

O estudo do desenvolvemento de estratexias nas organizacións gubernamentais: como integrar a xestión estratéxica e as teorías de prácticas sociais



Como debería tratar o tema da estratexia a investigación sobre a xestión pública? Como se poden obter novas comprensións acerca da estratexia na xestión pública? Como debería relacionarse o traballo académico acerca da xestión estratéxica e os estudos da organización? Estas preguntas subxacen a este artigo metateórico.&

& Palabras clave: xestión pública, estratexia, prácticas sociais, goberno, prácticas organizativas

1. INTRODUCCIÓN

Como deberíamos tratar o tema das estratexias na investigación sobre a xestión pública? Como podemos desenvolver novas ideas sobre a estratexia na xestión pública? Que relación deben ter os traballos académicos sobre estratexias da xestión pública e o campo da investigación sobre a xestión estratéxica e os estudos da organización? Estas son as preguntas que vertebran este artigo, o cal indica que este artigo é metateórico e non unha análise exhaustiva do desenvolvemento de estratexias na esfera governamental.

Como resposta xeral a estas preguntas propoño o seguinte: que os estudosos da xestión pública desenvolvan colectivamente unha ciencia clínica das prácticas organizativas no sector público, incluíndo, como unha parte fundamental da dita ciencia clínica, o desenvolvemento de estratexias. Neste sentido, o desenvolvemento de estratexias considérase unha función universalmente relevante que debe levarse a cabo axustándose a cada situación, dunha forma particular para unhas circunstancias concretas e un lugar específico. A investigación neste campo tería que ser de utilidade para actores que teñan que avaliar e deseñar prácticas para o desenvolvemento de estratexias locais.

Resulta proveitoso que a investigación estude como concibir a función de desenvolvemento de estratexias, ademais de identificar de onde xorden os problemas á hora de cumprir a devandita función en contornas gobernamentais. O que pode estudarse empiricamente son as prácticas organizativas, que son posibles contextos para o desenvolvemento de estratexias: a investigación debería proporcionar unha explicación causal deses posibles contextos. Para esta tarefa resultan útiles os estudos comparativos entre diversos casos, a condición de que as dinámicas dos contextos se expliquen a partir de orientacións teóricas adecuadas. Os enfoques analíticos deben ser procesuais (en canto examinan as relacións dinámicas entre accións, relacións microsociais e coñecementos prácticos locais) tanto como contextuais (en canto examinan os efectos dos acordos institucionais, as redes e as dinámicas do horizonte das políticas e as prácticas). Unha análise así pode levarnos a un novo entendemento de como as prácticas organizativas poden contribuir a superar (ou acentuar) algunhas das dificultades recorrentes do desenvolvemento de estratexias na esfera governamental.

Aínda que este enfoque procesual e contextual xa está firmemente arraigado nos estudos organizativos e na investigación sobre procesos estratéxicos e toma de decisións no goberno, algúns desenvolvementos recentes nas publicacións especializadas en prácticas sociais, teorías sociais da aprendizaxe e formación de estratexias poden proporcionar novas ideas sobre como mellorar este tipo de análise. Algunhas destas ideas pasaron á bibliografía sobre estudos organizativos e a súa influencia parece ir en aumento. A investigación sobre os casos empíricos de desenvolvemento de estratexias faría ben en experimentar con estas perspectivas innovadoras sobre acción, aprendizaxe e as prácticas situadas. O maior reto, apenas percibido, é interrelacionar ese traballo empírico coas tradicións intelectuais do campo da xestión estratéxica. Se os investigadores avanza por este camiño, pode que obteñamos algo acertado e útil que dicir sobre como cumprir a función de desenvolvemento de estratexias nun contexto governamental.

Este artigo está organizado do seguinte xeito: a primeira sección acouta o tema falando da función de desenvolvemento de estratexias; a segunda introduce as teorías de prácticas sociais, mesturando as variantes europeas e norteamericanas; a terceira examina os esforzos actuais para desenvolver este enfoque teórico dentro dos estudos organizativos, especifica-

mente no que incumbe á formación de estratexias (Jarzabkowski, 2005); na cuarta sección examínase como debería situarse a investigación sobre o desenvolvemento de estratexias no goberno dentro de debates máis amplos sobre xestión estratéxica e prácticas organizativas; a quinta sección propón unhas conclusións.

