotidianas e que interagem com os atores humanos, sendo assim, por definição, mediadores (Latour, 2012)
		Regras	Conjunto de dispositivos compostos por aspectos institucionalizados ao longo da trajetória da organização e que condicionam a ação individual e coletiva (Latour, 2012)
		Normas	Conjunto de dispositivos compostos por aspectos institucionalizados ao longo da trajetória da organização e que condicionam a ação individual e coletiva (Latour, 2012)
		Artefatos	Conjunto de símbolos, representações e objetos que caracterizam dada organização (Schein, 2001) sendo, sobretudo, intermediários (Latour, 2012)

Fonte: elaboração própria

### 3.5 APRESENTAÇÃO DO DESENHO DA TESE

O desenho da tese, composto pelos elementos que são desenvolvidos na fundamentação teórica, a qual sustenta a questão de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e as proposições, é apresentado pela Figura 15.

Figura 15 - Desenho da Tese



Fonte: elaboração própria

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados encontrados nesta pesquisa, no intuito de responder à questão de pesquisa, a qual interroga sobre dinâmica entre a estratégia como prática e as rotinas organizacionais.

Em um primeiro momento, tem-se a descrição do setor portuário e do contexto investigado, ou seja, a caracterização da Autoridade Portuária de Valência (APV). Na sequência, são apresentados os resultados relativos aos elementos constituintes da estratégia como prática – prática, práxis e praticantes – e os elementos constitutivos das rotinas organizacionais, em seus aspectos ostensivo, performativo e material. Encerrando este capítulo, a seção Discussão Geral promove a interação entre os achados da pesquisa, discutindo as proposições previamente elaboradas, construindo, assim, a contribuição teórica deste trabalho e a contribuição advinda do contexto empírica.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO: A AUTORIDADE PORTUÁRIA DE VALÊNCIA (VALENCIAPORT)

Passa-se a apresentar as características do objeto de estudo construído, bem como o entendimento da estratégia e do contexto de sustentabilidade encontrado na APV.

#### 4.1.1 Caracterização do objeto de pesquisa

De acordo com o *Sistema Portuario de Titularidad Estatal* (SPTE), por Autoridade Portuária (AP) entende-se a entidade pública com capacidade de gestão e operação do setor portuário de uma localidade. Nesta tese, o objeto de pesquisa foi a Autoridade Portuária de Valência (APV), também conhecida por *VALENCIAPORT*, empresa pública responsável pela gestão de três portos estatais localizados em três cidades integrantes da Comunidade Autônoma de Valência (Comunidad Valenciana), a saber, o Porto de Valência, o Porto de Sagunto e o Porto de Gandía, ao longo de 80 Km no mar Mediterrâneo ocidental<sup>11</sup>.

O impacto econômico gerado pelo complexo *Valenciaport* alcançou 2.352 milhões de euros em 2015, montante correspondente a 2,49% do valor bruto adicionado de toda a Comunidade Valenciana. As atividades desenvolvidas pelos três portos sob gestão da APV

---

<sup>11</sup> Disponível em <https://www.valenciaport.com/>



(Valência, Sagunto e Gandia) geraram 36.978 empregos diretos, indiretos e induzidos – dois em cada 100 postos de trabalho ocupados na região de Valência estão relacionados com alguma das empresas, instituições e organizações públicas ligadas à atividade portuária (VALENCIAPORT, 2018). No que tange à relevância econômica, a atividade portuária gerou uma receita de 50,6 milhões de euros para os cofres públicos no exercício 2015. Já em 2016, a circulação de mercadorias nos três portos sob a jurisdição de Autoridade Portuária de Valência superou os 71 milhões de toneladas.

Em termos de porte, o Porto de Valência é o de maior destaque, correspondendo a mais de 90% do total de mercadorias movimentadas pela APV em 2016. Movimentou, naquele ano, mais de 64 milhões de toneladas de produtos, sendo que, deste total, 53 milhões de toneladas referiam-se às mercadorias containerizadas<sup>12</sup>. No que se refere à movimentação de containers, o Porto de Valência movimentou 4.660.947 TEU's. Destaca-se, ainda, por ser o único dos três portos com estrutura para receber cruzeiros e embarcações de transporte marítimo tendo sido transportados mais de 900 mil passageiros, em 2016, o que representa um acréscimo superior a 21% no fluxo de pessoas em relação a 2015.

Em seguida, aparece o Porto de Sagunto, destacando-se que o tráfego total de mercadorias por esse porto, em 2016, corresponde a 9,2% de toda a movimentação de mercadorias sob jurisdição da APV, sendo que isso representa pouco mais de 10% do montante de mercadorias movimentado apenas pelo Porto de Valência, em 2016. Naquele ano o Porto de Sagunto apresentou significativa movimentação de produtos líquidos a granel, correspondendo a mais que o dobro da movimentação de produtos nessa categoria, registrada pelo Porto de Valência.

Por fim, com escalas significativamente inferiores, está o Porto de Gandía, com uma movimentação total, em 2016, que representa pouco mais de 0,5% de toda movimentação de mercadorias sob a responsabilidade da Autoridade Portuária de Valência.

Conforme estabelece o *Plan Estratégico* da APV para o ciclo 2010-2020, a perspectiva do *Valenciaport* é de que, até 2020, o Porto de Valência se consolide como um porto interoceânico e urbano, com foco na movimentação de *containers*, de cruzeiros e *ferry boats*, além da náutica recreativa. Já para o Porto de Sagunto, a perspectiva é consolidá-lo como porto industrial, especializando-o para o tráfego siderúrgico, automobilístico e transportes especiais, além de containers de curta distância, produtos a granel e náutica de recreação.

---

<sup>12</sup> *Boletín Estadístico APV* (dez/2016)

Por fim, para o Porto de Gandía a perspectiva recai na consolidação como porto local, focado em mercadorias não containerizadas, tais como papel e madeira, além de investir na náutica recreativa<sup>13</sup>. Além disso, o *Plan Estratégico* da APV enfatiza a importância da sustentabilidade econômica, social e ambientais, bem como, o alinhamento com as políticas europeias de transporte, estimulando a intermodalidade ferroviária e o transporte marítimo de curta distância.

#### 4.1.2 A questão da estratégia no Valenciaport

A visão estratégica que delinea o planejamento realizado consiste no “aproveitamento (*explotación*) das capacidades do Valenciaport como *hub*<sup>14</sup> misto, otimizando os custos de escala e o volume combinado de importação e exportação local”<sup>15</sup>.

A Autoridade Portuária de Valência tem como exigência desenvolver periodicamente seu planejamento estratégico que, atualmente, possui horizonte de consecução até 2020. Tal ferramenta de gestão estabelece a Missão da organização, suas premissas e o posicionamento pretendido por meio da estratégia deliberada.

Com base no seu planejamento estratégico, a missão do Valenciaport consiste em:

Favorecer de modo sustentável a competitividade externa da rede de negócios em sua área de influência, por meio da oferta competitiva em preço e qualidade de infraestrutura e serviços portuários, marítimos, intermodais e logísticos alinhados com as políticas europeias de transporte<sup>16</sup>

Tal declaração de missão sustenta-se em determinadas premissas baseadas em aspectos de natureza econômica, social e ambiental que são caros à noção de desenvolvimento sustentável. A APV preza, assim, por (i) desenvolvimento economicamente sustentável, em relação à geração de renda, redução de custos e realização de investimentos que garantam a saúde econômica no curto e longo prazos; (ii) desenvolvimento socialmente sustentável, relativo à remuneração adequada que mantenha a coexistência de diferentes atores na comunidade portuária e, por fim, (iii) desenvolvimento ambientalmente sustentável, concernente à minimização dos impactos negativos na água e no ar. O planejamento destaca,

---

<sup>13</sup> *Plan Estratégico 2010-2020 de la APV*. Disponível em <https://www.valenciaport.com/autoridad-portuaria/sobre-valencia-port/plan-estrategico/>

<sup>14</sup> *Hub* é a denominação adotada para determinado Porto de distribuição. **Fonte:** Dicionário Básico Portuário, 2ª edição

<sup>15</sup> *Plan Estratégico 2010-2020 de la APV*. Disponível em <https://www.valenciaport.com/autoridad-portuaria/sobre-valencia-port/plan-estrategico/>

<sup>16</sup> Disponível em <https://www.valenciaport.com/>

ainda, o propósito de aderência às políticas de transportes europeias, promovendo a interação com ferrovias e transporte marítimo de curta distância.

Tendo por base as premissas supracitadas que delineiam a estratégia global da autoridade portuária, remete-se à estratégia que é enunciada pelo VALENCIAPORT de modo a viabilizar sua missão nos portos sob sua gestão, com vistas a incrementar a complementariedade e especialidade entre os portos, repercutindo assim em uma maior “exploração das capacidades do Valenciaport como um hub misto, otimizando os custos de escala e o volume misto de importação/exportação local” (VALENCIAPORT, 2018).

Para tanto, a APV assume determinados posicionamentos nos portos sob sua jurisdição para prestação de serviços portuários, movimentação de cargas e atuação em nível regional e internacional. Em relação aos serviços, tem-se o reforço do papel de regulação e coordenação para melhoria da eficiência na movimentação de cargas e maior integração logística e intermodal. Já em relação à movimentação, o foco desloca-se para a combinação de contêineres tanto de importação quanto exportação, bem como a captação seletiva do tráfego de passageiros. Sobre sua atuação, o posicionamento se dá na *Hinterland*, área de influência terrestre primária do porto, por meio da consolidação na Península Ibérica e, em âmbito internacional (*foreland*), na Ásia e Atlântico, com desenvolvimento progressivo nos países do Oriente Médio e Norte da África (países MENA), África Ocidental e Sul da Europa. (VALENCIAPORT, 2018).

#### **4.1.3 A questão sustentável no Valenciaport**

De modo a atender às diretrizes da União Europeia (UE) voltadas à modernização da gestão nos portos públicos de interesse geral, desde a década de 1990 a APV deixou de operar no modelo *Tool Port*, no qual a autoridade portuária propicia e mantém as necessárias infra e superestrutura portuárias, cedendo a gestão dos terminais para a iniciativa privada, para passar a operar sob o modelo de gestão do tipo *Landlord Port*, que é aquele no qual a autoridade portuária é responsável pela gestão do solo portuário, propiciando a infraestrutura e serviços básicos, mas outorgando à iniciativa privada, por meio de concessão, os terminais portuários que irão prestar serviços específicos referentes à movimentação de cargas e embarcações, além da superestrutura necessária para suas atividades (FILLLOL; FELIU, 2013; *WORLD BANK*, 2007).

Com o objetivo de atender aos anseios de diferentes organismos nacionais e

internacionais no que se refere ao impacto ambiental decorrente das atividades portuárias, bem como de cumprir ao estabelecido na Política Europeia de Desenvolvimento Sustentável de Transportes e Respeito ao Meio Ambiente (LOPEZ, 2017), a APV vem, desde 1997, assumindo posição de vanguarda nesse quesito, por meio da participação e coordenação em diferentes projetos voltados à investigação, desenvolvimento e inovação (I+D+i) no setor portuário. Esta condição teve início com a concepção do projeto ECOPORT, orientado a constituir “uma comunidade respeitosa com o meio ambiente”, que contou com financiamento por parte do Programa LIFE, da União Europeia (VALENCIAPORT, 2018).

Em síntese, o projeto ECOPORT, realizado entre 1998 e 2001, buscava desenvolver um guia para implantação de sistemas de gestão ambiental (SGA) em instalações portuárias, aproximando as empresas instaladas nos portos de dispositivos normativos, de forma a controlar os impactos ambientais de suas atividades com base em parâmetros previamente estabelecidos. Esse projeto tem aspecto distintivo, pois a APV assumiu papel de facilitador para que as empresas instaladas nos portos sob sua jurisdição aderissem voluntariamente ao projeto e constituíssem seus respectivos SGA's. O projeto contou com cinco fases: diagnóstico ambiental das atividades da empresa, delineamento do Sistema de Gestão Ambiental adequado, implantação do SGA; auditoria ambiental e revisão do SGA (LOPEZ, 2017).

Com sua área de Políticas Ambientais subordinada ao Departamento de Segurança, Meio Ambiente e Instalações, a APV vem atuando em diferentes projetos de âmbito ambiental. Desde o ano 2000, já aprovou e executou 19 projetos relacionados ao tema e financiados por diferentes Instituições como o Ministério de Ciência e Tecnologia Espanhol ou o Fundo Social Europeu. A lista destes projetos está localizada na seção Anexos, ao final deste documento.

Além da participação em diferentes projetos ambientais, o aprendizado advindo da experiência como facilitadora para empresas voluntárias interessadas em desenvolver seus SGA's, resultando assim em parâmetros de gestão ambiental em nível de excelência, permitiu à APV incorporar certificações ambientais de nível internacional. Em 2003, a APV obteve a certificação europeia *Port Environmental Review System* (PERS); em 2006, a ISO 14001; em 2008, a certificação europeia *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), considerada a mais relevante certificação concedida no âmbito europeu; e, mais recentemente, em 2016, a ISO 50001, que trata da eficiência energética.

Importante frisar que a nova versão da ISO 14001:2015 foi devidamente implementada ao fim do prazo estabelecido, em junho de 2018, quando 66,6% das empresas que compunham o projeto ECOPORT já estavam certificadas e adaptadas a nova versão da normativa. Antes

disso, em 2017, conjuntamente à certificação EMAS, a ISO 14001 foi devidamente renovada após auditoria realizada pelo *Lloyd's Register Quality Assurance*.

Assim, a ISO 14001:2015 passou a incorporar o estudo do contexto da organização portuária, de modo a viabilizar a compreensão sobre os impactos positivos e negativos de sua atuação e a consequente responsabilidade inerente ao planejamento ambiental. Isso remete à análise dos potenciais riscos identificados em seu contexto de atuação e, consideradas as partes interessadas<sup>17</sup>, permitindo estabelecer o alcance pretendido para seu SGA.

Como vetor do desenvolvimento econômico e social de dada região, estado e país, torna-se imperioso que, no âmbito do entorno portuário, a noção de gestão ambiental contemple a perspectiva do crescimento do volume e movimentação de cargas e mercadorias, em contêineres ou a granel e de passageiros sem, contudo, repercutir no incremento do consumo de energia, de recursos naturais e de emissões, minimizando os impactos negativos decorrentes das atividades portuárias (AECA, 2006; GINER-FILLOL *et al.*, 2013).

#### 4.2 ANÁLISE DA INTERAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E ROTINAS ORGANIZACIONAIS NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS AMBIENTAIS NA AUTORIDADE PORTUÁRIA DE VALÊNCIA

Neste tópico são feitas considerações acerca das políticas ambientais na APV sob os Elementos Constitutivos de Análise (ECA) que configuram a lente teórica das rotinas organizacionais (ECA 1) em seus aspectos ostensivo, performativo e material; e os elementos da Estratégia como Prática (ECA 2), ou seja, práticas, práxis e praticantes. O Quadro 8 sintetiza a descrição dos elementos constitutivos de análise.

Quadro 8 - Descrição dos elementos constitutivos de análise

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (ECA1)		ROTINAS ORGANIZACIONAIS (ECA2)	
Práticas	ECA1a	Aspecto Ostensivo	ECA2a
Práxis	ECA1b	Aspecto Performativo	ECA2b
Praticantes	ECA1c	Aspecto Material	ECA2c

Fonte: elaboração própria

<sup>17</sup> Dentre outros, como exemplos de partes interessadas estão a própria Autoridade Portuária, o pessoal portuário, os clientes, acionistas, a Administração Pública, os Sindicatos, o pessoal interno da organização portuária, os provedores, os vizinhos, as Associações de Transportes, a ANESCO, a Receita Federal, as Associações Navais, assim como, o entorno físico e climatológico, o entorno político e o entorno econômico-financeiro (BOLETÍN INFORMATIVO VALENCIAPORT, No 52, 2017)

Vale retomar aqui o objetivo central desta tese, qual seja, compreender **como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material**. Dito isso, este capítulo apresenta, primeiramente, a análise de cada um dos elementos constitutivos presentes no Quadro 9, seguida do exame da interação entre os elementos da estratégia como prática e os elementos da rotina organizacional envolvidos no projeto ECOPORT, os quais normatizam os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade anteriormente abordados.

#### 4.2.1 As práticas estratégicas (ECA1a)

Conforme Clegg, Carter e Kornberg (2004), o conceito de práticas no âmbito da Estratégia como Prática é marcado por uma compreensão difusa do seu significado. A partir da base epistemológica que a fundamenta o campo, particularmente a Teoria Social, Schatzki (2005, p. 471) destaca o emaranhado que caracteriza a interação entre práticas, artefatos e, inclusive, as representações artefactuais (D'ADDERIO, 2011), em dado contexto, entendendo as práticas como sendo “as atividades humanas organizadas [...] um conjunto organizado de ações espaço-temporal em aberto” baseado, sobretudo, nos entendimentos sobre o que deve ser feito, nas regras e normas que condicionam a execução e, por fim, nos objetivos pretendidos e nas emoções envolvidas – a estrutura teleoafetiva – ao longo da adoção de uma determinada prática.

Por seu turno, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11) entendem por práticas os aspectos “cognitivos, comportamentais, processuais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática (ou a práxis)”, em sintonia com aquilo que Jarzabkowski (2005) entende por práticas administrativas (ou racionais), discursivas e episódicas. Posteriormente, Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 101) consideraram que as práticas são “rotinas, discursos, conceitos e tecnologias por meio dos quais o trabalho de estratégia é feito possível [...], as incorporadas em ferramentas acadêmicas e de consultoria, bem como, em tecnologias e artefatos mais materiais”.

De fato, tal generalização do termo leva a crer que, no âmbito organizacional, “prática é tudo e tudo é prática”, onde pensamento e ação são inexoravelmente indissociáveis, bem como os arranjos físicos e cognitivos que os suportam. Nesse sentido, em um esforço de aproximação com a teoria das rotinas organizacionais, em particular a noção sociológica que as entendem

não como coisas, mas sim, como agentes de mudança (FELDMAN *et al.*, 2016), o conceito de práticas assumido no campo de Estratégia como Prática apresenta, em grande medida, uma maior aderência ao conceito de artefatos (LATOURET, 2012), ainda que também apresente convergência com o aspecto ostensivo das rotinas.

Dessa forma, as práticas administrativas envolvem ferramentas de gestão que adotam aparatos tecnológicos para sua operacionalização, tais como o *Cuadro de Mando Integral* (CMI) adotado pelo Valenciaport e seus sistemas adjacentes, *ad hoc* ou não, além de toda a infraestrutura de *hardwares* e *softwares* que compõe o sistema integrado de gestão da APV. Da mesma forma, os parâmetros exigidos pelas organizações responsáveis pelas certificações ambientais ora em operação na APV estão sob monitoramento constante da organização e de parceiros externos, sendo determinantes para condicionar a práxis dos praticantes da estratégia.

No que tange a estas condições no campo empírico, para o dirigente da área de políticas ambientais da APV, o sistema de gestão assume um papel central e determinante para condicionar o *modus operandi* dos atores organizacionais, sua práxis, na condição de mediador efetivo. De forma a ilustrar o exposto, traz-se trecho do Entrevistado 3, o qual é representativo da discussão engendrada: o “[...] sistema de gestão é como quando você vai para a escola. Você tem uma educação e você se adequa a essa educação. Bem, nós já sabemos quais são as regras do jogo [...] e você trabalha muito melhor”.

Contudo, tal e qual entende De Certeau (1998), esses discursos legitimadores proferidos por aqueles atores que detêm o poder formal na APV, acerca dos sistemas de gestão em voga na organização, guardam espaço para que abordagens táticas sejam empreendidas. Depreende-se do relato do Entrevistado 3 a relevância que assume a gerência intermediária no tocante a decodificar e pôr em curso uma dada estratégia deliberada que, com o advento de elementos emergentes, remete aquilo que se entende por estratégia realizada (MINTZBERG, 2000). De fato, em revisão da literatura no campo da *SaP*, Vaz e Bulgacov (2018) e Iasbech e Lavarda (2018) identificam diferentes orientações de pesquisa que visam compreender o protagonismo dos gerentes intermediários para a implementação de dada estratégia organizacional.

Em especial, Vaz e Bulgacov (2018) indicam que a atuação substantiva da gerência intermediária se dá nas seguintes categorias de estudos: (i) o envolvimento no empreendedorismo corporativo, por meio de comportamento e atos que remetam à mudança e evolução organizacional; (ii) o envolvimento político na implementação de dado processo estratégico; (iii) envolvimento na estruturas formal e informal impactando o desempenho organizacional; (iv) o envolvimento na “venda de questões” (*issue selling*), despertando o interesse dos diferentes atores envolvidos acerca de tópicos estratégicos; (v) o envolvimento na

gestão de sentidos e emoções em torno da estratégia e; (vi) o envolvimento conjunto com a alta administração, de modo a fomentar ou constranger dada estratégia deliberada.

Das passagens extraídas das entrevistas realizadas, depreende-se que a atuação da gerência intermediária quanto à estratégia ambiental de APV é transversal aos temas encontrados na literatura por Vaz e Bulgacov (2018). De tal sorte, constata-se que os dirigentes de nível intermediário são protagonistas em tentar atribuir significado, bem como, adaptar as normas e procedimentos operacionais de modo a alcançarem os objetivos estabelecidos, conforme ilustram os trechos das entrevistas 3 e 2, respectivamente:

Isso não significa que sejamos robôs, não somos robôs. Obviamente temos margem para a improvisação e temos espaço para implementar coisas novas, mas digamos que **a base fundamental é o sistema de gestão e a partir daí desenvolvemos todo o resto** (Entrevistado 3, grifo nosso);

O que fazemos é **adaptar o sistema de gestão à maneira como trabalhamos**. No sentido de que **adaptamos a nossa forma de proceder para os procedimentos ISO**. [...] Então, eu tento adaptar o procedimento contando um pouco o nosso modo de trabalhar para que não envolva trabalho extra e adicional para a pessoa em questão [...] (Entrevistado 2, grifo nosso).