2. A FUNCIÓN DE DESENVOLVER ESTRATEXIAS

Hai tempo que as teorías prácticas das organizacións están organizadas en torno ao concepto de funcións organizativas (Fayol, 1930; Starbuck, 2003: 168). A xenealoxía do desenvolvemento de estratexias como categoría remóntase ao concepto de planificación. Dicar que o desenvolvemento de estratexias constitúe unha función é tanto como dicir que se debe dedicar esforzo á súa realización; este esforzo prudencial xustifícase polos seus efectos prospectivos sobre a actuación organizativa. Dito de forma negativa, a actuación dunha organización veríase probablemente prexudicada se a función non se levase a cabo de maneira efectiva.

Dentro deste marco hai diversas maneiras de concibir a función do desenvolvemento estratéxico, entre elas o argumento denominado do holismo. Unha das súas premisas é que as organizacións son sistemas compostos de innumerables partes; estas partes poden concibirse como unidades, persoas, activos, localizacións xeográficas, subculturas e actividades. Outra premisa é que o nivel de rendemento dunha organización depende da interacción que se dea entre estas partes; máis en concreto, poden derivarse vantaxes no rendemento da unificación do esforzo do persoal, a integración de activos complementarios, e a coalescencia do apoio de diversos interesados externos. Desde un punto de vista holístico, estas vantaxes no rendemento son potenciais: non se dan necesariamente. Cómpre facer que estas potencialidades sistémicas se dean na práctica, e para iso está o desenvolvemento de estratexias.

Un segundo argumento é o enfoque de “prepararse para o futuro” (Hamel e Prahalad, 1995; Barzelay e Campbell, 2003; van der Heijden, 2005). De acordo con este enfoque, os contextos externos das organizacións cambian inevitablemente, xerando novas presións para atinxir obxectivos e unha alteración das circunstancias ambientais. Outra premisa é que as organizacións tenden a caer en “trampas de competencia”, en que a súa traxectoria de desenvolvemento é mellorar máis e máis en accións estreitamente relacionadas co que se fixo previamente (Levitt e March, 1988). Cando esta tendencia se combina cun contexto externo cambiante ameaza cun resultado insatisfactorio a longo prazo. Desde este punto de vista, a tendencia a caer nunha trampa de competencia debe ser contrarrestada, e para iso está (en parte) o desenvolvemento de estratexias.

Téñase en conta que ata agora non se utilizou o termo “planificación estratéxica”¹. Este termo refírese a unha visión particular –talvez historicamente específica– da práctica do desenvolvemento de estratexias (Mintzberg, 1994). Algúns partidarios desta visión tendían a suxerir que algúns deseños de procesos –determinadas técnicas e actividades cognitivas concretas– teñen un valor intrínseco: pasaron por alto que adaptar as actividades ás funcións escollidas é un asunto que require pensamento crítico e intelixencia no deseño. De feito, o termo “planificación” evitaba toda distinción entre o deseño de actividades e a súa función.

A etiqueta “planificación estratéxica” implicaba tamén que o resultado dun esforzo planificador debía ser un plan estratéxico. Hoxe en día esta visión considérase moi polémica: hai quen argumenta que o resultado ben podería ser outro tipo de produto que causase respostas diferentes das que orixinaría un plan concluínte. Por exemplo, algunha xente avoga pola xeración de visións estratéxicas ben ponderadas, incluíndo o compromiso de cultivar certos

tipos de competencias organizativas (Hamel e Prahalad, 1995). Como non é necesario que o resultado sexa un plan, e como o proceso non ten por que incluír técnicas que se consideren intrinsecamente valiosas, é mellor falar de prácticas de desenvolvemento de estratexias que de planificación estratéxica.

A función de desenvolvemento de estratexias lévase a cabo a partir de ciclos sucesivos ou iteracións; calquera ciclo está composto por un proceso e un estado final. De maneira abstracta e xeral, o estado final é unha volición organizativa afirmada, revisada ou creada. A palabra “volición” suxire unha aspiración e unha intención: ten que ser colectiva para contar como un aspecto da estratexia. Estas volicións poden ser moi abstractas (como a declaración dunha misión ou unhas competencias fundamentais) ou relativamente granulares (como definir os parámetros do negocio ou as medidas de rendemento); poden expresarse mediante varios medios e representarse por medio de diversos artefactos (como as declaracións ou plans de visión). Os temas que deben tratar as volicións variarán dependendo do enfoque práctico adoptado, igual que existen diferenzas entre o enfoque holístico e o de “preparación para o futuro”.