Já as práticas discursivas adotadas pelos praticantes envolvem discursos legitimadores da adoção de determinadas ferramentas e procedimentos para execução de suas atividades de rotina. No âmbito do caso em análise, tais discursos se enquadram naquilo que Vaz e Bulgacov (2018) apresentam como “venda de questões” (*issue selling*), em especial, acerca da agenda ambiental da APV. Nesse sentido, são adotados termos técnicos, jargões e expressões comuns ao meio que caracterizam tal tipologia de práticas.

Via de regra, os discursos são expressos tanto de forma oral quanto impressa, codificados por meio de manuais, guias e publicações, que focam na institucionalização da estratégia ambiental em curso na APV, introjetando seus princípios e valores na mente dos atores humanos envolvidos, além de estabelecer a agenda dos artefatos que mediam tais interações, segundo o relato do Entrevistado 1:

Temos guias para a implementação da ISO 14000, temos guias para a implementação da ISO 50000, que disponibilizamos às empresas para facilitar esse caminho, esse processo. De tal forma, que **quando temos reuniões de trabalho podemos permanentemente falar a mesma língua** [...].

De forma a tornar uníssono o discurso de padronização e previsibilidade quanto aos resultados e desempenhos esperados, certificações ambientais como as da série ISO são recorrentemente citadas, conforme reforça o Entrevistado 2:

**Dentro da ISO se estabelecem quais procedimentos são necessários, todo o controle operacional** que você tem que ter estabelecido, os **objetivos**.



Porque é tudo o que temos na documentação e estamos elaborando, estamos modificando conforme as coisas estão mudando, e todos os anos que temos que seguir os objetivos. **São uma série de processos que todos os anos temos que renovar**, se os objetivos são cumpridos ou não e por quê.

De fato, as práticas discursivas estão arraigadas em um consistente aparato institucional que, em grande medida, exige que se dê a devida publicidade aos encaminhamentos realizados no tema ambiental pela APV. Nessa questão, a certificação ambiental EMAS, estabelecida pela União Europeia, e as Normas ISO são destaques em virtude das obrigatoriedades que impõe. Novamente, os artefatos em voga ganham vida e exercem papel de mediação efetiva, assumindo assim a condição de entidades que, por vezes, sobressaem suas agendas aos atores humanos, como exemplificam os relatos da Entrevista 2 e 1, respectivamente:

O regulamento **EMAS e a ISO nos obrigam a efetuar revisões periódicas da conformidade legal de todos os procedimentos e aspectos significativos**, ou seja, temos de fazer periodicamente uma série de procedimentos que a norma exige [...] a questão da Declaração Ambiental exigida pelo certificado EMAS, que é o certificado europeu, que **todos os anos temos de fazer uma declaração ambiental com todos os dados que publicamos sobre a questão ambiental** deste ano (Entrevistado 2, grifo nosso).

[...] Isso quer dizer que as certificações não são apenas papéis, mas **exigem que haja todo um processo**, todo um trabalho (Entrevistado 1, grifo nosso).

Por fim, as práticas episódicas consistem da delimitação espacial e temporal que encerra as práticas administrativas e discursivas e que dá vida a práxis. Tais práticas são representadas pelas diferentes modalidades de reuniões adotadas pela APV, congressos, seminários, grupos de trabalhos e fóruns de debate acerca da atuação portuária. Essas representações caracterizam a tentativa da organização em condicionar os desempenhos verificados pelos operadores portuários estabelecidos nos portos sob gestão da APV, de modo a garantir algum nível de previsibilidade.

Tratam-se de eventos sistemáticos e regulares, onde as empresas portuárias se incorporam de forma voluntária, contudo, essa adesão encontra respaldo nos benefícios financeiros que a legislação vigente lhes proporciona, bem como vai ao encontro da crescente pressão social por organizações que sejam ambientalmente responsáveis. Em síntese, as certificações ambientais e a legislação vigente estabelecem a agenda dos *players* atuantes no setor, assumindo sua natureza de efetiva mediação. Apresenta-se relato do Entrevistado 1, representativo da discussão acerca dos episódios estratégicos:

Vejamos, existem dois tipos de ações: há **reuniões globais que temos pelo**

**menos duas vezes por ano; uma em junho e uma no final do ano, onde nos damos um plus de exigência.** Em que sentido? No sentido de que, sob responsabilidade de cada empresa, **motivada por sua certificação, estabeleçam seus próprios objetivos empresariais [...]**

O que **fazemos é definir objetivos que chamamos de “comuns”, que todas as empresas que trabalham no porto devem cumprir** e, em seguida, esses objetivos comuns são apresentados nas reuniões para ver o seu grau de progresso. E o que fazemos entre as reuniões que temos em junho e em dezembro? Bem, [...] **geramos grupos de trabalho para analisar como o objetivo evoluiu.** Nos reunimos com aquelas empresas que optaram por participar, já que é voluntário, e **propomos, por exemplo, três objetivos comuns, sendo que as empresas têm que buscar pelo menos um desses objetivos. Um ou todos os três.** Então, essa outra empresa, essa outra pessoa, segue se reunindo com esse grupo de trabalho para ver como o objetivo um evolui, como o objetivo dois evolui, **normalmente também fazemos o que chamamos de inspeções junto às empresas [...]**

Em seguida, **temos o grupo do Meio Ambiente que verifica junto às empresas quais são os problemas ambientais em destaque, quais devem ser melhorados e que problemas podemos focar nas reuniões de grupo,** as que temos em junho. Para isso, de forma a conhecer as suas idiossincrasias, nós os fazemos partícipes em projetos, em subvenções, nos regulamentos, nas atualizações de questões, ou seja, **estamos mantendo constantemente um canal de comunicação para além do boletim informativo** que temos permanentemente que publicar e que é quadrimestral.

As reuniões departamentais da área de Seguridade e Meio Ambiente da APV ocorrem semanalmente, às segundas-feiras. Todavia, as reuniões específicas para tratar de assuntos referentes às certificações ambientais ficam sujeitas à convocação pela pessoa responsável pela manutenção dos sistemas de gestão. Para esse fim, são delegados a ela, pelos gestores de nível diretivo, o estabelecimento da agenda com os temas em pauta e os objetivos pretendidos. Convém ressaltar que as reuniões de auditoria realizadas para manutenção das certificações ambientais da APV que, em sua fase inicial, foram marcadas pela recorrência de conflitos e disputas de poder entre os atores internos e externos envolvidos no processo. O Entrevistado 2 aborda tal tópico em seu relato:

A manutenção é anual, apesar da certificação [a ISO] ter validade de três anos. Fazemos uma auditoria de manutenção anual, embora o certificado tenha a duração de três anos. Então **fazemos o que eles chamam de auditorias de manutenção, com os auditores de manutenção e uma auditoria de renovação.** [...] Foi muito complicado [no início]. Foi difícil porque fomos os primeiros portos que tinham um certificado ambiental. **Não havia muitos auditores que trabalhavam em portos, o que era muito difícil, primeiro eles entenderam o escopo de um porto. Isso nos custou muito por alguns anos difíceis, porque nós brigávamos muito.**

Em síntese, Burgelman *et al.* (2018) entendem que as noções de episódios estratégicos

e as práticas são centrais para a análise na abordagem da estratégia como rática, enquanto que questões estratégicas e a formação da estratégia são inerentes à tradição processual na pesquisa em estratégia. Todavia, como bem colocam Belmondo e Russel (2014), ao segregar a ação (práxis), o conceito de práticas adotado na SaP assume nuances que o aproxima da compreensão acerca dos artefatos de Latour (1986) e demais representações artefactuais propostas em D'Adderio (2011), envolvidos ao longo do processo de formação da estratégia.

De tal sorte, entende-se por práticas, sejam elas administrativas, discursivas ou episódicas (JARZABKOWSKI, 2005), como corolário ao conjunto de elementos artefactuais, materiais e imateriais, que constituem a abordagem das rotinas (FELDMAN, 2000; 2005). Tal posicionamento remete ao entendimento de que é no desenrolar das rotinas organizacionais cotidianas, ocorrida ao longo da consecução das atividades que as caracterizam e da interação com as práticas (artefatos) adotadas, no decurso das reuniões e encontros formais e informais que delimitam temporal e espacialmente tais atividades, que se estabelece a estratégia realizada.

Se, por um lado, a estratégia pretendida se converte em estratégia deliberada a partir das agendas dos *boards* e dirigentes de níveis superiores, por outro lado, é na interação com as práticas em uso e na atribuição de significado e da incorporação dessas práticas pelos gerentes intermediários e demais atores que é agregado o aspecto emergente da estratégia e que, no limite, remete à estratégia realizada. Por sua vez, a análise dos dados permite a constatação de que as práticas incorporadas e institucionalizadas no âmbito da APV assumem papel de mediadores ativos, ao invés de intermediários passivos.

De fato, não há neutralidade ou isenção, seja na constituição quanto na adoção de determinada prática pela organização e sua apropriação e institucionalização remetem ao *path dependence*. Nesse sentido, tanto as legislações setoriais, as normatizações ambientais, quanto as ferramentas de gestão adotadas, trazem em seu bojo parte da agenda de outros atores e organizações partícipes em dado momento, incorrendo na noção de agência distribuída.

No próximo tópico, em consonância com a perspectiva de Belmondo e Russel (2014), se aborda a questão da práxis, entendendo-se essa como a ação propriamente dita, sendo discutida a partir de uma perspectiva de integração entre as abordagens da SaP e das Rotinas.

#### **4.2.2 A Práxis estratégica (ECA1b)**

Inicialmente, vale discutir a complexidade que envolve distinguir, mesmo que para fins didáticos, os conceitos de práticas e práxis no âmbito da Estratégia como Prática, fato esse que

remete a compreensões dúbias acerca dos elementos que caracterizam cada conceito e, mormente, a complexidade ainda maior de se perceber tal distinção em campo.

Destarte, constata-se que, por vezes, a noção de práxis vai ao encontro das noções de práticas administrativas, discursivas e, sobretudo, episódicas (JARZABKOWSKI, 2005) apresentadas anteriormente, repercutindo, assim, em redundâncias. De fato, Bemondo e Roussel (2014) sintetizam como sendo a práxis a ideia de episódio estratégico. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11) a práxis consiste nos “fluxos, devidamente situados, de atividades socialmente realizadas que estrategicamente são consequentes para a direção e sobrevivência do grupo, organização ou indústria”. Já na interpretação de Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 101, grifo nosso), a práxis incorpora de vez os conceitos de práticas administrativas, discursivas e episódicas ao ser entendida como o “puro trabalho de estratégia, o fluxo de atividades tais como **reuniões, conversas, cálculos, preenchimentos de formulários e apresentações**, por meio dos quais a estratégia é feita”.

De fato, considera-se aqui que a práxis envolve a ideia de um conjunto de atividades e/ou ações desenvolvidas ao longo da trajetória percorrida pela organização, onde as interações entre atores humanos e não humanos, como propõe Latour (1986) se desenrolam. Para Maciel e Augusto (2015, p. 663), a práxis consiste no *locus* temporal e espacial que situam as atividades organizacionais realizadas, configurando um elemento “aglutinador de instituições, artefatos, movimentos, cognição, motivações, emoções, interações, linguagem e poder”.

Em síntese, a compreensão de práxis no âmbito da estratégia como prática remete à noção de processo e, dessa forma, no contexto organizacional, aproxima-se à ideia de rotina, onde pessoas e artefatos interagem em momentos e espaços específicos. Mais uma vez, cabe destacar, então, o papel de mediadores ativos (LATOURE, 1986) que assumem os artefatos envolvidos ao longo da consecução das atividades diárias dos atores. A manutenção e acompanhamento do fluxo de informações que alimenta os sistemas de gestão é ponto central nesse processo. Esta situação é exemplificada pelo Entrevistado 2:

No meu dia do dia de trabalho, **o que eu faço é coordenar os processos que fazemos todos os dias que envolvem o Sistema de Gestão Ambiental** e fazer uma revisão de tudo o que estamos fazendo antes de irmos para a auditoria anual. É nessa revisão onde nós vamos repassando periodicamente os objetivos ou qualquer processo que nós temos.

Por seu turno, na visão dos dirigentes da área de Políticas Ambientais do Valenciaport, os desempenhos esperados dos atores humanos a partir de suas atividades cotidianas e que também caracterizam a *práxis* são também, em grande medida, estabelecidos pelos artefatos envolvidos em dado processo. Novamente, o sistema de gestão é ponto recorrente na execução

da estratégia ambiental da APV, sobretudo no que se refere à previsibilidade da performance esperada dos diferentes atores envolvidos ao longo das atividades de rotina, mas também evidencia a relevância do *path dependence* para consecução da estratégia, conforme conta o Entrevistado 3 (grifo nosso):

**Nós temos um sistema de gestão muito maduro.** Temos usado o sistema de gerenciamento há quase 20 anos, já que muitas coisas foram feitas e os mecanismos são muito automatizados. Então, **todo mundo sabe o que tem que fazer em seu dia a dia, quais são suas áreas de gerenciamento** e, bem, a verdade é que estamos bem envolvidos nesse sentido.

A práxis na APV é estabelecida e condicionada por diferentes mecanismos nacionais e internacionais que configuram seu espectro de atuação. De modo a evitar a volatilidade nos desempenhos aferidos, as normas, regras e procedimentos padrões (práticas) são seguidos na sua integralidade, de modo a garantir a continuidade das certificações ambientais incorporadas pela autoridade portuária e facilitada aos partícipes do projeto ECOPORT. Conforme dados coletados, para os gestores da área ambiental da APV, as regras estabelecidas devem ser seguidas, ainda que os atores entendam haver algum nível de flexibilidade, em especial no que se refere às atividades as quais são responsáveis por coordenar.

De modo a caracterizar a complexidade que envolve as atividades diárias na APV, sobretudo por se tratar de um ente estatal, o responsável pela área de políticas ambientais destacou que, quanto ao contexto legal que configura o setor portuário, o regramento a que estão submetidos é extenso.

São tantos, tantos, mas **principalmente a Lei de Portos.** Então, por exemplo, aqui você tem o arcabouço legal em questões ambientais como a **Lei do Solo, a Lei de Resíduos, a Constituição Espanhola** e, é claro, a Lei de Portos. Temos também legislação quanto a ruídos, investimentos. Há muita legislação e há também a **MARPOL, que é a legislação internacional da Organização Marítima Internacional.** Se você quiser um marco legal, eu destacaria a você os regulamentos internacionais sobre transporte marítimo, sejam eles quais forem. Todos **os acordos internacionais que foram assinados e que vêm por intermédio da mão das Nações Unidas, as normas tanto energéticas, bem como de resíduos, que vêm da União Europeia.** E descemos ao nível nacional, que geralmente são transposições das diretrizes europeias e, depois, já a nível regional e local. O que acontece? Que o porto, seja **esse porto [de Valência] e outros da Espanha, são territórios estatais.** Portanto, estamos sob regulamento estatal [...] Mas, a **diretiva Marco de Água** é a que estabelece limites e critérios quanto a qualidade da água. Há também a Lei de proteção da atmosfera, por exemplo, há também a Lei de Resíduos. São estas, basicamente (Entrevistado 3, grifo nosso).

O cumprimento das regras e normatizações impostas pelo contexto institucional e normativo, na visão dos dirigentes da área de políticas ambientais da APV, carrega em seu bojo

o capital social que foi apropriado pelos atores envolvidos, em suas dimensões estrutural, cognitiva e relacional, que repercutem em sentimentos de confiança e pertencimento ao grupo e seus pares (SARGIS-ROUSSEL, BELMONDO, DELTOUR, 2017; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). De modo análogo, tal perspectiva é consonante com as considerações de Nelson e Winter (1982) acerca da importância das habilidades e competências individuais para consecução de objetivos organizacionais. Sobre isso, o Entrevistado 3 destaca:

As regras...bem, **eu servi às forças armadas. Então eu sou um daqueles que em um dado momento tinha que manter a devida obediência. E para mim as regras existem porque elas têm que existir. Elas têm que marcar um caminho.** E se começarmos a discutir todas as regras, não vamos a lugar algum. Para mim eu concordo, claro, com nuances, mas eu estou de acordo [que regras devem ser cumpridas, não questionadas] (Entrevistado 3, grifo nosso).

Se, por um lado o aparato institucional que caracteriza o contexto de atuação da APV no setor portuário agrega complexidade à operação, por outro a curva de aprendizado decorrente da incorporação e sistematização das diferentes certificações ambientais faz com que a manutenção e disseminação de tais instrumentos de gestão sejam entendidos pelos dirigentes da área ambiental como encaminhamentos relativamente menos complexos.

A respeito disso, ao ser indagado sobre a dificuldade para a obtenção e manutenção de certificações ambientais, o Entrevistado 3, responsável pela área ambiental da APV, considera que tal complexidade decorre do nível de profundidade e compreensão que os atores envolvidos atribuem às certificações:

Em princípio, nenhuma [dificuldade]. O problema é o alcance [escopo]. **As certificações ambientais são fáceis ou difíceis de manter de acordo com o escopo que você coloca.** Sim, eu digo que o escopo da certificação ISO 14001 da Autoridade Portuária de Valência é simplesmente para escritórios. O alcance do objetivo é mais administrativo, o que o torna muito fácil. Nós simplesmente temos a questão dos escritórios, o consumo de papel, a questão de consumo de energia elétrica, impressoras e tudo bem. **Agora, quando você diz "gerenciamento de infraestrutura portuária", aí estamos falando de coisas mais complicadas.** Porque já entra em uma série de fatores que, em princípio, são externos a você, mas que você tem que tentar fazer o que puder para controlar ou administrar esses fatores externos. [...] e é por isso que, por exemplo, quando certificamos nossa emissão de carbono, não é apenas a emissão de carbono da Autoridade Portuária. É a emissão de carbono da Autoridade Portuária e do Porto de Valência. Isso que significa? Isso significa que temos certificado o cálculo de emissão para escopos 1, 2 e 3. Para quem não sabe, o alcance um são os consumos elétricos, já os alcances um e dois são o consumo de energia da Autoridade Portuária e o alcance três são aqueles mais além quando você diz: E como você controla isso? Esse é o valor acrescentado que damos à emissão de carbono. Aqui quando damos à emissão de carbono o alcance de um, dois, três, estamos dando o alcance do porto. O impacto do porto. Aquele container lá estamos consideramos também. É por

isso que o importante é que posso calcular a minha emissão de carbono para os escopos 1 e 2 e é isso, é fácil. **Mas o ambicioso é ir um pouco além. A partir daqui, na Autoridade Portuária de Valência, sempre se vai além** (Entrevistado 3, grifo nosso).

Em essência, a práxis assume a condição de *locus* espacial e temporal no âmbito da abordagem da SaP, em um esforço de segregação do constructo práticas (BELMONDO; RUSSEL, 2014). Contudo, conforme visto, tal segregação entre “prática” (práxis) e “práticas” repercutiu em críticas ao caráter difuso atribuído ao termo (CLEGG; CARTER; KORNBERG, 2004).

Assim, entender práxis como um fluxo de atividades espacial e temporalmente situados remete a compreensão da importância do contexto amplo em que está inserida a organização, bem como, a trajetória percorrida por ela até aquele dado momento. Nesse sentido, questões como a crescente demanda social por empresas social e ambientalmente responsáveis, bem como, a dotação de autonomia administrativa-financeira dada as Autoridades Portuárias, sobretudo, por meio da Lei de Portos, levou a organização a se posicionar de forma proativa frente a essa nova configuração.

Da mesma forma, compreender o contexto, a trajetória, mas sem levar em consideração os atores intervenientes, com suas aptidões, potencialidades, idiosincrasias, vícios e virtudes não permite o amplo entendimento de dado fenômeno organizacional. Conforme evidenciam os dados coletados, os fluxos de atividades, os processos internos da APV, são condicionados por um contexto político, econômico, social e institucional complexo, altamente normatizado, regulamentado e controlado, no qual a trajetória da organização, bem como, a adesão a ferramentas de gestão e aparatos tecnológicos de ponta remetem à relevância atribuída pelos entrevistados a tais práticas na vida cotidiana organizacional.

Não obstante, de forma central, são os atores envolvidos que emprestam suas habilidades e competências no sentido de transformar um conjunto inicialmente amorfo e incerto em um todo organizado e coerente: legislação, normas, regras, procedimentos e demais artefatos – materiais ou imateriais – só encontram significado na interação com os atores envolvidos na medida que os propósitos de suas agendas se encontram contemplados.

Sob tal perspectiva, de modo a tornar mais intuitiva sua compreensão, eliminando eventuais ambiguidades e equívocos, depreende-se que o constructo práxis tem seu corolário na noção de Rotinas Organizacionais (FELDMAN *et al.*, 2000; 2005; FELDMAN; PENTLAND, 2016). De fato, Belmondo e Russel (2014) já associam a práxis ao aspecto performativo das rotinas, a ação propriamente dita, ainda em que sua forma discursiva, contudo,

entende-se que não há ação sem reflexão e que esse novo esforço de segregação proposto pelas autoras não permite incorporar todo o potencial do constructo rotinas como *locus* da ação/reflexão no âmbito organizacional.

O último aspecto e dimensão central que constitui a abordagem da estratégia como prática, a saber, os praticantes da estratégia passa a ser apresentado.

#### **4.2.3 Os Praticantes da estratégia (ECA1c)**

A APV caracteriza-se por ser uma organização burocrática weberiana, com estrutura funcional e na qual aspectos como hierarquia e as relações que envolvem comando e controle das operações são bem definidas. Desta forma, em especial, a área de Políticas Ambientais, que se encontra no organograma da empresa sob coordenação da Diretoria de Segurança e Meio Ambiente, assume características próprias na sua configuração.

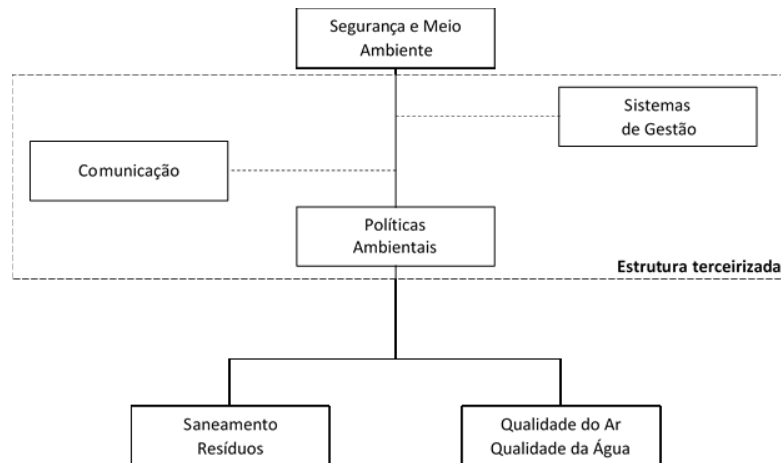
A equipe diretamente responsável pela condução das operações na área e que fica encarregada da implementação e manutenção das diferentes certificações ambientais atribuídas à entidade é composta por seis membros, entre eles o Diretor de Segurança e Meio Ambiente da APV, responsável pela coordenação geral desta área e também de outras atividades sob sua alçada. Esta equipe é composta por três membros externos à APV, com vínculo empregatício firmado por meio de contratos de prestação de serviços junto a empresas parceiras, e três funcionários públicos vinculados à APV.

Os profissionais terceirizados da área de Políticas Ambientais da APV já integram a equipe, em média, há dez anos, excluindo da análise a situação de rotatividade de cargos e funções na área, fato que repercute em uma curva de aprendizado onde aspectos como a variabilidade dos resultados e desempenhos são reduzidos, a melhoria das atividades de coordenação é significativa e a economia cognitiva para execução das atividades diárias traz segurança e tranquilidade para os membros da equipe (BECKER, 2005).

A Figura 16 ilustra, sinteticamente, a estrutura organizacional da área de Políticas Ambientais da APV, devidamente acomodada sob o guarda-chuva da Diretoria de Segurança e Meio Ambiente.



Figura 16 - Organograma sintético da área de Políticas Ambientais da APV



Fonte: elaboração própria

Apesar dos benefícios gerados pela estabilidade da equipe, conforme relatos coletados, a heterogeneidade dos vínculos empregatícios é distinta em face a outras autoridades portuárias, mas, usual na APV, como se apreende da Entrevista 3 e do Entrevistado 2:

É uma questão muito particular da Autoridade Portuária de Valência, outros portos não têm uma estrutura igual, mas aqui está constituída assim. **Eu tampouco sou da Autoridade Portuária de Valência, sou vinculado a uma empresa denominada Plataforma Logística Intermodal** que tem uma encomenda de gestão firmada com a Autoridade Portuária de Valência (Entrevistado 3, grifo nosso).

Bem, eu não tenho um cargo fixo porque **não sou da equipe da APV, sou externa e trabalho para eles em seu sistema de gestão**. Então, eu sou responsável pela administração dos sistemas de gestão, de segurança, da ISO 14.000 e a referente à pegada de carbono que é a ISO 14064 (Entrevistado 2, grifo nosso).

Tal configuração evita a rotatividade dos membros da área, permitindo assim que os benefícios decorrentes do aprendizado por parte dos atores envolvidos nas diferentes atividades de manutenção das certificações ambientais resultem em desempenhos superiores. Contudo, tal situação não é considerada positiva de todo, conforme expõe o Entrevistado 3 (grifo nosso):

Efetivamente, **não há condições para rotatividade aqui na área**. Você poderia ver essa rotação com outras pessoas na casa? Bem, poderia. De fato, sob determinado ponto de vista **seria ideal** porque assim você não ficaria em um mesmo emprego eternamente, 'colocando selos' por 25 anos. Com isso, ao final **você tem uma visão muito mais global do que é a casa** e você pode tomar decisões levando em conta outros critérios além dos seus, o que para mim é muito mais importante.

Neste sentido, os dirigentes da área de Políticas Ambientais agregaram ao longo de suas trajetórias profissionais experiências lhes permitiram desenvolver habilidades fundamentais

para o desempenho de suas atividades cotidianas, consistindo, assim, em um antecedente importante para o delineamento dos processos internos e das consequentes orientações estratégicas que são deliberadas sobre a temática ambiental. Percebe-se, aqui, a presença do capital social, em suas dimensões estrutural, cognitiva e relacional (SARGIS-ROUSSEL; BELMONDO; DELTOUR, 2017; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), ilustrada pelas narrativas dos Entrevistados 1, 2 e 3:

**Eu sou engenheiro industrial.** Técnicas de energia especializada. Eu considero que, em espanhol, as técnicas energéticas significam basicamente o estudo que envolve a energia nuclear, a energia solar e assim por diante. E eu **tive uma série de atividades anteriores em uma empresa privada, vinculadas à inovação e à parte comercial** por cinco anos, antes de entrar no porto [...] **insisto, vinculadas à inovação** [...] (Entrevistado 1, grifo nosso).

**Estudei Negócios Empresariais e possuo Mestrado em Gestão Portuária e Transporte Intermodal.** E meu projeto de conclusão foi a implementação de sistemas de gestão ambiental na área portuária. Então aí eu comecei com meio ambiente, porque **antes eu havia trabalhado em uma empresa de alimentos e em uma empresa de construção civil**, que não tem nada a ver com o assunto e eu comecei um pouco depois do Mestrado a trabalhar com isto [meio ambiente]. (Entrevistado 2, grifo nosso)

[...] **Sou engenheiro [...] Eu [estou na APV] há 9 (nove) anos.** Dos quais 7 anos foram no departamento de meio ambiente. Os dois primeiros anos **eu estava no departamento comercial.** Anteriormente, **também trabalhei como broker marítimo** por 7 (sete) anos, não tem muito a ver com o que faço agora [...] **passsei também 3 (três) anos trabalhando na organização da Americas Cup** e depois da *America's Cup* **fui trabalhar em uma empresa serviços ambientais**, por 2 (dois) anos. E de lá voltei para Valência. (Entrevistado 3, grifo nosso)

Constata-se, ainda, que a formação acadêmica em nível superior, em área correlata ao setor portuário, bem como, as habilidades e competências advindas das experiências adquiridas na atuação em atividades vinculadas à inovação e, em particular, à comercialização de produtos e serviços, mostrou-se profícua na condução da área de Políticas Ambientais da APV. Ressalta-se, também, que a perspectiva econômica não se encontra dissociada, em momento algum, da questão da sustentabilidade ambiental, devidamente respaldada pelo arcabouço legal que configura seu contexto de atuação, como pontua o Entrevistado 3:

Bem, **se em mais de um ano as empresas [conveniadas] cumprirem os objetivos de melhorar o meio ambiente, receberão uma porcentagem de sua bonificação.** E eles ficam obrigados, sobre aquilo que atribuímos como bonificação, a reinvestir em melhorias ambientais. **Nós colocamos os números na mesa, sendo que isso começou a materializar-se em 2012, a partir da lei de 2011. Os primeiros acordos foram firmados no final de 2011 e, em 2012, surgiram os primeiros resultados.** Bem, nós estamos tendo alguns investimentos ambientais que são superiores a um milhão de euros por ano, de acordo com dados estatísticos. Isso porque **há empresas que só têm**

**a obrigação de investir €20.000 outros que têm que investir €500.000**, mas no final estamos tendo a agradável surpresa de que as empresas estão investindo mais do que deveriam investir obrigatoriamente, e isso é bom. (Entrevistado 3, grifo nosso)

Em que pese o fato do contexto de atuação dos praticantes da estratégia na APV e, particularmente, dos dirigentes da área de Políticas Ambientais, caracterizar-se por um elevado nível de burocratização e normatização dos processos e atividades, aspectos esses potencialmente restritivos à participação dos atores, depreende-se que há espaço que vise permitir que eventuais interesses pessoais e departamentais convergentes emerjam, dando forma assim a novos encaminhamentos estratégicos na área, conforme revela o Entrevistado 1 (grifo nosso):

[Me motiva] **a capacidade que há, pelo menos nesta empresa, de poder desenvolver o que eu entendo ser o mais apropriado para a organização.** Ou seja, **não tenho grandes limitações em pensar, estudar, desenvolver e implementar, digamos, qualquer iniciativa ou qualquer desenvolvimento, qualquer projeto, qualquer progresso.** Neste momento, fizemos estudos muito bons sobre a energia das ondas para o uso da energia eólica, para podermos implantar halogênios no porto e tudo o que vem de uma motivação pessoal ou de uma motivação, digamos departamental. Mas, graças a Deus, eu não preciso consultar alguém se este estudo é bom ou ruim. Obviamente, quando se trata de implementar é diferente, porque você está além dessa iniciativa, mas **o que é possível fazer aqui é muito, muito gratificante.**

Fica evidente que as métricas quantitativas e qualitativas que são estabelecidas para o devido cumprimento das exigências legais e de certificação são base para que a estratégia ambiental da APV faça sentido para os atores internos, atribuindo significado, pertinência e relevância para os demais atores externos, especialmente aqueles vinculados aos operadores portuários que atuam sob a jurisdição da autoridade portuária de Valência.

Há de se pontuar, ainda, dos operadores portuários, autoridades públicas, organismos internacionais e instituições certificadoras, além da sociedade civil organizada. Da mesma forma, a pertinência, relevância e visibilidade do que vem sendo desenvolvido junto à área de Políticas Ambientais da APV desempenha papel primordial na questão volitiva dos atores, agindo em sua motivação pessoal para se envolver na temática ambiental. Todavia, constata-se que uma visão funcionalista do processo segue sendo parte inexorável dentro da perspectiva dos dirigentes envolvidos, considerando o exposto pelo Entrevistado 3 (grifo nosso):

Minha motivação é muito simples, pode parecer muito altruísta, porque **espero que sirva para alguma coisa. Que aquilo que eu faço todos os dias seja útil.** Na semana passada eu estava no lançamento de um programa no nível mundial que é o programa mundial de sustentabilidade nos portos. Havia pessoas de todo o mundo, da Nova Zelândia, Japão, Estados Unidos, Canadá,

Peru e bem, isso realmente era o lançamento de um programa para o cumprimento dos 17 (dezesete) objetivos da agenda que saiu da COP de Paris, a COP21. Ora, **o fato é que estamos falando de portos, pois então vamos ver o que podemos fazer nos portos para atingir esses objetivos em 2030.** Estamos quase lá, são apenas 12 (doze) anos. E **temos que colocar nossas energias para trabalhar nisso** [...] o que me motiva muito é que a gestão que estou fazendo servem para ter um ar mais limpo, água mais limpa [...] Isso me motiva muito.

Convém destacar que, no âmbito individual, notadamente de nível micro, o capital social advindo da trajetória pessoal e profissional dos atores consiste em antecedente relevante para a execução das atividades estratégicas cotidianas. Dessa forma, observa-se que as expectativas presentes e futuras, pessoais e profissionais, também exercem papel de destaque na construção das respectivas agendas, estabelecendo, assim, condições para que aspectos emergentes surjam e impactem os processos em curso. Os relatos dos Entrevistados 1, 2 e 3 ilustram o supracitado:

Do ponto de vista profissional, é desenvolver alguns projetos de importância que estamos tratando [...] **Estamos falando de estudos energéticos muito interessantes sobre a implementação de energias renováveis.** Isso quer dizer que, do ponto de vista do que é a nossa capacidade de fazer, significar fazer, mas em **um salto qualitativo, mais importante do que o que estamos fazendo atualmente.** Esse é um pouco do desafio da nossa visão, as expectativas de um ponto de vista profissional. E, **no âmbito pessoal, viver o melhor possível.** (Entrevistado 1, grifo nosso)

Eu penso em continuar nessa linha em que está a autoridade portuária. Ao final, **aqui é muito bom e bastante inovador em questões ambientais e, é claro, que isso nos favorece a todos aqui.** [...] é fato que a autoridade portuária tem sido pioneira em questões ambientais. A primeira a obter o EMAS aqui, na Espanha. Em outras palavras, quero continuar o que vem sendo feito. (Entrevistado 2, grifo nosso)

Obviamente, quando você está em uma posição há oito anos, fazendo praticamente o mesmo, ainda que não seja a mesma coisa, mas é praticamente o mesmo, **chega um momento em que o que você precisa é de um desafio maior. Essa é a razão pela qual me coloquei a cursar o doutorado. Não por outro motivo.** Preciso de mais tempo para ser capaz de fazer mais coisas e poder contribuir mais para o meu objetivo. Bem, ao nível de estar aqui para poder continuar trabalhando nisso, poder continuar tendo mais possibilidades de promoção [...] **para mim, realmente, me permitindo que eu faça meu trabalho eu já tenho o suficiente.** Não tenho expectativas de ser o que mais manda e o que mais dá [...] **Quero poder fazer o meu trabalho e ter o apoio das pessoas à minha volta, acima de tudo,** e vou me conformar com isso. Eu não tenho uma ambição profissional de ser o chefe, quem mais manda. (Entrevistado 3, grifo nosso)

Entretanto, se, por um lado, determinados aspectos internos são motivadores, por outro lado, a própria natureza do setor portuário estatal é fator que leva a insatisfações e questionamentos dos atores internos, sobretudo no que se refere à dinâmica na execução das

estratégias deliberadas, como explica o Entrevistado 3 (grifo nosso):

Não, não é [dinâmico]. Isso porque muitas das decisões que você toma são decisões estratégicas. E decisões estratégicas para projetos de maior calado, quero dizer, não para comprar ou contratar qualquer trabalho menor. Mas o trabalho de envergadura, os projetos de magnitude que, em última análise, requerem muito tempo. **Tive frustrações com projetos que tivemos que deixar porque não éramos ágeis o suficiente para poder, administrativamente, fazer parte do projeto.** Ajustar os documentos e deixar tudo pronto para fazer parte do projeto. E, na verdade, há um que recentemente me deixou bastante frustrado, mas é bom que ao menos existam [os projetos] [...].

Por um lado, a percepção acerca da relação porto-sociedade também é apontada como fator relevante no que diz respeito ao impacto que a atividade portuária gera para a sociedade em que está inserida e seu entorno. Diante disso, a percepção dos dirigentes remete à necessidade de fazer com que essa relação seja virtuosa, no sentido de que o desenvolvimento seja mútuo. Conforme os entrevistados 1 e 3: “[...] em um porto, estamos a serviço da sociedade, é importante que saibam que aqui fazemos coisas e que **não estamos aqui apenas para depredar a costa [...]**” (Entrevistado 1, grifo nosso) e “o que eu espero é que um dia **os portos parem de se ver como aqueles fantasmas que existem nas cidades, aquelas coisas que incomodam**, quando na verdade os portos e as cidades deveriam trabalhar juntos” (Entrevistado 3, grifo nosso).

Por outro lado, um aspecto que exerce importância significativa na percepção de insatisfação com a atuação no setor portuário são o corporativismo e o nepotismo decorrentes de relações políticas que marcam historicamente o setor, seja no contexto espanhol como no contexto brasileiro. O poder coercitivo que exercem determinadas castas profissionais atuantes no setor portuário, em virtude do capital político que desenvolveram ao longo do tempo, em detrimento de aspectos técnicos e relativos às competências e habilidades desenvolvidas pelos trabalhadores, gera desconforto no dirigente da área de Políticas Ambientais.

Tal realidade permite constatar o aspecto deletério da dependência da trajetória (*path dependence*). Sobre isso, se as maneiras de lidar com as adversidades ao longo da trajetória e que garantem a sobrevivência de dada organização auxilia na consolidação de sua cultura organizacional (SCHEIN, 2001), o mesmo movimento pode remeter a formações de coalizões e grupos de interesses que não comungam de determinada lógica utilitarista e voltada à eficiência, mas sim, que advogam em prol de interesses coletivos específicos. A narrativa do Entrevistado 3 (grifo nosso) é ilustrativa disso:

Eu gostaria, sim é uma carta de Reis, que pessoas de fora do porto tivesse a possibilidade de trabalhar aqui. [...] que no final **seja um setor tão aberto**,

**mas tão aberto, que qualquer um que queira trabalhar tenha acesso e não precise estar apadrinhado.** Uma das coisas mais importantes é aproximar o porto das pessoas. Que as pessoas saibam que tipo de certificação ou qualificação que você precisa para trabalhar no porto. Não estou me referindo apenas a um perfil mais administrativo, mais de engenharia, mais gerenciamento. Mas lá fora, há os estivadores [...] **que tipo de qualificação você precisa para ser um estivador? Bem, você não sabe.** Você fala com pessoas que não costuma falar fora daqui e que te dizem: "para ser um estivador você tem que ter uma família que seja estivadora." **Se você não tem uma família que é estivadora, você não pode trabalhar como um estivador.** E sua qualificação? O que fazer? Bem, esse tipo de coisas que sejam resolvidas e **que em um determinado momento os melhores profissionais estejam no porto.** Assim como estão os melhores profissionais na Telefônica, na Vodafone ou na Repsol ou qualquer outra empresa em nível nacional ou internacional. Mas aqui isso tem que ser igual. Este é um porto e tem que ser profissionalizado.

Por fim, É razoável considerar que a noção de praticantes da estratégia adquiriu uma perspectiva mais ampla a partir da visão pragmatista de Latour (1986), sobretudo ao considerar que as agendas dos diferentes atores humanos intervenientes no processo de formação da estratégia se encontram distribuídas nos artefatos que são concebidos para decodificar a estratégia deliberada, de modo a minimizar a variabilidade dos desempenhos esperados, assumindo assim a condição de mediadores efetivos nas interações entre os diferentes atores (D'ADDERIO, 2011).

Nesse sentido, apenas a título de exemplificação, constatou-se que a adoção da ISO 50001 decorreu da agenda submetida pela antiga gestão da área, que posteriormente foi abarcada pela atual que, conforme relatos, **“foi uma mudança organizacional,** porque dependia de uma pessoa, mas depois mudou para outra. **Essa outra pessoa já estava interessada em ISO 50.000 [...]**” (Entrevistado 2, grifo nosso).

Frente à discussão por ora elaborada, entende-se que os artefatos cognitivos (D'ADDERIO, 2011), aqui representados pelas diferentes certificações mantidas pela APV, bem como os demais artefatos tecnológicos envolvidos nas atividades diárias dos agentes envolvidos, assumem papel central no processo de formação da estratégia ambiental da organização, uniformizando procedimentos e homogeneizando os desempenhos esperados, conforme os critérios e parâmetros exigidos pelos agentes certificadores.

No limite, a noção de praticantes, no âmbito da Estratégia como Prática e na abordagem inicial sobre rotinas organizacionais, deve ser marcada pelo resgate da agência e do protagonismo dos atores, reclamando a incorporação dos aspectos materiais que condicionam sua atuação. Novamente, tal entendimento remete à compreensão dos artefatos como mediadores efetivos, ao invés de intermediários passivos.

#### 4.2.4 Aspecto ostensivo das rotinas organizacionais (ECA2a)

As rotinas organizacionais são definidas como “padrões de interações recorrentes” (PENTLAND; FELDMAN, 2005; BECKER, 2004), consistindo de sistema generativo e dinâmico capaz de desencadear processos de mudança organizacional, possuindo, assim, uma estrutura interna e dinâmica própria em contrapartida à visão oriunda da economia institucional que as entende como processos orientados a manutenção da estabilidade e inércia organizacional (NELSON; WINTER, 1982).

Neste contexto, a compreensão do conceito de rotina como um sistema generativo de mudança e, por conseguinte, emergente, envolve analisar as inter-relações, tensões e conflitos que caracterizam suas respectivas dimensões constituintes, a saber, a ostensiva, a performativa e a material – este último, especificamente, cobre os artefatos físicos e aqueles cognitivos que caracterizam as representações artefactuais que traduzem e codificam as rotinas organizacionais, estabelecendo o desempenho esperado (D’ADDERIO, 2011; PENTLAND; FELDMAN, 2005).

A partir da abordagem de Austin (1962) acerca do conceito de performatividade, Cabantous, Gand e Wright (2018) identificaram que a noção de rotinas organizacionais proposta por Feldman (2000; 2005) configura uma reapropriação daquele conceito com o propósito de abordar temas de natureza organizacional, entendendo as rotinas como formas de expressão, sejam elas verbais ou textuais. Tais formas de expressão envolvem seu aspecto ostensivo, inerente aos princípios e valores que estabelecem modelos mentais, bem como, o respectivo aspecto que remete a forma como a rotina é, efetivamente, expressa e colocada em prática, conformando o que a literatura chama de aspecto performativo (FELDMAN, 2000, 2005; PENTLAND; FELDMAN, 2016).

O aspecto ostensivo das rotinas organizacionais envolve os princípios que orientam a ação, notadamente de natureza cognitiva e comportamental, caracterizando a ideia de hábito trazida por Veblen (1932) e Hodgson (2004). Para Hodgson (2004), hábito é a força motriz por trás da ação propriamente dita. Consequentemente, compreender os aspectos que configuram o hábito, inerentes à trajetória profissional, às motivações e expectativas dos atores envolvidos é determinante para compreender o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais.

Em particular, os relatos dos entrevistados dão conta de que suas formações acadêmicas e suas experiências profissionais anteriores são determinantes para compreensão de como entendem suas atividades diárias. Em sua maioria, constata-se que a formação na área de engenharia e a experiência anterior na área comercial são comuns aos gestores ambientais da

APV, como pode ser constatado nos trechos que ilustram essa perspectiva:

Eu **sou engenheiro industrial, especialista em Técnicas Energéticas**. Em espanhol, Técnicas Energéticas eram todos os estudos basicamente sobre energia nuclear, energia solar e assim por diante. Antes de entrar no porto, eu **estive envolvido em uma série de atividades em uma empresa privada envolvida com temática de inovação e também na área comercial**, por aproximadamente cinco anos. Estive em diferentes empresas ligadas ao setor, insisto, de inovação, no setor de plástico vinculados com questões metalúrgicas (Entrevistado 1, grifo nosso):

**Estudei Negócios Empresariais e possuo mestrado em gestão portuária e transporte intermodal**. E meu projeto final do MBA foi a implementação de sistemas de gestão ambiental na área portuária. Então, eu comecei aí um pouco com meio ambiente. E **antes eu trabalhava em uma empresa de alimentos, em uma empresa de construção, que não tinham nada a ver com isso** e eu comecei um pouco depois do MBA a trabalhar com isso (Entrevistado 2, grifo nosso);

[**Formação em engenharia, com doutorado em curso na área**] Já fazem nove anos [que estou na APV]. Destes, estou há sete anos no departamento de Meio Ambiente. **Nos primeiros anos estive no departamento comercial**. Antes disso, **eu trabalhei como broker marítimo** por sete anos, que não tem muito a ver com o que faço agora. Estive três anos trabalhando **na organização da American's Cup** e depois disso **fui trabalhar em uma empresa de serviços ambientais** por dois anos. E a partir daí voltei à Valência (Entrevistado 3, grifo nosso).

Sobre satisfação e aspectos motivacionais para trabalhar na APV, destaca-se o exposto pelo Entrevistado 1 (grifo nosso):

Bem, a capacidade que existe, pelo menos nesta empresa, de ser capaz de desenvolver aquilo que, no meu caso, entendo como apropriado para a organização. Ou seja, graças a Deus, **não tenho grandes limitações em poder pensar, estudar, desenvolver e implementar**, digamos, qualquer iniciativa ou qualquer desenvolvimento, qualquer projeto, qualquer progresso. Neste momento, **fizemos estudos muito bons sobre a energia das ondas, para usar a energia eólica para implementar o halogênio no porto e tudo isso vem de uma motivação pessoal ou de uma motivação, digamos departamental**. Mas, graças a Deus, eu não preciso consultar alguém se esse estudo é bom ou ruim. Obviamente que no momento da implementação efetiva dessa iniciativa é necessário, mas a verdade é que o fato de poder fazer aqui [no porto] é muito gratificante (Entrevistado 1, grifo nosso).

Dessa forma, o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais consiste na compreensão por parte dos atores envolvidos acerca do que realizam cotidianamente no âmbito organizacional. Trazendo Feldman *et al.* (2016) para esta discussão, os autores avaliam que as rotinas incorporam padrões abstratos, de ordem cognitiva e comportamental por parte de seus



atores intervenientes, que são responsáveis por orientar, atribuir responsabilidade e fazer referência ao desempenho verificado em determinado momento específico, no âmbito organizacional.

A perspectiva apresentada, contemplando capacidade cognitiva e habilidades, inclusive de natureza discursiva dos atores, encontra convergência nas noções de *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos propostos por Rouleau (2005) e que integram o arcabouço teórico da abordagem da estratégia como prática. Dessa forma, ao evidenciar os praticantes envolvidos ao longo do processo estratégico ambiental do VALENCIAPORT, cabe trazer à luz aqueles aspectos que atribuem significado e coerência às tarefas cotidianas em curso em decorrência dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* desencadeados.

A ideia de *sensemaking* refere-se ao modo como os atores envolvidos entendem, interpretam e criam sentido para si mesmos, construindo e reconstruindo significados, com base nas informações que envolvem dada mudança estratégica pretendida (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005). Por seu turno, *sensegiving* volta-se ao processo que procura influenciar a construção do sentido e significado pelos demais atores envolvidos, de modo a fazer convergir a ação em torno de interesses pretendidos e conquistar apoio consistindo, no limite, na capacidade de convencer a sua audiência que determinados atores desenvolvem (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).

Aqui, a interpretação dada pelo dirigente entrevistado (Entrevistado 1) denota a forma como foi atribuído significado às noções de sustentabilidade e meio ambiente no âmbito da área de Segurança e Meio Ambiente da Autoridade Portuária de Valência: “[...] **Traduzo sustentabilidade e meio ambiente como ecoeficiência [...]**”. Ainda que tal definição não seja menos complexa do que àquelas a que se dirige, o fato de permitir o controle e monitoramento ambiental efetivo por meio de métricas próprias sintetiza sua importância no sentido de converter-se em algo compreensível, factível e que possa ser replicado e disseminado pela gestão à sua equipe.

Em síntese, *sensemaking* e *sensegiving* remetem à capacidade que os dirigentes desenvolvem no intuito de proporcionar relevância e pertinência à determinada orientação estratégica deliberada, de modo a torná-la coerente para sua equipe. De natureza eminentemente emergente, as ideias de *sensemaking* e *sensegiving* envolvem a habilidade que os gestores desenvolvem para “traduzir” a estratégia deliberada pelos níveis superiores na hierarquia organizacional para sua força de trabalho, de modo que resultados organizacionais sejam, virtualmente, alcançados.

Cabe trazer, neste ponto, a importância dada por Balogun *et al.* (2013, p. 2) às práticas

discursivas dos diferentes atores envolvidos em dado processo estratégico quando consideram que “as palavras, em suas formas faladas e materializadas no texto, são alguns dos recursos mais poderosos para criar e dar significado à estratégia de uma organização”. Entretanto, verifica-se que o capital social que conforma aspectos cognitivos e comportamentais dos interlocutores (SARGIS-ROUSSEL, BELMONDO, DELTOUR, 2017; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) é determinante na construção de significado para a expressão “ecoeficiência”, onde a educação formal dos atores é destacada no momento em que o dirigente (Entrevistado 1) afirma ter “obsessão” pela compreensão oriunda da engenharia na qual a inexorável mensurabilidade atribuída ao processo torna-se fundamental.

Quando os demais gestores envolvidos foram questionados sobre sua compreensão dos conceitos de sustentabilidade e meio ambiente que estão em marcha na Autoridade Portuária de Valência (APV), os praticantes da estratégia recorreram de modo uníssono à noção de ecoeficiência. Deste modo, no âmbito do *sensemaking/sensegiving*, a adoção de tal conceito remete ao que, segundo Rouleau (2005), consiste na microprática da tradução, segundo a qual o entendimento de um conceito conduz a um senso de propósito, proporcionando clareza, concisão, relevância e pertinência ao interlocutor.

Tal habilidade também é coerente com a visão de estratégia e tática proposta por De Certeau (1998): a visão de estratégia diz respeito àquilo que é deliberado por sujeitos situados em posições hierárquicas superiores e que lhes garante assimetria nas relações de poder que estabelecem com os diferentes atores envolvidos, enquanto a visão tácita trata da forma como os atores em posições subalternas como, por exemplo, os gerentes de nível intermediário, incorporam abordagens astuciosas com o intuito de alterar e adequar o significado dos discursos daqueles em situação de poder, permitindo assim tanto a adequação quanto a atribuição de significado àquelas exigências que lhes são impostas.

Em virtude do contexto socioeconômico a que pertence o praticante da estratégia de nível diretivo da APV, termos e jargões próprios de área de conhecimento, tais como “medir”, “mensurar” e “parâmetros” ou expressões clichê como “aquilo que não posso medir eu não posso intervir” são recorrentes ao longo das narrativas, caracterizando a microprática definida por Rouleau (2005) como a sobrecodificação (*Overcoding*). Mormente, a microprática da justificação (*Justifying*), que embasa a definição de ecoeficiência adotada pelo praticante da estratégia em nível diretivo da APV, decorre, sobretudo, de sua formação educacional em nível superior adquirida, em particular, na área de Engenharia. Os trechos das Entrevistas 1 e 2 explicitam tal constatação:

Eu traduzo a sustentabilidade e meio ambiente como **ecoeficiência**. E nós

estamos agora muito focados nesse conceito. Ao final, a sustentabilidade, com a miríade de significados que lhes são atribuídas, a mim pessoalmente me agrada traduzi-la em algo que **seja objetivo** e que **seja mensurável**. Isso porque **eu tenho uma grande obsessão pelo conceito oriundo da engenharia**. Então, aquilo que eu não posso **medir**, eu não posso intervir. De todo modo, a ecoeficiência está nos levando a procurar inserir quase todos os **parâmetros**, sobretudo, parâmetros de movimentações, já que as movimentações para nós é um conceito que atribuímos valor e nosso objetivo nos próximos anos é que possamos fazer tais **medições** (Entrevistado 1, grifo nosso);

Eu acho que é para manter o padrão mínimo de boas condições ambientais em geral. Não só aqui no nível do porto e eu costumo sempre pensar que, para mim, é um pouco de ordem e limpeza que eu digo. **Estou mantendo as coisas um pouco como elas são, sem alterá-las demais e mantendo assim ao longo do tempo** (Entrevistado 2, grifo nosso).

Como destacado, a visão de processo decorrente da formação educacional em nível superior dos praticantes da estratégia que ocupam níveis diretivos e gerenciais agrega a relevância e pertinência que o impacto econômico-financeiro assume ao longo das narrativas, de modo a tornar tangível e dar corpo ao conceito de ecoeficiência adotado pelos atores como tradução da estratégia. No excerto da entrevista 3, a questão do “impacto” que decorre das atividades cotidianas ganha destaque:

Para mim, a sustentabilidade, ou a sustentabilidade ambiental, consiste no fato de que temos a obrigação de realizar nossas tarefas diárias com o menor **impacto** possível. O que teremos que fazer é proporcionar que a energia consumida por eles [os operadores portuários] se torne mais limpa e que o **impacto** seja menor. (Entrevistado 3, grifo nosso)

De fato, tanto a microprática de Justificação como aquela que trata de disciplinar os interlocutores (ROULEAU, 2005) adotadas para alinhar as perspectivas dos atores internos e externos à microprática da Tradução da estratégia são fundamentais ao longo das narrativas que ocorrem no âmbito dos episódios estratégicos recorrentes que estabelecem interações recorrentes entre os diferentes atores envolvidos.

Sobre as interações ocorridas com os operadores portuários envolvidos com APV, a questão da bonificação incidente sobre a taxa de atividade por esses *players* assume o papel da microprática referente a disciplinar os atores em tela. A bonificação incidente sobre a taxa de atividade portuária gera consistência ao discurso dos atores em nível gerencial da APV na medida que incorpora elementos psicológicos e emocionais capazes de dramatizar as consequências e, deste modo, sensibiliza os interlocutores, obtendo apoio voluntário para consecução do processo estratégico ambiental em curso.

Em síntese, no âmbito de setores competitivos e regulados, como notadamente se

caracteriza o setor portuário, a lógica econômico-financeira é inexorável quanto ao propósito de dar forma e sensibilizar os diferentes *players* em torno de ações de natureza socioambiental:

Porque com isso fazemos que esse nível de compromisso não só tenha sido adquirido, mas tenha sido adquirido por quem opera e que seja adquirido pelos atores reais envolvidos no manuseio das mercadorias. **Temos também uma ferramenta na Lei de Portos que é o que nos favorece para implantação**, já que aquele que cumpre uma série de requisitos, entre eles o de ter essa certificação, obtenha um bônus. Nós os recompensamos em sua taxa de atividade. Nós recompensamos em 10% da sua taxa de atividade. Por isso, **é um sistema que geramos que está constantemente se retroalimentando** e as empresas, além de verem a bondade e as melhorias das certificações, **estão obtendo algumas melhorias econômicas** (Entrevistado 1, grifo nosso);

Isso é bom [o bônus] porque no final estamos motivando as pessoas a fazerem as coisas. **E há investimentos, especialmente investimentos em energia, que são investimentos que, se fossem um investimento ambiental puro, poderiam ser um investimento a fundo perdido.** Mas realmente um investimento em energia é um investimento que no final **você tem um retorno** porque você gastará menos energia e terá uma otimização de sua rede. **É mais fácil convencer as pessoas a fazer investimentos no meio ambiente [...]** (Entrevistado 3, grifo nosso).

Contudo, pensamento e ação não podem ser considerados separadamente, mas simultâneos, recorrentes e recursivos, onde os entendimentos, convicções e crenças que estabelecem o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais repercutem em ações e desempenhos específicos, devidamente situados no âmbito espaço-tempo, remetendo ao aspecto performativo que integra a visão dinâmica das rotinas (FELDMAN *et al.*, 2016).

#### 4.2.5 Aspecto performativo das rotinas organizacionais (ECA2b)

A dinâmica que envolve as rotinas organizacionais, entendidas como *locus* de mudança organizacional, envolve um aspecto performativo, relativo aos desempenhos dos atores envolvidos em tempos e espaços específicos, devidamente situados (FELDMAN *et al.*, 2016). A discussão sobre o conceito de performatividade vem ganhando destaque substancial na literatura de Administração, consistindo em um profícuo campo investigativo que visita diferentes disciplinas, como Filosofia, Sociologia Econômica e Teoria Organizacional (CABANTOUS, GAND; WRIGHT, 2018).

O conceito de performatividade deriva do trabalho de Austin (1962), que focou na capacidade generativa dos discursos e identificou como proposições performativas as proposições ou enunciados que não apenas descrevem dada situação ou estado de coisas, mas

que efetivamente criam, co-criam, recriam ou alteram tal realidade<sup>18</sup> (CABANTOUS, GAND; WRIGHT, 2018).

Com base no trabalho seminal de Austin (1962), assumindo uma perspectiva ontológica distinta e dentro do pragmatismo que circunda os discursos sobre estratégia, Kornberger e Clegg (2011) explicam que os efeitos performativos da estratégia resultam da estrutura e racionalidade discursiva que os estrategistas adotam como recurso para justificar e legitimar sua prática. Para os autores, o próprio ato de falar consiste em uma ação que, por sua vez, constrói a realidade – realidade esta que surge a partir da performance dos indivíduos.

A seguir, as diferentes passagens extraídas das entrevistas permitem constatar a dramaticidade e a força empregada nos discursos dos dirigentes responsáveis pelas certificações ambientais e sua manutenção para colocar em curso a estratégia ambiental em perspectiva:

[...] sistema de gestão é como quando você vai para a escola. Você tem uma educação e você se adapta a essa educação [...] (Entrevistado 3);

[...] quando falamos de questões ambientais, estamos falando de incorporar processos, todos esses tecnicismos (sic) [...]. Uma certificação não é apenas um documento em si mesmo, requer que haja todo um processo, todo um trabalho [...] (Entrevistado 1);

[...] Há tantas coisas que podem ser implementadas com a ISO 14001 que para mim, evidentemente, o problema é quando você fica sem ideias [...] (Entrevistado 3);

[...] Adaptamos nossa forma de agir em acordo com os procedimentos da ISO. Com o que o trabalho se torna relativamente simples, porque no final você não está dizendo a ninguém "Ei, é que você faz assim, mas você tem que fazer assim [...] (Entrevistado 2);

[...] Quando falamos sobre o quão bom somos em termos de eficiência energética, é porque temos sistemas que nos dizem ‘mas vocês gastaram tanto e agora estão consumindo tanto’ [...] (Entrevistado 1);

[...] É muito importante que todas essas coisas também tenham visibilidade por parte da sociedade [...] (Entrevistado 1);

[...] Em um porto estamos a serviço da sociedade, é importante que saibam que fazemos coisas e que não estamos aqui apenas para depredar a costa [...] (Entrevistado 1);

[...] Para mim as regras existem porque elas precisam existir. As regras têm que marcar um caminho. E se começarmos a discutir todas as regras, não vamos a lugar algum (Entrevistado 3).

---

<sup>18</sup> Para Austin (1962) a expressão “eu os declaro marido e mulher” ilustra sua perspectiva, haja vista, não se tratar de descrever uma situação, mas sim, de efetivamente alterar a realidade dos envolvidos.

A partir do que propõem Feldman (2000) e Feldman *et al.* (2018), as rotinas organizacionais são formas de expressão que envolvem um aspecto ostensivo, o qual traz à baila seus princípios, mas também abriga um aspecto performativo, que remete à forma como a rotina é, efetivamente, expressa e posta em prática (CABANTOUS, GAND; WRIGHT, 2018).

Cabantous, Gand e Wright (2018) abordam a temática sobre a performatividade da estratégia e, assim, acabam por estabelecer a convergência com o conceito de rotinas organizacionais. De tal modo, a aderência entre os conceitos se dá a partir da natureza espacial e temporalmente situada que envolve os discursos para estratégia, encontrando similitude na noção de práticas episódicas proposta por Jarzabkowski (2005).

Assim, as rotinas organizacionais, entendidas como padrões de interações recorrentes (FELDMAN, 2005; 2016), e as práticas episódicas (JARZABKOWSKI, 2005) se expressam e ganham sentido ao longo das reuniões periódicas e nos grupos de trabalho que são estabelecidos no âmbito da área de Segurança e Meio Ambiente da APV. Verifica-se que a lógica funcionalista e utilitarista que cerca o campo da estratégia organizacional na APV é marcante nos relatos dos seus executivos responsáveis, como pode-se apreender dos trechos das entrevistas 1 e 3:

Existem dois tipos de ações: são as **reuniões globais** que têm pelo menos duas vezes por ano, uma em junho e outra no final do ano, porque o que fazemos é... **nos damos um plus de exigência**. Em que sentido? No sentido de que, independentemente de cada empresa, motivados por sua certificação, **tem que ter seus próprios objetivos** como empresa. O que nos auto obrigamos é a **colocar objetivos que chamamos comum**, que todas as empresas que trabalham no porto devem cumprir e, em seguida, esses **objetivos comuns são aqueles que mostramos na reunião** para ver o grau de progresso. E o que fazemos entre as reuniões que temos, por que nos auto impusemos em junho e em dezembro? Bom, tem outra pessoa na equipe [...], que o que faz é **gerar grupos de trabalho** para "vamos analisar como o objetivo evoluiu o objetivo 1". Bem, encontra-se com aquelas **empresas que optaram, até porque é voluntário, propomos, por exemplo, três objetivos comuns e as empresas têm que buscar pelo menos um desses objetivos. Um ou todos os três**. Bem, essa outra empresa, essa outra pessoa, está se reunindo com esse grupo de trabalho para ver como o objetivo 1 evolui, como o objetivo 2 evolui, normalmente também fazemos o que chamamos de inspeções para empresas. Em seguida, temos o **grupo do Meio Ambiente** que verifica junto às empresas quais os problemas ambientais existentes, quais situações podem ser melhoradas e que problemas podemos propor nas reuniões de grupo, essas que temos em junho, porque para poder conhecer as idiossincrasias nós os fazemos partícipes dos projetos, dos subsídios, dos regulamentos, das atualizações de questões, ou seja, significa que **estamos permanentemente mantendo um canal de comunicação além deste boletim** que tiramos permanentemente e que é quadrimestral (Entrevistado 1, grifo nosso);

[...] existe um grupo que é o **Comitê de Meio Ambiente** dentro do ECOPORT II, porque é **onde os critérios de melhoria são estabelecidos...**e é voluntário. E a partir daí, **as empresas decidem quais objetivos ambientais estarão comprometidos** a cada ano. Isso além da ISO 14001. Esta é outra coisa que

está dentro do mesmo guarda-chuva, mas que vimos ser importante para transcorrer bem. **E todos os anos nos reunimos no Comitê de Meio Ambiente e temos o estabelecimento de objetivos, um a um, que ao final do ano são revisados e cumpridos.** Redução de 2% no consumo de água, redução de 15% na reciclagem, **qualquer tipo de objetivo que possa ser medido de alguma forma** (Entrevistado 3, grifo nosso).

Além disso, se as reuniões gerais da área de Segurança e Meio Ambiente são realizadas em intervalos de tempo maiores, as reuniões de trabalho específicas da área de Políticas Ambientais da APV ocorrem de forma mais urgente, conforme relatou o executivo responsável pela área. As reuniões são devidamente estruturadas e formatadas com foco na objetividade e assertividade dos temas propostos e sob responsabilidade daquele funcionário diretamente envolvido em sua consecução. Os relatos das Entrevistas 1 e 2 buscam ilustrar este cenário:

Realizamos uma reunião a cada 15 dias, podem ocorrer reuniões mais urgentes, mas as reuniões regulares são a cada 15 dias...14 dias, na verdade, são a cada 2 semanas. E aí então, ao longo da **semana vamos compilando os temas que são interessantes encaminhar e continuar a falar.** E bem, essas reuniões podem durar uma hora e meia, mais ou menos. Bem, há uma pessoa que é responsável pelo meio ambiente que é quem mais ou menos atua como secretário da reunião e que está destacando as questões e **não há, de modo algum, assuntos mais urgentes que sejam propostos na última hora, já que vai sendo feita uma ordem do dia dos tópicos a serem tratados e,** portanto, cada pessoa que esteja interessada por determinada questão específica expõe aos demais o que está sendo proposto e assim é (Entrevistado 1, grifo nosso);

Fazemos uma **auditoria anual**, embora o certificado tenha a duração de 3 anos. Então, fazemos o que eles chamam de auditorias de manutenção, com **os auditores de manutenção e uma auditoria de renovação** (Entrevistado 2, grifo nosso).

Tais episódios estratégicos carregam em seu âmago práticas particulares e práxis próprias que remetem à noção de rotinas como sendo padrões de interações recorrentes, confirmando a proposta de Feldman (2005). Contudo, essas interações que ocorrem em momentos específicos são resultantes dos contatos entre diferentes atores envolvidos no processo estratégico em curso, sendo isso um fator agregador de complexidade ao fenômeno.

Nesse sentido, convém assinalar que os praticantes podem ser internos ou externos à organização e trazem consigo visões de mundo e da própria operação que, via de regra, são divergentes e resultam em relações de poder conflituosas. A passagem da Entrevista 2 evidencia a complexidade que envolvia a relação com determinados atores externos à APV, mas que eram determinantes para consecução da estratégia ambiental delineada; segundo a responsável pelo SGA da APV, no início do processo de implementação das certificações ambientais, a relação

com os auditores era extremamente conflituosa, embora tenha amenizado com o aprendizado advindo ao longo do tempo:

**Foi muito complicado.** Foi difícil porque estávamos entre os primeiros portos que tinham um certificado ambiental. **Não havia muitos auditores trabalhando em portos**, o que era muito difícil, primeiro que eles pudessem entender o **alcance de um porto**. Isso nos custou muito por alguns anos bem difíceis, porque brigávamos muito. Então **foi muito difícil para nós definirmos o alcance**, foi muito **difícil para eles entenderem o que era um porto** e que não teríamos aqui uma pessoa acostumada a fazer auditorias na indústria, já que não tinha nada a ver com uma indústria. **Agora sim é verdade que já conhecem nosso sistema**, a pessoa que nos auditou esteve aqui muitos anos, conhece nosso sistema. Agora nós mudamos, mas também não tivemos nenhum problema, pois há muito mais portos que estão certificados, o que significa que há mais auditores que já sabem como é o funcionamento de um porto e **tem sido mais fácil para nós ultimamente, mas no começo foi muito complicado** (Entrevistado 2, grifo nosso).

Um aspecto frequente no relato dos entrevistados, quando questionados sobre a complexidade para implementação das certificações ambientais foi sobre o alcance desejado, ou seja, o nível de execução pretendido em determinado momento, por determinado operador portuário estabelecido sob a jurisdição da APV. Para os dirigentes da APV a questão do alcance pretendido com determinada normativa ou certificação é estabelecido para o êxito da estratégia em perspectiva e, em última instância, a decisão final fica a cargo da autoridade portuária:

**O problema é o alcance** [escopo]. As certificações ambientais são fáceis ou difíceis de manter de acordo com **o alcance que você estabelece**. Se eu digo que **o alcance da certificação ISO 14001 da Autoridade Portuária de Valência se restringe simplesmente aos escritórios**, que o **alcance** do objetivo se limita aos escritórios, então é muito fácil. Nós simplesmente temos a questão dos escritórios, a questão do papel, a questão de consumo elétrico, as impressoras e tudo bem. Agora, se você diz "gerenciamento de infraestrutura portuária", aí estamos falando de coisas mais complicadas. Porque isso já entra em uma série de fatores que, a princípio, são externos a você, mas que você tem que tentar fazer o que puder para controlar ou administrar esses fatores externos. Você entende? E, por essa razão, o que nós, por exemplo, quando certificamos a nossa pegada de carbono, não se trata da pegada de carbono da Autoridade Portuária. É a pegada de carbono da Autoridade Portuária de Valência. Isso que significa? **Isso significa que certificamos o cálculo da pegada para os alcances 1, 2 e 3**. Para quem não saiba, o alcance 1 se refere ao consumo elétrico, os alcances 1 e 2 tratam dos consumos de energia da Autoridade Portuária e o alcance 3 vai além daqueles e então você diz: E como você controla isso? Esse é o valor agregado que damos à pegada de carbono aqui. **Quando damos à pegada de carbono o alcance 1, 2, 3, estamos dando o alcance do porto como um todo**. É o impacto do porto. Estamos considerando também aquele container ali. É por isso que o importante é que posso calcular a minha pegada de carbono para os alcances 1 e 2 e é isso, é fácil. Mas o ambicioso é um pouco mais além. A partir daqui, na Autoridade Portuária de Valência, sempre há algo mais além ... (Entrevistado 3, grifo nosso);



A decisão é sempre da APV. Vamos dizer que ele [o auditor] está mais envolvido até o momento da **definição do alcance**. **Tivemos problemas muitas vezes porque os auditores não entendiam o alcance. Não entendiam o alcance que queríamos atribuir.** Então, no final, evidentemente, quem gerencia a certificação é a própria entidade e nós. Isso é o que entendemos. Entendemos sempre desta forma e, **desde que haja, obviamente, uma obrigatoriedade legal, aí sim, nesse caso não podemos entrar** (Entrevistado 1, grifo nosso).

Cabe destacar que tal êxito na execução da estratégia ambiental da APV decorre, inicialmente, do projeto ECOPORT que, em sua etapa I, estava voltado a permitir aos operadores portuários dos Portos de Valência, Gandía e Sagunto obterem as certificações ambientais, alinhadas com os pressupostos da ISO 14001 e EMAS, para configurarem seus Sistemas de Gestão Ambiental (SGA's) em um prazo de até cinco anos, de modo a incrementar o diferencial competitivo com base na noção de sustentabilidade. No ano de 2015, havia 35 empresas envolvidas no projeto ECOPORT, sendo que destas, 22 receberam a ISO 14001 e outras seis empresas haviam recebido a certificação EMAS (LOPEZ, 2017; VALENCIAPORT, 2018).

Segundo a área de Políticas Ambientais da APV, o projeto ECOPORT foi um *case* internacional de sustentabilidade ambiental. O Entrevistado 3 aponta este tópico:

Nós desde aqui também promovemos, digamos, um grupo que é o grupo ECOPORT II. Este grupo é um grupo pioneiro em nível mundial. E digo isso com conhecimento de causa porque você anda por toda parte e as pessoas olham para você com olhos arregalados: Como você consegue mobilizar esforços da Comunidade Portuária para um objetivo ambiental? Nós temos conseguido isso. No que consiste esse grupo? Quando este grupo começou, seu **objetivo inicial era que as empresas portuárias tivessem um sistema de gestão ambiental certificado**, baseado em 14001. Para eles foi publicado um guia o mais fácil e simples possível.

Outro ponto da agenda ambiental que caracteriza o protagonismo da APV na adoção de práticas sustentáveis em nível internacional reside no fato de o Porto de Valência ter sido o primeiro porto no mundo a verificar sua emissão de CO<sub>2</sub> sob as premissas da ISO 14064:2012. A partir de então, a APV teve efetivada a sua inscrição no *Registro de Huella de Carbono, Compensación y Proyectos de Absorción de CO<sub>2</sub>*, criado pelo *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente da Espanha*, onde consignou, no período de 2008 a 2014, a redução na emissão de gases do Efeito Estufa de 3,12 para 2,58 KgCO<sub>2</sub> (-17%), sendo que, no mesmo período, a atividade portuária apresentou incremento de 14%.

Tal estudo, conduzido no âmbito do projeto europeu CLIMEPORT, permitiu não apenas aferir as emissões de carbono, viabilizando delinear o impacto da atividade portuária

concentrada no Porto de Valência. Como resultado, constatou-se que, neste caso específico, 45% das emissões de CO<sub>2</sub> decorrem do tráfego de embarcações (*buques*), 25% provêm do funcionamento dos equipamentos portuários, 12% resultam do tráfego automotivo e apenas 1% advém da atividade específica desenvolvida pela APV (VALENCIAPORT, 2017). Segundo dirigente da área responsável pelas políticas ambientais, a adequada gestão da emissão de gases do efeito estufa assumirá protagonismo em futuro próximo, no âmbito do debate sobre desenvolvimento econômico sustentável. O trecho da Entrevista 1, é exemplificativo do exposto:

E outra certificação que nos deu um passo qualitativo muito importante na questão ambiental está na Espanha, onde existe o Ministério MAGRAMA, Ministério do Meio Ambiente e Agricultura e outras coisas, que tem um selo que certifica a redução de gases de efeito estufa e somos certificados como uma empresa que está fazendo ações para reduzir nossa emissão de carbono. **A emissão de carbono nas questões ambientais será o grande avanço no futuro** e certamente haverá alguns...bem, já existe a ISO, temos o selo de conformidade da emissão de carbono porque cumprimos com a ISO 14064, que é gases de efeito estufa. E esta certificação é muito interessante.

Em que pese destacar o caráter *path dependence* da estratégia ambiental da APV e sua inexorável curva de aprendizado, cabe enfatizar que tais práticas encontram respaldo em consistente aparato institucional que estimula e incentiva a participação das empresas do setor portuário, não só sob jurisdição da APV, mas de todas aquelas que compõem o SPTE da Espanha. O *Ministerio do Fomento*, por meio do *Organismo Público Puertos Del Estado* (OPPE), coordena e afere os indicadores de eficiência dos serviços portuários prestados pelas 28 Autoridades Portuárias que administram 46 portos estatais espanhóis, dotando-as de autonomia de gestão que repercute em estruturas organizacionais mais flexíveis, uma visão orgânica da eficiência e o foco na melhoria contínua na prestação de serviços portuários (FILLLOL *et al.*, 2016).

Nesse interim, percebe-se na perspectiva de praticante da estratégia de nível diretivo da APV, que os aparatos institucional e normativo que configuram o contexto de atuação dos *players* atuantes no setor portuário podem agir como forças motrizes para o incremento do desempenho organizacional por meio, sobretudo, da otimização de seus respectivos processos internos. A passagem da Entrevista 1 evidencia essa consideração:

[...] que a certificação não seja um problema administrativo, mas sim um processo que nos ajuda, que nos ajudará a melhorar. **Esta manhã estávamos falando sobre o estabelecimento de objetivos**, isto é, estamos permanentemente fazendo **processos de melhoria motivados pela própria ideia de certificação**. Portanto, para nós **as certificações nos ajudaram muito a realizar processos de melhoria**, a estar permanentemente estudando ou vendo o que fazer em termos de processos, a unificar processos para que

eles não se tornassem questões absolutamente burocráticas ou excessivamente administrativas e, de alguma forma, com essas certificações, por sua vez, nos permitiu favorecer a implantação para o resto das empresas (Entrevistado 1, grifo nosso).

O aspecto performativo das rotinas organizacionais refere-se à ação empregada para consecução de dada atividade cotidiana, seja ela na sua forma textual ou expressa. Todavia, tal processo decorre da interação entre o contexto socioambiental e institucional que se está inserido, com o aparato tecnológico, tangível e intangível, envolvido na gestão dessas atividades, bem como, com as visões de mundo e princípios dos diferentes atores envolvidos. De fato, cada um dos atores intervenientes, humanos ou não humanos (LATOUR, 1986), sobrepõe agendas específicas que precisam ser conformadas ao longo da execução das atividades.

Nesse sentido, denota-se que as certificações ambientais em vigor na APV exigem o cumprimento de determinados requisitos básicos para sua manutenção, contudo, tais requisitos acabam por legitimar e atribuir pertinência e relevância àquilo que é desenvolvido no âmbito da área de Políticas Ambientais da autoridade portuária. Em essência, isso pode ser entendido como a forma tática (DE CERTEAU, 1998) com que os atores submetidos dão sentido a estratégia deliberada, como destacado no excerto da entrevista 1 supracitada, “que a certificação não seja um problema administrativo, mas sim um processo que nos ajuda, que nos ajudará a melhorar”. Mais uma vez, tal discurso permite denotar o papel de mediadores efetivos que tais artefatos assumem na implementação de dado processo estratégico, sobretudo, ao legitimar e estimular ações de melhoria ao longo das atividades desenvolvidas na área de Políticas Ambientais, corroborando a proposta de Latour (1986).

Por seu turno, o contexto institucional e suas conseqüentes demandas sociais, econômicas e ambientais subjacentes apresentam desafios e perspectivas que agregam complexidade à consecução do processo estratégico em curso. Nesse sentido, conduzir o hoje (com o controle e manutenção das certificações ambientais) e construir o amanhã (por meio da inovação de impacto ambiental e o controle da emissão de gases do efeito estufa, por exemplo) atribuem um sentimento de propósito aos discursos dos gestores da APV, sendo que estes acabam por introjetar nas percepções e compreensões dos atores demais envolvidos.

Por fim, o tópico seguinte trata do aspecto material das rotinas organizacionais, os artefatos que interagem com os atores humanos ao longo de dado processo de consecução das atividades cotidianas. Todavia, cabe destacar que por “material” entende-se tanto elementos tangíveis, como máquinas, equipamentos e documentos, como intangíveis, como *softwares*,

ferramentas de gestão e esquemas conceituais abstratos que se interpõe ao longo das interações recorrentes.

#### 4.2.6 Aspecto material das rotinas organizacionais (ECA2c)

A questão da materialidade no âmbito das rotinas organizacionais ganhou importância a partir dos estudos de Pentland e Feldman (2005), mas foi com D'Adderio (2008, 2011) que a temática passou de uma abordagem periférica à condição de protagonista para análises no campo. Segundo D'Adderio (2011), isto se justifica em virtude do foco de pesquisa que pretendia resgatar a prevalência da agência humana sobre fenômenos organizacionais, como as rotinas, levando os pesquisadores a sublimar o aspecto fundamental exercido pelos artefatos e representações artefactuais envolvidas nas interações ocorridas na realização de atividades de rotina. Devidamente atendida a premência acerca da agência humana, as intenções voltam-se para os efeitos que elementos não humanos exercem sobre a ação dos atores.

Feldman *et al.* (2016) destacam que o aspecto material das rotinas, denominado genericamente como “artefatos”, foi confundido sistematicamente com o aspecto ostensivo que caracteriza a estrutura dinâmica das rotinas quando, em verdade, poderia ser considerada tão somente uma variável *proxy* de tal aspecto. Para D'Adderio (2011), isso significa dizer que os artefatos podem carregar as agências dos diferentes atores humanos envolvidos nas interações que marcam as atividades de rotina, codificando, traduzindo e inscrevendo seus princípios, valores e visões de mundo nos artefatos tanto físicos quanto cognitivos desenvolvidos para consecução das respectivas atividades repercutindo, assim, naquilo que a autora define como “agência distribuída”. Para Latour (1986), os artefatos assumiriam um papel central para compreensão das rotinas, visto que atuam como mediadores ativos, com agenda própria, ao invés de intermediários passivos.

Neste tocante, o contexto de atuação da *Valenciaport* é marcado por um arcabouço legal e normativo que restringe o espectro de atuação de organizações burocráticas, especialmente no âmbito estatal. Desde o acesso de entrada ao edifício sede da APV, localizado em prédio histórico anexo ao Porto de Valência, percebe-se a atenção às exigências de seguridade que são comuns ao setor portuário, estabelecidas pelo Código Internacional para a Proteção de Navios e Instalações Portuárias (ISPS Code)<sup>19</sup>. O *ISPS Code* foi concebido em 2002 em decorrência

---

<sup>19</sup> Cabe destacar que o estrito rigor no atendimento às normas de segurança portuária previstas no ISPS Code já havia sido verificado anteriormente pelo pesquisador quando de sua visita ao Porto de Navegantes, em Itajaí/SC.

ao atentado ao *World Trade Center*, em Nova York, ocorrido em 11 de setembro de 2001 (ABNT, 2019). Além disso, a exigência de equipamentos de proteção individual (EPI) exigidos para garantir a integridade física dos trabalhadores junto ao Porto é facilmente verificada nos espaços de acesso à área portuária e na sala da diretoria de Segurança e Meio Ambiente da APV.

Ainda que no mesmo edifício, as salas das diferentes diretorias são independentes e com acesso restrito, devidamente monitoradas e marcadas por objetos e decorações próprias de seus ocupantes. Contudo, o gabinete que comporta a área de Segurança e Meio Ambiente apresenta uma dinâmica particular e caótica, marcada por EPI's por toda sala, diversos informativos, *releases*, manuais e publicações que são produtos de suas atividades cotidianas desenvolvidas sobre a mesa de reuniões, sem ordenação. Importante considerar que este cenário não caracteriza desorganização, mas sim, uma intensa movimentação da área de Segurança e Meio Ambiente da APV em prol de atender às exigências legais e corporativas quanto a dar consecução e a devida publicidade quanto aos seus resultados obtidos em face dos compromissos assumidos. Ainda, cabe a cada área, além das suas atividades regulares no âmbito da segurança, gerar conteúdo para informar à sociedade em geral as ações de sustentabilidade ambiental que vem sendo desenvolvidas na *Valenciaport*.

Este panorama deriva de uma significativa teia institucional que estabelece as atividades portuárias em território espanhol por meio de diferentes marcos legais. É preciso citar, sobretudo, a importância do *Real Decreto Legislativo 2/2011*, de 5 de setembro, pelo qual se aprovou *El Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante* (TRLPEMM). Tal legislação define o Marco Normativo para o setor portuário espanhol, sua estrutura administrativa, atribuições, funções, os recursos econômicos para o financiamento de suas atividades e os mecanismos de controle e planejamento que deverão ser constituídos pelas autoridades portuárias de interesse público espanholas.

Em especial, a TRLPEMM estabelece três mecanismos para planejamento que, obrigatoriamente, são devidos às Autoridades Portuárias: (i) o *Plan Estratégico*, que define o modelo de desenvolvimento a ser adotado e sua posição estratégica, por meio da formulação de sua missão e dos respectivos objetivos estratégicos a serem alcançados em dado período; (ii) o *Plan Director de Infraestructuras*, o qual estabelece infraestrutura necessária para consecução de seu Plano Estratégico, sob perspectiva de longo prazo; e (iii) o *Plan de Empresa*, onde são apontados os objetivos estratégicos de curto prazo a partir de diagnóstico setorial, os objetivos e indicadores de sustentabilidade, os investimentos públicos e privados previstos e os resultados econômico-financeiros pretendidos, que é submetido anualmente ao órgão de controle do

Ministério do Fomento.

Doravante, no que toca especificamente à temática da sustentabilidade, cabe destacar o estabelecido no artigo 165 da TRLPEMM, no qual é admitida a possibilidade de:

**Bonificações nas taxas portuárias nos casos e com os limites estabelecidos nesta lei, a fim de promover a competitividade e a sustentabilidade econômica e ambiental da atividade portuária** e do sistema de transporte. A aplicação a uma taxa de mais de um bônus daqueles previstos nesta lei será feita sucessivamente e multiplicativamente (ESPANHA, 2011).

Em grande medida, em virtude das bonificações pecuniárias, o dispositivo institucional em tela permite à APV agregar relevância e pertinência à adoção de boas práticas ambientais, tendo em vista o consequente benefício econômico-financeiro decorrente desta postura sobre a taxa de atividade incidente sobre a movimentação de cargas de determinado operador portuário. Entretanto, a legislação exige também que parte da bonificação concedida seja reinvestida na adoção de novas ações de sustentabilidade, de modo que, segundo dados da VALENCIAPORT (2018), dos € 6 milhões bonificados até então, mais de € 4 milhões foram reinvestidos em melhorias ambientais.

Por conseguinte, a incorporação da ISO 50001, que trata de eficiência energética, agrega um fator significativo no sentido de fazer sentido (*sensemaking*) para os operadores portuários investirem em tais ações, bem como, possibilita dar sentido (*sensegiving*) aos atores envolvidos na execução de suas atividades rotineiras, em virtude da possibilidade de aferição dos benefícios econômicos, além das consequências sociais e ambientais decorrentes da adoção de estratégias de eficiência energética no âmbito das atividades portuárias. O trecho da Entrevista 3 exemplifica o exposto:

[...] há investimentos, especialmente investimentos em energia, que são investimentos que, se fossem um investimento ambiental puro, poderiam ser um investimento a fundo perdido. Mas realmente **um investimento em energia é um investimento que no final você tem um retorno** porque você gastará menos energia e terá uma otimização de sua rede. [...] **é mais fácil convencer as pessoas a fazer investimentos no meio ambiente** se você fala sobre questões de energia, a ISO 50001.

O excerto da entrevista realizada com o dirigente da área de políticas ambientais da APV sobre a ISO 50001, que trata da eficiência energética, evidencia esse entendimento de que os benefícios econômico-financeiros atribuem legitimidade aos discursos em prol de investimentos que viabilizem a agenda ambiental da APV:

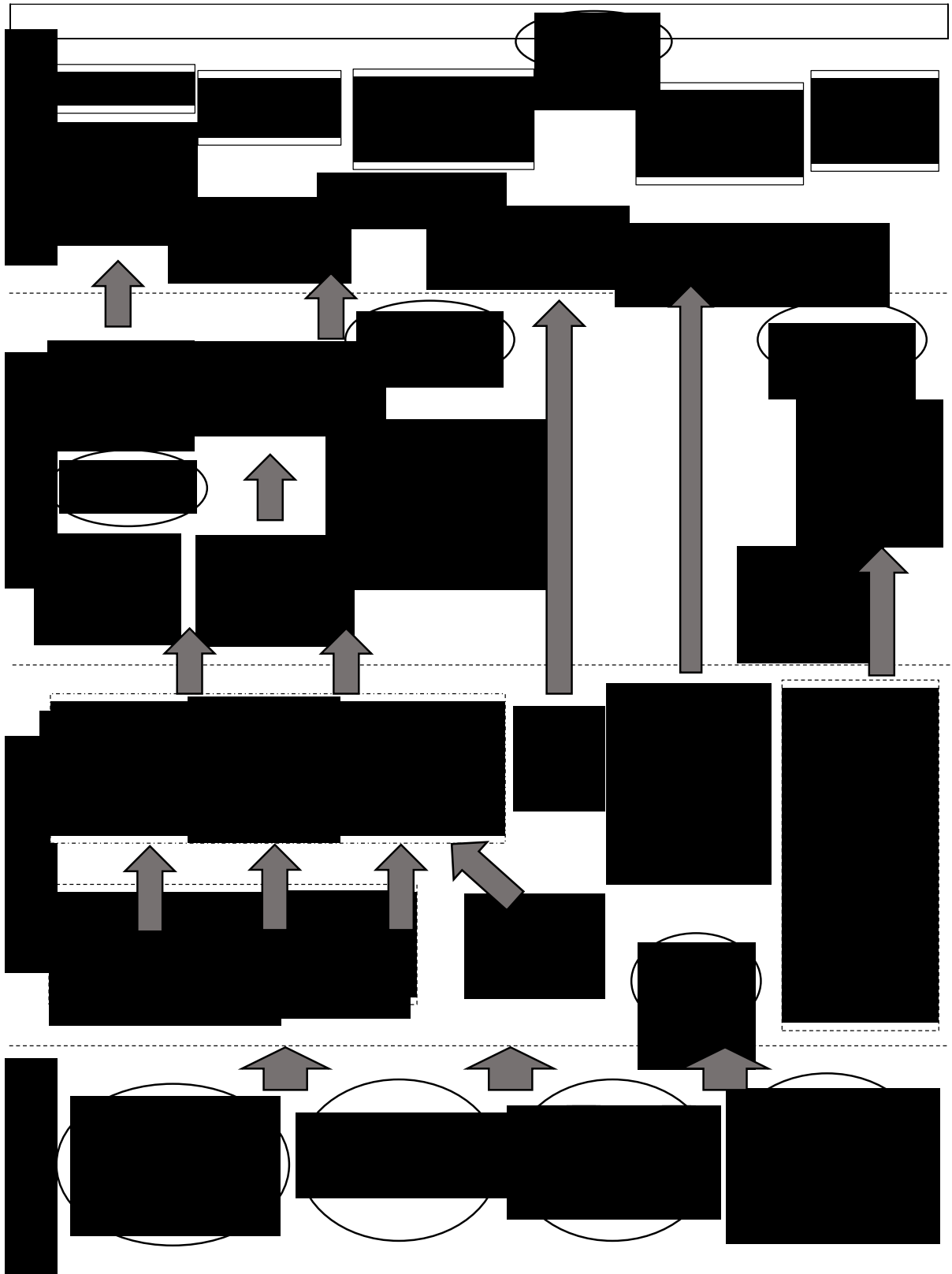
As empresas que estão nos portos pagam uma taxa de ocupação pelo aluguel de terras e serviços e pagam uma taxa de atividade. Essa taxa de atividade depende do que você está movimentando. Mas essa taxa de atividade é uma

taxa que existe um valor mínimo em função do que você fez, conforme o relatório econômico, a memória econômica, para acessar essa concessão. [...] Então todo mundo tem um mínimo e um máximo...ou o máximo que você não tem. Então, como calculamos o bônus? Baseado na taxa de atividade. Porque no final, a taxa de ocupação será fixada a cada ano. A taxa de atividade, se você fizer mais movimentações, você terá mais taxa, mas você também terá mais bônus, mas você também recebe mais renda porque você move mais mercadoria. Com o que é bom, porque no final **estamos motivando as pessoas a fazerem as coisas** [...] (Entrevistado 3, grifo nosso).

As autoridades portuárias que integram o SPTE passaram a adotar sistemas de planificação e gestão para controle e execução de seus processos estratégicos, de modo a compatibilizar os interesses oriundos da autonomia de gestão das Autoridades Portuárias com os interesses do sistema portuário estatal. Comuns a todas as autoridades portuárias, os sistemas de gestão ampliam seu alcance e proporcionam informações sobre toda operação de forma detalhada, sendo que o SPTE desenvolveu sua metodologia específica baseada no *Balanced Score Card* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Em síntese, o BSC propunha-se a expandir o escopo da gestão, no qual o processo decisório era suportado basicamente por indicadores financeiros, assumindo que outros aspectos estruturantes deveriam ser parametrizados, medidos e monitorados. Dessa forma, além da dimensão financeira, Kaplan e Norton (1997) adotaram outras dimensões analíticas como processos internos, aprendizado e crescimento, deixando evidente que a consecução da estratégia decorre do alinhamento entre essas dimensões constitutivas.

Para o respectivo *Cuadro de Mando Integral* (CMI, tradução do BSC), no âmbito do setor portuário estatal espanhol, foram adotadas as seguintes premissas para as dimensões analíticas estabelecidas: (i) financeira, evidenciando o aumento do valor da AP por meio da diversificação da receita, da estrutura de custos e do giro dos ativos; (ii) clientes, por meio do incremento da participação de mercado e da rentabilidade dos clientes; (c) processos, em que pese a melhoria contínua dos processos críticos que integram a cadeia de valor portuária; e, finalmente, (d) recursos, concernente à integração dos diferentes recursos fundamentais que compõe a AP (AECA, 2006). A Figura 17 ilustra o Mapa Estratégico que configura o CMI da autoridade portuária.

Figura 17 - Mapa Estratégico da Autoridade Portuária de Valência



Fonte: Giner-Fillol *et al.* (2013)



A Figura 17 permite conhecer as bases conceituais sobre as quais se alicerça a estratégia deliberada na Autoridade Portuária de Valência. Logo, em seu nível fundamental, naquele referente aos Recursos, verifica-se que é explícita a relevância atribuída aos sistemas integrados de gestão (SIG) pela organização, cabendo destacar que estes incorporam o sistema de gestão ambiental (SGA) na APV. Além disso, na dimensão Clientes verifica-se que o entorno na qual está inserida, bem como os relacionamentos com os entes que o compõe, são basilares na estratégia da organização.

Nesse sentido, tendo por base a caracterização da dimensão Processos, pode-se presumir que a estratégia ambiental inicialmente deliberada pela APV tenha sido concebida sobre a perspectiva do Marketing Portuário (P.6), sobretudo, de modo a responder a uma demanda social crescente por empresa ambientalmente responsáveis, com foco em estabelecer uma imagem positiva de responsabilidade socioambiental junto aos diferentes atores que configuram seu ecossistema.

Apoiada em um arcabouço institucional significativo e nas demandas decorrentes da sociedade acerca da temática ambiental, tal estratégia incorporou significado a partir do impacto econômico-financeiro que incorporou, prevista na Lei de Portos, beneficiando os diferentes operadores portuários instalados junto à APV. De forma complementar, cabe destacar que a promoção da mudança cultural em nome da sustentabilidade consiste em uma orientação estratégica que denota a importância da perspectiva de sustentabilidade no longo prazo, almejada pela autoridade portuária. Tais linhas gerais estão definidas no arcabouço institucional estatal que condiciona o setor e que estimula e direciona esforços para o atingimento de tais objetivos.

Assim, o CMI da APV incorporou o SGA de modo a integrar toda a operação, permitindo o alinhamento entre seus objetivos estratégicos e aqueles previstos nas normativas ambientais certificadas pela Autoridade Portuária e seus parceiros. Esta perspectiva explicita a relevância que dito artefato assume na APV e a legitimidade que atribui ao processo de manutenção das certificações ambientais, assumindo papel de mediador efetivo, ao invés de intermediário passivo, corroborando a perspectiva defendida por Latour (1986), estabelecendo as tarefas que deverão ser desempenhadas ao longo do trabalho diário desenvolvido pelos diferentes atores envolvidos, inclusive, condicionando-as por meio de agenda própria.

Na visão da chefia de Políticas Ambientais da APV, conforme evidencia o trecho da Entrevista 3, o CMI é fundamental para consecução das atividades diárias desenvolvidas no âmbito das rotinas organizacionais, permitindo maior coordenação do trabalho, além de simplificar os processos cognitivos para tomada de decisão:

Nós **temos um sistema de gestão já muito maduro**. Temos usado o sistema de gerenciamento há quase 20 anos, já que muitas coisas foram feitas e os mecanismos são altamente automatizados. Então, **todo mundo sabe o que tem que fazer em dado momento, quais são suas áreas de gestão** e... bom, porque a verdade é que estamos bem compenetrados nesse sentido.

Aqui, ênfase é dada para a compreensão por parte da chefia acerca da importância do sistema de gestão como algo que transcende seu papel de ferramenta de gestão para assumir papel de mediador efetivo na atuação dos atores envolvidos, condicionando sua ação. Neste sentido, é legítimo considerar que tal artefato cognitivo repercute em uma melhor coordenação entre os atores, facilita a inter-relação entre as atividades envolvidas, viabiliza a otimização dos recursos cognitivos por parte dos envolvidos e permite a gestão do conhecimento gerado em virtude da curva de experiência decorrente (BECKER, 2005). Tal padronização nas interações envolvidas é evidenciada pela gestão, segundo discorre o Entrevistado 3:

**O sistema de gestão é como quando você vai para a escola. Você tem uma educação e você se adequa a essa educação.** Bem, nós já sabemos quais são as regras do jogo, por isso trabalhamos e é muito mais fácil assim. **Se você vai para a escola de uniforme você não precisa pensar todos os dias sobre as roupas que você tem que usar. Sim, o uniforme já é isso. E você trabalha muito melhor.** Isso não significa que somos robôs, não somos robôs. Obviamente temos margem para a improvisação e temos espaço para implementar coisas novas, mas digamos que **a base fundamental é o sistema de gestão e a partir daí desenvolvemos todo o resto.**

A questão ambiental na APV é concebida sob a perspectiva processual, onde a integração entre diversas áreas organizacionais se faz necessária justificando, dessa forma, a adoção de modismos e tecnicismos gerenciais que possam repercutir em incremento da capacidade analítica do SGA. É recorrente nas considerações dos entrevistados a necessidade de que todos os aspectos que caracterizam o processo de gestão ambiental da APV sejam monitorados, medidos e quantificados. Para tanto, os artefatos envolvidos nessas atividades de coleta de dados assumem papel de destaque na implementação da estratégia da organização, bem como aqueles com potencial de ampliar o diferencial competitivo da autoridade portuária como, por exemplo, a tecnologia emergente Blockchain:

Quando falamos de questões ambientais **estamos falando de incorporar processos**, todos esses aspectos técnicos. Agora, por exemplo, estamos observando como integrar um ponto de vista ambiental e processual, já que todo o tema da Internet das Coisas, toda a questão da energia 4.0, estamos em projetos para incorporar ou ver como um todo o que podemos fazer sobre o tema da tecnologia Blockchain. Dizer, há muita interação ou também temos muita obsessão por técnica e equipes. **Temos muitas redes, muitos sistemas de controle ambiental, controle industrial.** Claro, toda essa tecnologia também é comunicada no sentido de que você sabe exatamente como está funcionando no porto, [...] agora também estamos trabalhando na bateria de

hidrogênio e vamos tentar ver como podemos aplicar essa bateria de hidrogênio. Também **estamos incorporando estudos de GNL, gás natural liquefeito, para o assunto de fornecimento de navios**. Digamos que há um processo de interação muito importante (Entrevistado 1, grifo nosso).

É necessário citar, também, que as habilidades dos atores de nível diretivo da APV, sobretudo as habilidades tácitas, repercutem no desenvolvimento e incorporação de diferentes artefatos que, conforme estabelece D'Adderio (2011), caracterizam-se por carregar em seu âmago a agenda distribuída dos atores humanos envolvidos. Eventualmente, tais artefatos são concebidos de forma marginal, em paralelo, focados em atender propósitos específicos para consecução das atividades de coordenação dos dirigentes.

Contudo, a partir do momento que tais artefatos originados de maneira emergente se mostram eficientes, passam a ser incorporados ao processo estratégico organizacional, que é traduzido, codificado e institucionalizado a partir do CMI da organização, de modo a garantir a economia nos recursos cognitivos dos dirigentes. Tal processo é análogo também ao SGA que compõe o *Cuadro de Mando Integral* da APV, que passou a institucionalizar as premissas e parâmetros estabelecidos pelas ISO 50001 e 14001 para auxiliar o processo decisório:

Temos uma ferramenta [...] um *software ad hoc* também porque ao final já temos tantos sistemas de gerenciamento que é muito fácil. **Eu tento controlar tudo**, mas pode me passar algo ou caso eu deixe passar algo, então nós planejamos a ferramenta que foi desenvolvida para [...], em princípio, controlar os sistemas de gerenciamento que temos [...] (Entrevistado 2, grifo nosso).

**O que nós tentamos fazer, principalmente por causa da minha saúde mental, foi que nós integramos ISO 50001 e ISO 14001 porque se não precisaríamos ter dois sistemas paralelos** e manter dois sistemas paralelos é uma confusão. Porque às vezes você muda uma coisa em um e depois você tem que mudar no outro. Então, eu tentei integrar e a verdade é que conseguimos com ambos. Agora temos um sistema de gestão ambiental e de energia, com uma política ambiental e energética, e é isso que acontece porque a maior parte da eficiência energética, digamos, toda a parte dos usos de energia e, além disso, porque outros procedimentos estão no sistema geral. Tudo isso que conseguimos manter de forma documental, acima de tudo [...] (Entrevistado 2, grifo nosso).

O debate acerca do protagonismo que vem sendo assumido pelos artefatos, sejam eles materiais ou imateriais, no âmbito organizacional, vem crescendo de modo significativo (LATOURE, 1986; ORLIKOWSKI, 2007; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; D'ADDERIO, 2008, 2011; LEONARDI, 2011, 2012; FELDMAN *et al.*, 2016), passando de uma posição periférica para o centro da análise acerca da compreensão de como se desenrola o processo de formação da estratégia organizacional (D'ADDERIO, 2008; 2011).

Nesse sentido, os dados coletados evidenciam a relevância e pertinência que tecnologias de gestão adotadas na APV assumem, em especial seu CMI, sobretudo na caracterização dos discursos e narrativas que circunscrevem as ações empreendidas, de modo a proporcionar o devido significado ao processo, envolvendo o cotidiano operacional da organização. De fato, o CMI, e as respectivas agências distribuídas que o caracteriza, consiste em um *actante* fundamental no processo de formação de estratégias da APV, assumindo um papel de mediador efetivo e que, de forma inexorável, condiciona o comportamento e os desempenhos dos demais atores humanos envolvidos nas atividades diárias da autoridade portuária.

#### 4.3 DISCUSSÃO GERAL: INTERAÇÃO ENTRE *STRATEGIZING* E ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Considerando a questão de pesquisa que norteou esta tese, qual seja, **como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material?**, entende-se que o *strategizing*, decorrente da intersecção entre os três elementos constitutivos da SaP (práxis, prática e praticantes) é materializado pela noção de rotina organizacional, compreendida aqui como uma combinação dos aspectos ostensivo, performativo e material. Destarte, da abordagem da estratégia organizacional, a partir de uma visão baseada em rotinas, depreende-se que as rotinas organizacionais, em sua essência, podem ser entendidas como o próprio *strategizing*. Mas o que isso quer dizer?

Para responder a tal questionamento, as proposições geradas a partir do referencial teórico visitado são recuperadas.

A primeira proposição [P1] propunha que “O aspecto ostensivo das rotinas organizacionais é caracterizado pelos praticantes da estratégia e, em especial, pelos conceitos de *sensemaking*, *sensegiving*, bem como, pelas conseqüentes práticas discursivas desencadeadas ao longo das interações recorrentes”. Sobre isso, o campo empírico permitiu compreender como as visões de mundo dos praticantes da estratégia na APV, seus valores e princípios, devidamente condicionados pelo capital social agregado ao longo das suas histórias de vidas e profissionais, suas formações acadêmicas e experiências pessoais foram determinantes para dotar de sentido e significado os discursos e narrativas que adotavam ao longo das interações recorrentes para poder dar consecução à estratégia ambiental pretendida.

Esta primeira proposição tem um desdobramento, [P1.a], tendo sido proposto que “A trajetória de vida, as habilidades (*skills*) e as capacidades dos atores envolvidos determinam a configuração dos aspectos constitutivos das dinâmicas das rotinas organizacionais”. Nesse aspecto, o caso da APV indicou que as habilidades e capacidades dos praticantes da estratégia, desenvolvidas ao longo das experiências vividas em empresas ligadas ao *marketing* e à inovação condicionaram a compreensão dos atores, os princípios, valores e hábitos arraigados em torno daquilo que assumiram o compromisso de desempenhar. Foram essas habilidades e capacidades individuais que, devidamente reunidas em prol de dado objetivo organizacional, permitiram a emergência de aspectos fundamentais para ir além da estratégia inicialmente deliberada para, em essência, se converter na estratégia efetivamente realizada, com significativo incremento de alcance e profundidade.

Por sua vez, a segunda proposição [P2] trazia o seguinte enunciado: “O aspecto performativo das rotinas organizacionais remete ao conceito de práxis, sendo este caracterizado por ‘como’ as atividades cotidianas são desempenhadas”. Nesse aspecto, foi possível visualizar que a compreensão acerca do aspecto performativo das rotinas organizacionais, a ação desempenhada para que o fluxo de atividades seja expressado ao longo das diferentes interações ocorridas em determinados episódios estratégicos específicos, guarda aderência com o conceito de práxis adotado no âmbito da estratégia como prática permitindo, inclusive, que tal conceito seja apropriado de forma mais intuitiva, viabilizando novos estudos e pesquisas. Entender o aspecto performativo permite compreender a estratégia em ação e, por conseguinte, permite também que o aspecto ostensivo das rotinas, a estratégia (como prática) em princípio, condicionado pelos valores pessoais e hábitos arraigados, seja desvelado.

Na terceira proposição [P3], constava que “O aspecto material das rotinas organizacionais se refere aos artefatos, representações artefactuais, tecnologias e ferramentas de gestão envolvidos na execução das atividades cotidianas, sendo determinante na atribuição de significado ao constructo e encontrando correspondência nas práticas administrativas”.

Nesse ponto, cabe destacar a participação determinante que os elementos materiais, denominados artefatos, ao longo de todo estudo ora apresentado, apresentavam junto aos atores humanos da estratégia o sentido de atribuir pertinência e relevância aos objetivos organizacionais estabelecidos, assumindo o papel de mediadores ativos, por vezes, impondo suas agendas aos interesses individuais, condicionando tanto o pensamento como a ação depreendida. Da mesma forma, tais artefatos e representações artefactuais adotadas pela APV permitiram compreender o *path dependence* que caracteriza a própria história de organização,

sua trajetória, a forma como ela se manteve e chegou até o presente momento, evidenciando a agência distribuída (D'ADDERIO, 2008; 2011) que o notabiliza.

Por fim, a quarta proposição [P4] propunha que: “As rotinas organizacionais consistem na operacionalização ou, no limite, na ‘corporificação’ do conceito de *strategizing*, pertinente à intersecção entre práticas, práxis e praticantes”. Em síntese, o que se verificou em campo foi que a noção de rotinas organizacionais permite compreender, indutivamente, a forma como se dá a intersecção entre práticas, práxis e os praticantes que remete ao *strategizing* ou, no limite, o fazer estratégia. A rotina organizacional é o *locus* espacial e temporal onde pensamento e ação se estabelecem ao longo de sucessivas interações recorrentes com os artefatos que permeiam a consecução da estratégia possível.

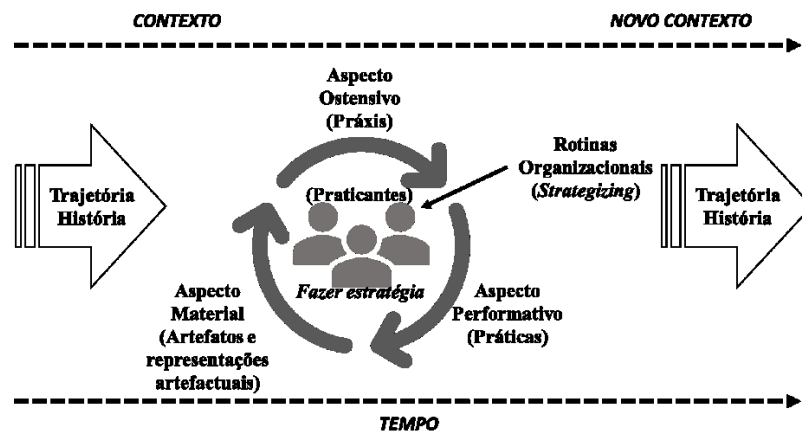
Nesse sentido, denota-se também que a ideia de rotinas organizacionais embute em sua perspectiva não apenas o conteúdo da estratégia, mas sim, agrega a esse fator a perspectiva processual que a caracteriza (BURGELMAN *et al.*, 2018). A estratégia não se dá em um momento ou em um episódio estratégico, mas em uma sucessão de contatos, eventos, conflitos, disputas de poder e interações que ocorrem de modo inexorável e, por vezes, de modo simultâneo ao longo das atividades desempenhadas cotidianamente.

Da mesma forma, as rotinas organizacionais evidenciam a relevância que deve ser atribuída ao contexto de atuação em que se está inserido e as mudanças institucionais que configuram cada novo contexto. As condições ambientais mudam, o contexto muda e tais mudanças tem a propriedade de transformar, em certa medida, visões de mundo e convicções arraigadas ao longo da vida, de modo a garantir a perpetuidade da organização. Por fim, as rotinas organizacionais carregam em seu bojo os praticantes envolvidos, as práxis desencadeadas e os artefatos e representações artefactuais que caracterizam as práticas, no âmbito da SaP agregando, todavia, as noções de história, contexto e processo que são inexoráveis à análise.

A validação das proposições supracitadas permite corroborar a aproximação teórica apresentada. Por seu turno, convém resgatar Hübler e Lavarda (2017), que avaliaram a permeabilidade dos conceitos de rotinas organizacionais e estratégia como prática, teoricamente, podendo ser confirmada tal permeabilidade no campo empírico. Inicialmente, os estudiosos propuseram que o conceito de rotinas seria apropriado para compreender a noção de práticas na SaP, enquanto as ideias de instinto e hábitos auxiliariam na compreensão do conceito de práxis. Estendendo este entendimento, com o amparo das evidências advindas do estudo de caso da APV, tem-se confirmada, empiricamente, a permeabilidade entre os conceitos de

estratégia como prática e rotinas organizacionais. A Figura 18 é ilustrativa da interação observada em campo.

Figura 18 - Conexão entre *strategizing* e rotinas organizacionais



Fonte: elaboração própria

A Figura 18 demonstra que a interação entre práticas, práxis e praticantes se sobrepõe à interação entre os aspectos material, performativo e ostensivo, respectivamente, em uma dinâmica que permite que a estratégia de fato aconteça, ao mesmo tempo que modela a trajetória histórica da organização, conduzindo-a de um estado para o outro, consequência inerente à dinâmica organizacional. No limite, **o conceito de *strategizing* corresponde à noção de rotinas organizacionais.**

Em outras palavras, o fazer estratégia ocorre ao longo das diversas rotinas organizacionais, *locus* das interações entre os atores envolvidos e suas representações, sendo também onde os conceitos de práticas, práxis e praticantes efetivamente são operacionalizados. Assim, a abordagem das rotinas, como sendo o próprio *strategizing*, permite o desenvolvimento de estudos empíricos no campo da estratégia organizacional, sobretudo, pelo potencial analítico para compreensão da ação coletiva organizada.

A partir dos dados coletados na APV, entende-se que as práticas estratégicas de gestão ambiental, na implementação e manutenção de certificações ambientais, reforçam os conceitos de Hodgson (2004), colocando-as como força motriz por trás da ação propriamente dita. Consequentemente, permitindo compreender os aspectos que configuram o hábito, inerentes à trajetória profissional, às motivações e expectativas dos atores envolvidos, que é determinante para compreender o aspecto ostensivo das rotinas organizacionais. Ainda, ficou evidente que as

métricas quantitativas e qualitativas estabelecidas para o devido cumprimento das exigências legais e de certificação são base para que a estratégia ambiental da APV faça sentido para os atores internos, atribuindo significado, pertinência e relevância para os demais atores externos, especialmente, aqueles vinculados aos operadores portuários que atuam sob a jurisdição da APV.

Foram identificadas na APV práticas estratégicas entendidas e internalizadas como práticas administrativas (ferramentas de gestão, sistemas integrados de gestão e aparatos tecnológicos que permitem a consecução da estratégia); práticas discursivas (discursos legitimadores da adoção de determinadas ferramentas e procedimentos para execução de suas atividades de rotina) e práticas episódicas (reuniões, grupos de trabalho, auditorias, seminários) que consistem na delimitação espacial e temporal que encerra as práticas administrativas e discursivas, dando vida à práxis. Quanto aos praticantes, estes assumem características próprias de uma organização burocratizada. A equipe é diretamente responsável pela condução das operações na área e fica encarregada da implementação e manutenção das diferentes certificações ambientais.

Essas práticas estão interligadas aos aspectos ostensivo, performativo e material das rotinas, caracterizando uma dinâmica que envolve as práticas estratégicas desempenhadas no *locus* pelos atores envolvidos em tempos e espaços específicos devidamente situados quanto as questões ambientais e de sustentabilidade relatados no caso em foco, corroborando o exposto em Feldman (2000).

Portanto, correspondendo aos estudos de Burgelman *et al.* (2018), entende-se que o conjunto de atividades estratégicas, e as ações que se desmembram dessas, caracterizam simultaneamente o conjunto de rotinas que compõem o dia a dia de uma organização. Considerando que cada organização é única, pois é (con)formada por praticantes que são únicos para desempenhar determinado conjunto de atividades, assim, a implementação da estratégia é decorrente de determinada intenção e escolha específica, que só é possível pela interação dos respectivos praticantes com os artefatos que estão disponíveis para sua consecução por meio da integração de elementos humanos e não-humanos, confirmando a ideia de Latour (2012). Destarte, dado o devido destaque à agência humana, cabe ressaltar o papel de mediadores efetivos que assumem os artefatos envolvidos ao longo das diferentes interações recorrentes (LATOUR, 2012), carregando em seu âmago a noção de agência distribuída (D'ADDERIO, 2011).

Em síntese, entender as rotinas organizacionais como sendo o amálgama entre atores, processo e conteúdo da estratégia, *locus* espacial e temporalmente situado onde pensamento e



ação se estabelecem, dependente de seu contexto e história, remete à visão de que, em verdade, faz-se razoável partir da perspectiva da estratégia como prática para ampliar seu alcance e propor aquilo que pode ser compreendido, no limite, por Estratégia como Rotinas.

Com esses novos enlaces que complementam o que vem sendo proposto (Figura Final), entende-se que a literatura possa evoluir a partir da publicação deste estudo, considerando essas novas relações aqui delineadas (Proposições 1 a 4).

Na prática, a afirmação de que *strategizing* e rotinas se sobrepõem permite indicar que maior atenção precisa ser direcionada às atividades comuns, aquelas tidas como simples e rotineiras, visto que são, em verdade, atividades estratégicas: é do conjunto de atividades simplex que se origina a complexidade das organizações. São nessas rotinas que a estratégia se realiza, se implementa e em consequência sem elas não se atingiriam os resultados. Pensar na estratégia como prática acontecendo no dia a dia, na rotina, conduz à necessidade de se envidar esforços para valorizar, reconhecer e premiar atividades que requereriam menor atenção, como vitais, como a força motriz da organização e, mais ainda, reconhecendo a participação de quem as executa e que muitas vezes passa despercebido e relativizado nas organizações.

Ademais, relacionando com o tema da sustentabilidade, se as ações do dia a dia são as que realizam efetivamente o que é estratégico e se a estratégia de sustentabilidade deve ser implementada, entende-se que a sustentabilidade depende de todos os praticantes e não é (só) uma estratégia e uma decisão da alta direção da organização distante dos atores organizacionais ou um conceito abstrato e longínquo, como também foi (e ainda o é) o conceito de estratégia na abordagem clássica da administração estratégica. As questões de sustentabilidade precisam permear toda a organização e isso pode ocorrer quando todos os praticantes entenderem o valor deste conceito e a importância que o mesmo tem para a permanência da organização no contexto em que se insere e no próprio planeta de modo geral. Necessário se faz por luz nas atividades cotidianas como estratégicas.

Enfim, pensar em uma abordagem de pesquisa baseada na ideia de Estratégia como Rotinas traz à luz uma perspectiva dinâmica, integrada, holística e epistemologicamente coerente acerca das interações recorrentes que se desenrolam em determinado contexto e espaço entre as dimensões constituintes que caracterizam os níveis micro de análise nos estudos em estratégia. De fato, tanto a abordagem da estratégia como prática quanto o campo das rotinas organizacionais, ambas orientadas a compreender a dinâmica que envolve o nível micro analítico organizacional, *locus* onde se dá a ação individual e, em especial, a ação coletiva organizada, se beneficiam da aproximação teórica ora proposta.

Nesse sentido, as rotinas organizacionais são, em essência, a unidade de análise apropriada para que estudos sobre estratégia contemplem a dinâmica que envolve atores, práticas e práxis, em dado contexto e espaço, se estabeleçam. As rotinas organizacionais contribuem sobremaneira para que o campo da estratégia organizacional ao trazer em seu âmago dimensões fundamentais na vida organizacional como a trajetória da organização (sua história) e os benefícios e fragilidades decorrentes do *path dependence* desencadeado.

Da mesma forma, o campo das rotinas organizacionais agrega substancial relevância ao seu escopo de pesquisa ao focar seus esforços no sentido de compreender como se dá, no dia a dia dos atores e dos artefatos envolvidos, aquele que é um dos fenômenos organizacionais mais instigantes e atraentes no âmbito da disciplina de Administração, seja ela pública ou privada, a saber, o processo de formação e implementação da estratégia organizacional.

Por fim, mas não menos importante, está o fato de que esta pesquisa está alinhada ao que os últimos estudos sobre *strategizing* têm revelado sobre a abertura da estratégia, trazendo o conceito de *open strategizing* (NKETIA, 2016; MACK; SZULANSKI, 2017; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017) que se refere a maior participação e inclusão dos atores e maior transparência da informação, facilitando a interação dos atores para a consecução dos resultados. Os benefícios atribuídos à *open strategizing* incluem maior número de sugestões de avanço, oriundas de fontes de informações mais diversas, melhor compreensão das decisões estratégicas e maior comprometimento com essas decisões, o que pode resultar em melhor qualidade geral de decisão (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2016).

Assim, se *strategizing* e rotinas estão interconectadas, então, a transparência da informação e o envolvimento de todos no fazer estratégico, posto que são detentores potenciais da informação para a tomada de decisão, tende a quebrar paradigmas, principalmente dos tomadores de decisão da alta direção (*top management team*) o que se caracterizará por um processo de mudança importante em grande parte das organizações (principalmente empresariais). Sem apontar que o nível de abertura ainda é um dilema e uma incógnita (APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a dinâmica entre o processo de *strategizing* e os aspectos constitutivos das rotinas organizacionais, quais sejam, os aspectos ostensivo, performativo e material. Por meio de um estudo de caso com a Autoridade Portuária de Valencia (APV), verificou-se que a estratégia é formada em um constante movimento de ir e vir, a partir da articulação de elementos abstratos ao longo do tempo, desvelando a relação recursiva e constante entre atores sociais, ações, crenças, normativas e exigências contextuais, que repercutem na *path dependence* e, conseqüentemente, naquele que se evidencia como o ativo mais valioso da organização, a saber: a sua própria forma de “fazer estratégia”.

Assim, de modo a dar consecução ao objetivo proposto, foram estabelecidos objetivos específicos que se desdobraram do objetivo geral definido. Nesse sentido, inicialmente foram identificados os *actantes* envolvidos nas atividades cotidianas que dão consecução ao processo de formação e implementação da estratégia, na organização em tela. Como passo seguinte, foram descritos os aspectos performativos que caracterizam a ação no contexto das rotinas organizacionais e que atribuem significado à práxis dos praticantes da estratégia no decorrer das atividades cotidianas, no âmbito da *SaP*. Na continuidade, foram caracterizados os aspectos ostensivos que se desvelam ao longo das rotinas organizacionais vigentes e que atribuem significado às práticas, no âmbito da *Sap*. Por fim, foram evidenciados os aspectos materiais – artefatos, tecnologias e ferramentas de gestão envolvidos na execução das ações ao longo das atividades cotidianas –, que interagem com os diferentes atores humanos ao longo das rotinas organizacionais, configurando as práticas e a *práxis*, no âmbito da *SaP*.

Cabe ressaltar uma constatação feita em campo acerca das estratégias de sustentabilidade em curso na APV. Nesse sentido, verificou-se que ser sustentável foi uma consequência da crescente demanda socioambiental que marcava seu contexto de atuação do setor portuário espanhol, mas, sobretudo, foi a partir da mudança institucional que dotou as autoridades portuárias de interesse público espanholas de autonomia administrativa e financeira, por meio da Lei de Portos. Em verdade, o advento demanda socioambiental global e a legislação portuária espanhola repercutiram em novas práticas e condições que foram delineando a atuação do entes portuários estatais permitindo que, com a curva de aprendizado decorrente da adoção de novas práticas no âmbito ambiental, fossem criadas as condições para que a autoridade portuária passasse a assumir um papel de facilitadora para que os demais operadores portuários atuantes nos portos sob jurisdição da APV acabassem incorporando as mais importantes certificações ambientais nacionais e internacionais, por meio de um processo

que se deu por adesão, não coercitivo, que estabeleceu novas rotinas organizacionais e, por conseguinte, acabou por estabelecer a estratégia na prática.

Em verdade, é lícito afirmar que a política ambiental na APV se desenvolveu de forma emergente, onde aquilo que foi inicialmente concebido sob a perspectiva de construir a imagem ambiental da APV tomou uma dimensão muito mais ampla e profunda a partir de um arcabouço institucional motivador para a mudança.

No que tange às suas contribuições acadêmicas, este artigo faz avançar o corpo de conhecimento da estratégia como prática por trazer uma nova perspectiva ao estudo da formação da estratégia, reconhecendo as rotinas organizacionais e a economia institucional como partes fundamentais ao processo de *strategizing*. Para além do exposto, é discutida aqui a questão da sustentabilidade dentro do arcabouço teórico da estratégia como prática, lacuna apontada por Alperstedt e Bulgacov (2015) e que encontra, neste trabalho, um ponto de partida para investigações acerca do tema estratégias de sustentabilidade. Reconhece-se, ainda, a contribuição deste trabalho à noção de sustentabilidade como prática social, ou seja, como uma série de atividades inter-relacionadas, executada por atores sociais, e que conduzem organizações e, em última análise, a sociedade, a resultados que extrapolam os benefícios organizacionais.

Concernente às contribuições gerenciais, os resultados aqui coligidos servem ao aprimoramento dos processos estratégicos dentro das organizações, apontando como se dá a articulação dos diversos recursos em nome do “fazer estratégia”. Há, ainda, a possibilidade de organizações pertencentes a outros setores da economia encontrarem, nesta discussão, direcionamentos a serem aplicados em suas rotinas, visando ao estabelecimento de práticas estratégicas alinhadas às estratégias de sustentabilidade específicas de seus contextos de atuação.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a restrição de acesso à equipe de campo, imposta pela chefia da área de Políticas Ambientais da APV, sob o argumento de falta de tempo e condições para paralisar os funcionários da área em suas atividades cotidianas para realização das entrevistas semiestruturadas e da observação de suas atividades cotidianas.

Sobre as limitações metodológicas, ainda que este não tenha sido objetivo deste trabalho (estudos comparativos), tampouco da abordagem aqui empregada, é válido considerar a perspectiva de outras organizações, tanto em condições similares quanto em contextos distintos, para que comparações possam ser feitas, engendrando a primeira sugestão para futuras investigações.

Neste prisma, entende-se que o desenvolvimento da pesquisa em estratégia como prática

pode ser beneficiado com estudos da articulação entre SaP e rotinas organizacionais em outros contextos culturais e em outros setores (comercial, industrial ou de serviços). Sugere-se, ainda, que sejam realizadas pesquisas em organizações de diferentes portes, verificando o limite da permeabilidade entre SaP e rotinas, bem como o comportamento desta relação em empresas de diferentes idades. Ainda que a perspectiva da SaP esteja vinculada a perspectivas qualitativas, reconhece-se a relevância de pesquisas quantitativas e, mormente, de métodos múltiplos, combinando a exatidão da análise quantitativa à profundidade da análise qualitativa em nome de uma compreensão total dos fenômenos sob investigação. Por fim, sugere-se também aprofundar a abordagem acerca da natureza processual da estratégia como prática, bem como, das rotinas organizacionais a partir da perspectiva da agência e seus consequentes efeitos sobre a performatividade.

Apesar das limitações descritas, o objetivo desta tese foi alcançado, desvelando a convergência das perspectivas da estratégia como prática e das rotinas organizacionais e, mais ainda, a natureza de tal relação. Considerando a relevância da articulação de recursos organizacionais em prol da sustentabilidade – hoje, um diferencial, mas que em breve passará a ser um imperativo em qualquer setor de relevância global, ainda pouco estudada no âmbito da estratégia como prática, a presente pesquisa oferece um ponto de partida útil para a realização de futuras investigações que contribuam para o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre as estratégias de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Graziela D.; BULGACOV, Sergio. Environmental management, strategic practices and praxis: a study in Santa Catarina industrial companies. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 12, n. 3, p. 288-308, 2015.
- APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The dynamics of Open Strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Disponível em [www.abnt.com.br](http://www.abnt.com.br). Acesso em: 12 maio 2018.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. *ENAPAD 2019*. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=96&cod\\_edicao\\_subsecao=1617](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_subsecao=1617). Acesso em: 25 maio 2019.
- AUSTIN, John L. *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press, 1962.
- AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA – VALENCIAPORT. Disponível em <https://www.valenciaport.com/>. Acesso em: 10 março 2018.
- BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, v.51, n. 2, p. 175-201, 2014.
- BECKER, Marcus C. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 5, p. 817-846, 2005b.
- BECKER, Marcus C. The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982): A review of the literature. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics/DRUID*, 2004.
- BECKER, Marcus C. The concept of routines: some clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, n. 29, p. 249–262, 2005a.
- BELMONDO, Cécile; RUSSEL, Caroline S. Strategising routines as the missing link between strategy practices and praxis. In: *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 13, 2014, Rennes. *Anais [...]*. Rennes, 2014.
- BOLTANSKI, Luc; THEVENOT, Laurent. *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Éditions Gallimard, 1991.
- BOURDIEU, Pierre. *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge Press, 1977.
- BROMILEY, Philip; RAU, Devaki. Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1249-1256, 2014.

BRUYNE, P. ; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Os modos de investigação. In: BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. (org.). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora SA, p. 221-251, 1977.

BURGELMAN, Robert A. et al. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

CABANTOUS, Laure; GAND, Jean-Pascal; WRIGHT, Alex. The performativity of strategy: Taking stock and moving ahead, *Long Range Planning*, v. 51, n. 3, p. 407-416, 2018.

CASTRO, Cláudio M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: Makron Books, 1977.

CAVALIERI, Marco Antonio Ribas. O surgimento do institucionalismo norte-americano de Thorstein Veblen: economia política, tempo e lugar. *Economia e Sociedade*, v. 22, n. 1, p. 43-76, 2013.

CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

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

COMMONS, John R. Institutional Economics. *The American Economic Review*, v.21, n.4, p. 648-57, 1931.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. A dimensão institucional do processo de crescimento econômico: inovações e mudanças institucionais, rotinas e tecnologia social. *Economia e Sociedade*, v. 17, n. 1, p. 85-108, 2008a.

CONCEIÇÃO, Otávio. *Além da Transação: Uma Comparação do Pensamento dos Institucionalistas com os Evolucionários e Pós-Keynesianos*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2008b.

CONCEIÇÃO, Otávio. Há compatibilidade entre a "tecnologia social" de Nelson e a "causalidade vebleniana" de Hodgson? *Revista de Economia Política*, v.32, n.1, p.109-127, 2012.

CONCEIÇÃO, Otávio. *Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2002.

COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

D'ADDERIO, Luciana. The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, v. 37, n. 5, p. 769-789, 2008.

D'ADDERIO, Luciana. Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, v.7, n. 2, p. 197–230, 2011.

- D'ADDERIO, Luciana. Configuring software, reconfiguring memories: the influence of integrated systems on the reproduction of knowledge and routines. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 2, p. 321-350, 2003.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage, 2011.
- DEWEY, John. Experiência e Natureza. In: CIVITA, V. (org.). *Dewey*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- DOERR, O. Políticas portuárias sustentáveis. Boletín FAL. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe/CEPAL, Edición n.299, n.7, 2011.
- DUGGER, William M. Radical Institutionalism: basic concepts. *Review of Radical Political Economics*, v. 20, n.1, p. 1-20, 1988.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, n. 3, p. 667-681, 2017.
- FELDMAN, Martha S. et al. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*. v. 27, n. 3, p. 505–513, 2016.
- FELDMAN, Martha S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.
- FILLOL, Arturo Giner et al. Procesos de planificación estratégica de sistemas portuarios: Un análisis comparativo de Brasil y España. *Harvard Deusto Business Research*, v. 5 n. 2, p. 87-106, 2016.
- GEGENHUBER, T.; DOBUSCH, L. Making an impression through openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Venture. *Long Range Planning*, v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.
- GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O Método nas Ciências Naturais*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GIDDENS, Anthony. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press, 1984.
- GINNER-FILLOL et al. *Gestão portuária: caso prático no porto de Valência (Valenciaport)*. Florianópolis: Insular, 2013.
- GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GIRIN, Jacques. Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method. *European Management Review*, v. 8, n. 4, p. 197-212, 2011.



GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.

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

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOND, Jean-Pascal et al. What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, n. 4, p. 440-463, 2016.

GONZÁLEZ, F. et al. Medición de la sostenibilidad en el sistema portuario Español: propuesta metodológica a través de indicadores sintéticos de desarrollo sostenible. Reunión de Economía Mundial, 12, 2010. *Anais [...]*. Santiago de Compostela, 2010.

HART, Stuart L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open Strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, v. 30, p. 1e12, 2016.

HODGSON, G. The concept of a routine. In: BECKER, M. C. *The Handbook of Organizational Routines*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2004.

HODGSON, Geoffrey M. The approach of institutional economics. *Journal of Economic Literature*, v. 36, n. 1, p. 166-192, 1998.

HODGSON, Geoffrey M. The evolution of institutions: an agenda for future theoretical research. *Constitutional Political Economy*, v. 13, n. 2, p. 111-127, 2002.

HÜBLER, Eduardo A.; LAVARDA, Rosalia. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. *Revista Economia & Gestão*, v. 17, n. 47, p. 25-43, 2017.

IASBECH, Paulo; LAVARDA, Rosalia. Estratégia como Prática e o Papel do Gerente Intermediário nas Organizações: O Futuro do Campo. *Revista de Administração da UFSM*, v.11, n. 4, p. 1125-1145, 2018.

JAMES, William. *Pragmatismo e outros textos*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

JARZABKOWSKI, Paula et al. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.

JARZABKOWSKI, Paula. Activity theory approaches to studying strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (org.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 27-140, 2010.

JARZABKOWSKI, Paula. *Strategy As Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use, *Organization Studies*, v.25, n.4, p. 529–60, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Paul Andreas. 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, Paula; WHITTINGTON, Richard. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JOHNSON, Gerry et al. *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press, 2007.

KORNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, v. 9, n. 2, p. 136-162, 2011.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba, 2012.

LATOUR, Bruno. *Visualisation and cognition: Drawing things together*. 1986.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; CANET-GINER, María Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; CARNEIRO, Viviane; RESE, N. Estratégia como Prática. In: Márcio Moutinho Abdala; Marco Antonio Conejero; Murilo Alvarenga de Oliveira. (Org.). *Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019, p. 153-170.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; GINER, María Teresa Canet; BONET, Fernando Juan Peris. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. *European Business Review*, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LAVARDA, Rosalia; BALBASTRE, F. Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico. In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 6, 2009. *Anais [...]*. Buenos Aires, 2009.

LAWSON, Tony. *Economics and reality*. Routledge, 1997.

LEONARDI, P. M. Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do

LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human a material agencies. *MIS Quarterly*, v.35, n. 1, p. 147-68, 2011.

LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. Sage, 1998.

LOPÉZ, M. M. *Plan estratégico ambiental de la autoridad portuaria de valencia 2017-2025*. Fundación Valenciaport: Valencia, 2017.

MACIEL, Cristiano Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 6, p. 660-672, 2015.

MACK, D. Z. SZULANSKI, G. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, v.50, n.3, p.385-396, 2017.

MADUDOVA, Emilia; ČOREJOVA, Tatiana; VALICA, Marek. Economic Sustainability in a Wider Context: Case Study of Considerable ICT Sector Sub-Divisions. *Sustainability*, v. 10, n. 7, p. 2511, 2018.

MILLER, Danny. *Configurations Revisited*. Strategic Management Journal, 1996.

MILLER, Danny; WHITNEY, John O. Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage. *Business Horizons*, v. 42, n. 3, p. 5-6, 1999.

MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MONASTÉRIO, Leonardo M. *Guia para Veblen: um estudo acerca da Economia Evolucionária*. Pelotas: EDUFPEL, 1998.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.  
Nardi, e J. Kallinikos. (org.), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a*

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Editora Unicamp, 2005.

NKETIA, B. A. The influence of open strategizing on organizational members'commitment to strategy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 235, n.1, p. 473-483, 2016.

- NORTH, Douglas C. Institutions. *The Journal of Economics Perspective*, v.5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomaterial Practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, n.9, p.1435-1448, 2007.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, Susan V. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.
- PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.
- PENTLAND, Brian T.; RUETER, Henry H. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 3, p. 484-510, 1994.
- PIERCE, C. S. *Escritos coligidos*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- QUÉRÉ, L. La situation toujours négligée? *Réseaux*, n. 85, p. 163-192, 1997.
- RAPIMÁN, D. Q. Pesquisa Qualitativa em Educação: possibilidades de investigação em educação. In: TAVARES, Manuel; RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). *Metodologias Qualitativas: teoria e prática*. Curitiba: Crv, 2015. Cap. 8. p. 211-230.
- REGNÉR, Patrick. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, p.57-82, 2003.
- ROULEAU, Linda. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.
- ROULEAU, Linda. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 258-270, 2010.
- SARGIS-ROUSSEL, Caroline; BELMONDO, Cécile; DELTOUR, François. Bringing People Back in: How Group Internal Social Capital Influences Routines' Emergence. *European Management Review*, v. 14, n. 1, p. 101-112, 2017.
- SCHATZKI, Theodore R. A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, Theodore R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. (org.). *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, Theodore R. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.

SCHATZKI, Theodore R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, Theodore R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Saraiva, 2006.

SILVA, Alfredo R. L.; CARRIERI, Alexandre P.; JUNQUILHO, Gelson S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Revista de Administração*, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

SILVA, Luana Caroline; ROSA, Fabricia Silva; LUNKES, Rogério João. ESTUDO SOBRE DESEMPENHO AMBIENTAL DE PORTOS BRASILEIROS. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 7, n. 1, p. 4-33, 2018.

SILVA, Vagner. L. da. Fundamentos do institucionalismo na teoria social de Thorstein Veblen. *Política & Sociedade*, v.9, n.17, 2010.

STAKE, R. E. *The art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.

STANDER, Karen; PRETORIUS, Marius. The next step in the strategy-as-practice evolution: A comparative typology matrix. *Acta Commercii*, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2016.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research*. Sage publications, 1990.

TROCHIM, W.M.K. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, v.12, pp 355-366, 1989.

VALKEVAARA, T. Exploring the construction of professional expertise in HRM: Analysis of four HR developers' work histories and career stories. *Journal of European Industrial Training*, v.26, n.2-4: p.183-196, 2002.

VAZ, Samir Lótfi; BULGACOV, Sergio. Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 3, p. 380-402, 2018.

VEBLEN, Thorstein B. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

VEBLEN, Thorstein B. *The Theory of Business Enterprise*. New York: Charles Scribner's Sons, 1932.

VIANNA, H. M. *Pesquisa em educação: a observação*. Brasília: Plano Editora, 2003.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v.27, n.5, p. 613-34, 2006.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

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

YING, Qi. Research on Environmental Issues during Port-economy Development in Yingkou of Liaoning. *Energy Procedia*, v. 5, p. 2373-2377, 2011.

## APÉNDICE

### GUIÓN DE ENTREVISTA - NIVEL GERENCIAL

**ÁREA:** Gerencia del área de Seguridad, Medio Ambiente y Instalaciones de la APV

**RESPONSABLE:** Federico Torres

**TIEMPO DE DURACIÓN:** de 45 a 60 minutos

**BLOQUE 1** - Entendimiento sobre el trabajo en el área de Seguridad, Medio Ambiente e Instalaciones (aproximadamente 2 MINUTOS PARA CADA RESPUESTA)

1.1 - ¿Cuáles son las actividades realizadas diariamente para la consecución de sus atribuciones?

1.2 - Describa el flujo de actividades que involucran el proceso de mantenimiento de las certificaciones ambientales.

1.3 - ¿Quién es el encargado del mantenimiento de las certificaciones ambientales?

1.4 ¿Quién integra el equipo de trabajo responsable por el mantenimiento de las certificaciones ambientales y qué criterios para integrar ese equipo?

1.1 - Hable acerca de las reuniones realizadas con su equipo de trabajo. ¿Cómo están organizadas? ¿Cuál es su duración, frecuencia y periodicidad? ¿De qué forma los empleados pueden exponer sus opiniones? ¿Se programan con antelación?

1.5 - ¿Hay rotatividad de personas (*turnover*) en el equipo responsable por el mantenimiento de certificaciones ambientales? Si es así, ¿qué criterios para sustituir y cómo se da la integración de nuevos miembros?

1.6 ¿Cuál es la expectativa de los niveles jerárquicos superiores de la APV en cuanto a la actuación de la Gerencia de Seguridad, Medio Ambiente e Instalaciones? ¿Qué usted entiende que se espera de la gerencia a lo largo de sus actividades diarias?

1.7 ¿Cuál es la expectativa de la gerencia sobre la actuación de las personas responsables por el mantenimiento de las certificaciones ambientales? ¿Qué se espera de ellas a lo largo de sus actividades diarias?

1.8 - ¿Usted es tolerante en cuanto a los errores y equívocos cometidos por los miembros del equipo en el desempeño de sus actividades?

1.9 - ¿Cuál es el trámite para un empleado para presentarle una sugerencia de cambio en el proceso de trabajo en su área?

1.10 - ¿Puede usted relatar alguna alteración que fue incorporada al proceso de trabajo cotidiano del área de mantenimiento de las certificaciones ambientales, en virtud de la acción de sus integrantes?

1.11 - ¿Qué otras áreas y / o sectores de la APV que mantienen mayor interacción con el área responsable por el mantenimiento de las certificaciones ambientales? ¿En qué consiste esa relación?

1.12 - ¿Hay consultorías o auditorías que interactúan con el equipo responsable del mantenimiento de las certificaciones ambientales? ¿Cuáles són?

1.13 - Si es así, ¿de quién es la palabra final sobre procedimientos a seguir para el mantenimiento de las certificaciones ambientales y esas organizaciones externas? ¿Hay negociación o flexibilidad entre las partes?

- 1.14 - ¿Qué certificación ambiental consideras más compleja para ser mantenida? ¿Por qué?  
 1.15 - ¿Qué significa "sostenibilidad" y "medio ambiente" para usted?  
 1.16 - ¿Para usted, lo que "sostenibilidad" y "medio ambiente" representan para APV?

**BLOQUE 2** - Artefactos, dispositivos, equipos y materiales que condicionan sus acciones profesionales y personales (aproximadamente 2 MINUTOS PARA CADA RESPUESTA)

- 2.1 ¿Cuáles son las principales reglas, legislaciones y normas (internas y externas) que usted debe seguir para desempeñar las actividades de mantenimiento de las certificaciones ambientales?
- 2.2 ¿Usted entiende que tales reglas, legislaciones y normas (internas y externas) son fundamentales para el desempeño de sus actividades diarias o usted podría ejecutarlas de otra manera, más eficiente?
- 2.3 - Para usted "reglas deben ser seguidas, no discutidas"?
- 2.4 - ¿Qué sanciones y recompensas (individuales y / o colectivas) adoptadas en su gestión ante errores cometidos o de la mejora del proceso a lo largo de las actividades de mantenimiento de las certificaciones ambientales?
- 2.5 - ¿Qué entrenamientos y / o capacitaciones usted hizo / hace para desempeñar sus actividades en la APV?
- 2.6 ¿Cuáles son las herramientas (software, equipos, tecnologías) que usted utiliza diariamente para desempeñar sus actividades? ¿Su trabajo diario depende de estas herramientas?
- 2.7 - ¿Con qué tecnología (s) actual (a) usted "no podría vivir sin", sea en su trabajo o en la vida particular?
- 2.8 - ¿Cuáles son las aplicaciones de telefonía móvil que usted "no podría vivir sin", ya sea en su trabajo o en la vida privada?

**BLOQUE 3** - Trayectoria, aspiraciones y motivaciones profesionales y personales de la gerencia del área de Seguridad, Medio Ambiente e Instalaciones (2 MINUTOS PARA CADA RESPUESTA)

- 3.1 - Cuente sobre su formación profesional y su trayectoria hasta llegar a la Autoridad Portuaria de Valencia;
- 3.2 ¿Hasta ese momento, usted se considera plenamente satisfecho con su situación profesional? ¿Por qué?
- 3.3 ¿Qué más lo motiva para realizar sus actividades profesionales diarias?
- 3.4 ¿Qué menos lo motiva para realizar sus actividades profesionales diarias?
- 3.5 - ¿Cuáles son sus expectativas profesionales para los próximos años?
- 3.6 - ¿Cuáles son sus expectativas personales (particulares) para los próximos años?





## ANEXOS

Principais projetos ambientais com participação da APV e seus respectivos órgãos financiadores.

PROJETO	VIGÊNCIA	FOCO	ORGÃO FINANCIADOR
INDAPORT	2000-2003	Sistema de Indicadores Ambientais para Portos	Ministerio de Ciencia y Tecnología (ESP)
HADA	2002-2005	Aparato tecnológico para Diagnóstico Medioambiental	Programa LIFE (UE)
ECOPORTS	2002-2005	Avaliação de Impacto ambiental em Portos Europeus	V Programa Marco (UE)
MADAMA	2005-2008	Gestão de riscos para o tráfego de mercadorias perigosas no Mediterrâneo	Programa Interreg III (UE)
NoMEPorts	2005-2008	Gestão de ruído em portos europeus	Programa LIFE (UE)
SIMPYC	2005-2008	Sistema de Integração Meio ambiental Porto-Cidade	Programa LIFE (UE)
SECUR MED	2004-2007	Seguridade marítima e defesa do meio ambiente no Mediterrâneo Ocidental	Programa Interreg IIIB (EU)
MESOSPORT	2006-2008	Guia para elaboração de Memórias de Sustentabilidade em Portos	Ministerio de Fomento (ESP)
ELEFSINA BAY 2020	2007-2010	Melhoria ambiental na relação porto-cidade	Programa LIFE (UE)
ECO-LOGISTYPORT	2008-2010	Capacitação meioambiental de PMES logístico-portuarias da Comunidade Valenciana	Cofinanciado pelo Fundo Social Europeu
EFICONT	2009-2010	Eficiência Energética em Terminais Portuários de containers	Ministerio de Fomento (ESP)
CLIMEPORT	2009-2012	Controle dos gases do efeito estufa gerados pelas atividades portuárias	Programa MED (UE)
GREEN CRANES	2012-2014	Alternativas ecoeficientes para guindastes e operações em terminais portuários de contêineres	ND
GREENBERTH	2013-2015	Energias renováveis em PME's com ênfase nas operações porto-buque	Programa MED (UE)
MONALISA 2.0	2013-2015	Melhoria das Autopistas do Mar (MoS), em atenção às políticas da UE para o transporte marítimo	ND
SEA TERMINALS	2014-2015	Reduzir a emissão de carbono por meio de soluções de eficiência energética e de negócio inovadoras	Programa TEN-T (UE)
CORE LNG AS HIVE	Desde 2014	Abastecimento de gás natural liquefeito (GNL) para o transporte marítimo pelo Mediterrâneo e Atlântico	ND
GAINN4SHIP INNOVATION	Desde 2015	Conversão dos motores à Diesel para GNL	Programa CEF (Connecting Europe Facility)
GAINN4MOS	Desde 2015	Melhoria das Autopistas do Mar (MOS) em 6 Estados-Membros (Espanha, França, Croácia, Itália, Portugal e Eslovénia) para fornecimento de GNL	Programa CEF (Connecting Europe Facility)

Fonte: Valenciaport (2018)

# POLÍTICA AMBIENTAL Y ENERGÉTICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA

El transporte marítimo constituye un soporte fundamental del sistema de intercambio de bienes y mercancías. La moderna gestión portuaria y la competencia de los mercados ha dado lugar a que las empresas portuarias concentren y aumenten el volumen de su actividad y por lo tanto utilicen cantidades crecientes de recursos, por lo que resulta cada vez más importante la incorporación de los criterios de ecoeficiencia en su gestión. La Autoridad Portuaria de Valencia (APV), como gestora de una de las principales áreas portuarias de la región mediterránea, asume como un objetivo prioritario, dentro de su estrategia, el desarrollo sostenible, conjugando el respeto al entorno con el crecimiento económico y social de la actividad portuaria, en los puertos de su competencia.

A tal fin, la APV se compromete al mantenimiento de un sistema de gestión ambiental y energético que además de integrar en sus responsabilidades de la gestión sostenible a todos los componentes de su Organización, tienda a extender este compromiso ético a todas las empresas implantadas en el dominio público que gestiona y haga partícipe de esta Política Ambiental y Energética a clientes, proveedores, y demás empresas del sector. Este compromiso se refleja, concretamente, en:

- Integrar las consideraciones ambientales y energéticas en los procesos de planificación, ordenación, gestión y conservación del dominio público portuario, sirviendo en el establecimiento de metas y objetivos de mejora de ambos sistemas.
- Analizar y evaluar sistemática y periódicamente las actividades, productos y servicios de la empresa que puedan interactuar con el medio ambiente, con el fin de conocer y gestionar el riesgo ambiental que pudiera generar.
- Medir, controlar y gestionar el consumo de recursos naturales y energía, incorporando criterios de ecoeficiencia en general y de eficiencia energética en particular, a fin de conseguir un adecuado desempeño ambiental y energético de los servicios prestados.
- Cumplir con los requisitos legales ambientales, energéticos y otros requisitos suscritos que le sean de aplicación, intentando, cuando sea posible, ir más allá de lo estrictamente reglamentario.
- Prevenir y minimizar las emisiones, los consumos, los vertidos, el ruido y los residuos generados como consecuencia de su actividad, tratando de valorizar al máximo posible los residuos generados.
- Usar y propiciar el uso de las mejores tecnologías que sean viables en cada actividad.
- Facilitar una adecuada formación e información al personal de la Organización, con el objetivo de crear una mayor concienciación y sensibilización que favorezca el desarrollo de la presente política.

La APV dentro del compromiso voluntario adquirido de favorecer la sostenibilidad ambiental en los recintos que gestiona, impulsa iniciativas en la Comunidad Portuaria a la que sirve:

- Mantenimiento de un foro de participación, de las empresas portuarias, para establecer objetivos e iniciativas ambientales comunes, facilitar la formación de los trabajadores de las empresas portuarias, poner en común inquietudes y/o necesidades vinculadas a proyectos, comunicación y aspectos normativos que en definitiva ayuden a mejorar el comportamiento ambiental de todas las empresas participantes.
- Facilitar la adopción de las mejores tecnologías disponibles a las empresas de la Comunidad Portuaria a través de la participación en proyectos.
- Ayudar y facilitar la implantación de mejoras de eficiencia energética en las empresas de la Comunidad Portuaria.
- Evaluar y medir periódicamente el impacto que generan las actividades que se desarrollan en los recintos portuarios a través del cálculo de la Huella de Carbono.
- Asimismo, se redactarán Memorias periódicas que contendrán una revisión de las actuaciones ambientales que serán difundidas para su conocimiento tanto a clientes, proveedores, empresas del sector, a los miembros de la propia Organización y demás partes interesadas.

Esta Política Ambiental y Energética será hecha pública, y remitida a todos los integrantes de la APV para su participación en la mejora del Sistema de Gestión Ambiental y Energético.

La misma será actualizada, a través de un proceso de mejora continua, cuando sea conveniente.

Aprobada por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Valencia el 12 de abril de 2000, y revisada el 14 de mayo de 2015 y realizada la última actualización el 11 de noviembre de 2016 para integrar aspectos energéticos.



Aurelio Martínez Estévez  
Presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia



MARÍA TERESA CANET GINER, profesora titular de la Universitat de València, del Àrea de Organització de Empreses, pertencientes al departament de Direcció de Empreses *Juan José Renau Piqueras*,

Se complace en invitar a D. Eduardo Aquino Hübler, con pasaporte nº CY994813, a realizar una estancia doctoral en nuestro departamento, desde el día 15 de noviembre de 2017 al 31 de mayo de 2018, con el fin de seguir desarrollando una investigación en el marco de sus estudios de doctorado.

La investigación tratará de analizar y profundizar en el proceso de formación de la estrategia, tanto en el desarrollo de un marco teórico basado en literatura reciente como en el análisis empírico. El propósito es desarrollar el análisis de un caso, el puerto de Valencia, cuyo objetivo es comprender la dinámica entre los aspectos constitutivos de las rutinas organizacionales y cómo esto influye en el proceso de formación de la estrategia.

Valencia, 11 de mayo de 2017



Fdo.: M<sup>a</sup> Teresa Canet Giner

ARTURO GINER FILLOL, Director Económico Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia,

Se complace en invitar a D. Eduardo Aquino Hübler, de nacionalidad brasileña, con pasaporte nº CY994813, para realizar su proceso de investigación, relacionado con el análisis de la Autoridad Portuaria de Valencia – Valenciaport, desde el día 15 de noviembre de 2017 al 31 de mayo de 2018, con el fin de seguir desarrollando una investigación en el marco de sus estudios de doctorado en la Universidad de Valencia.

La investigación tratará de analizar y profundizar en el proceso de formación de la estrategia, tanto en el desarrollo de un marco teórico basado en literatura reciente como en el análisis empírico. El propósito es desarrollar el análisis de un caso, el Puerto de Valencia, cuyo objetivo es comprender la dinámica entre los aspectos constitutivos de las rutinas organizacionales y cómo esto influye en el proceso de formación de la estrategia.

Valencia, 31 de Mayo de 2017



valenciaport  
Autoridad Portuaria de Valencia

Fdo.: Arturo Giner Fillol

Valencia, 16 de mayo de 2017

**N/ Referencia:**

**D. Eduardo Aquino Hübler**  
 Calle João Meirelles, 1213 -ap207  
 Bl.1  
 CEP 88085-201  
BRASIL

Estimado Sr. D. Eduardo Aquino:

Por la presente le confirmo nuestra invitación a pasar un período de tiempo como estudiante de doctorado visitante en el Departamento de Dirección de Empresas "J.J. Renau Piqueras". Dicha estancia ha sido aprobada en Consejo de Departamento de fecha 12/05/2017.

Estaremos encantados de darle la bienvenida desde el 15 de noviembre de 2017 hasta la finalización de su estancia el 31 de mayo de 2018, para que pueda llevar a cabo su investigación con la profesora M<sup>a</sup> Teresa Canet Giner. Estará invitado también a asistir a nuestros seminarios y actividades de investigación.

Le informo también que, según normativa de la Universitat de València, deberá aportarnos un contrato de seguro de viaje redactado en español, valenciano o inglés, sellado por la empresa aseguradora y vigente durante todo el periodo de la estancia, que tenga al menos las siguientes coberturas:

- Fallecimiento o invalidez permanente ..... 6.000,00 €
- Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y de hospitalización por enfermedad o accidente ..... 30.000,00 €
- Repatriación en caso de fallecimiento ..... Ilimitado
- Transporte sanitario en caso de accidente o enfermedad grave ..... Ilimitado
- Desplazamiento de un familiar en caso de hospitalización ..... Ilimitado
- Responsabilidad Civil ..... 60.000,00 €

Esperamos que esta estancia le ayude a desarrollar la investigación que nos propone y amplíe la relación entre nuestra Universidad y la Universidad Federal de Santa Catarina/UFSC.

Atentamente,

  
 Juan Francisco Martínez Pérez  
 Director del Departament de  
 Direcció d'Empreses "JJ Renau Piqueras"