O proceso (en tanto diferente do estado final) dun ciclo de desenvolvemento de estratexias é importante; todo o mundo estará de acordo en que o proceso de desenvolvemento de estratexias debe incluír o pensamento estratéxico. Podemos dicir que a ideación –episodios desenvolvidos de pensamento colectivo– é un compoñente importante do desenvolvemento de estratexias. En termos de proceso, a ideación estará influenciada polos que están presentes, polos pasos que seguen e como debaten; tamén influirá o enfoque do desenvolvemento de estratexias que se adopte localmente, que pode influír sobre a forma, se non sobre o contido específico, das volicións estratéxicas.

Os estudosos das estratexias no campo dos estudos organizativos iniciaron un debate metateórico, recorrendo en gran medida ás teorías (microsociolóxicas) de prácticas sociais, e investigando casos, tendo moi presentes estas discusións. Estou convencido de que a investigación sobre o desenvolvemento de estratexias nas organizacións –incluíndo as administracións públicas– se beneficiaría de seguir unha ruta semellante. A bibliografía fundamental contén observacións teóricas sobre a vida organizativa relacionadas coas que aparecen no traballo de Weick e March, pero que non son idénticas a estas. O recente libro de Paula Jarzabkowski (2005) fai un esforzo valente, e en gran medida conseguido, por incorporar estas novas observacións á bibliografía existente no campo dos estudos organizativos sobre a formación de estratexias. Estou certo de que este enfoque contribuirá a desenvolver mellores teorías da realidade do desenvolvemento de estratexias no goberno.

A seguinte sección contén a miña actual tentativa de comprender as teorías de prácticas sociais en canto incumben á vida organizativa, tarefa que se viu moi facilitada por algunhas definicións sintéticas aparecidas na bibliografía recente; aínda así, atopei varias dificultades para isto. Unha é que estas sínteses salientan aspectos moi diversos: aínda que todas fan referencia á teoría da estruturación, non todas dan moita importancia á insistencia de Latour no papel dos artefactos na actividade de negociación do sentido ou na mellora (ou constrición) do esforzo humano; aínda que todas consideran o coñecemento conservado e exercitado colectivamente como unha fonte de orde e coordinación, non todas destacan o coñecemento encarnado nin as concepcións neoaristotélicas da acción. Outra dificultade é que os textos se refiren a debates vastos e complexos dentro da teoría social: neste sentido, as teorías das prácticas sociais son linguaxes moi especializadas. Unha terceira dificultade é que as bibliografías europea e norteamericana non están completamente integradas, malia as boas intencións e os esforzos dalgúns autores.

3. TEORÍAS DAS PRÁCTICAS SOCIAIS: UNHA SINOPSE

As prácticas sociais son actividades colectivas (Schatzki, 1996), que inclúen as accións interdependentes de múltiples individuos (Feldman e Pentland, 2003). Cada *tipo* de actividade pode concibirse como un *panorama*. Un panorama é un esquema de acordo con cuxos termos se fan intelixibles os procesos futuros, en vías de desenvolvemento ou completados. Cada actuación dun panorama pode ser única. Así, as prácticas sociais son panoramas ou tipos, socialmente estandarizados, de actividades que se realizan de maneiras potencialmente únicas².

As teorías das prácticas sociais (de agora en adiante, TPS) ofrecen unha imaxe innovadora das estruturas e os procesos sociais. De acordo con Reckwitz (2002a, b), as TPS derivan das teorías culturais, que teorizan a estrutura social en termos de códigos e esquemas simbólicos colectivos. Como outras teorías culturais, as TPS toman en serio os sistemas de significación, pero non lles dan tanta importancia aos esquemas e códigos simbólicos colectivos; danlles moita máis importancia aos sentidos producidos e reproducidos no transcurso da actividade colectiva.

As TPS son coherentes coa idea tan profunda de que a estrutura social non é unha entidade na marxe do proceso social: esta forma de pensar foi parte da bibliografía sobre estudos organizativos desde a época de Mary Parker Follett, e foi característica da teoría social norteamericana durante gran parte do século XX (Joas, 1996). A formulación máis influínte desta posición é a teoría da estruturación de Anthony Giddens (1984): pode dicirse que as TPS desenvolven a teoría da estruturación en varias direccións interesantes.

Unha destas orientacións analiza a natureza e o papel do coñecemento práctico compartido nas actividades colectivas: a natureza do coñecemento práctico interesoulles aos investigadores desde a época de Aristóteles. Lindblom (1990) concibe a relación entre coñecemento práctico e acción como “volicións inquisitivas”. Un actor fórmase constantemente volicións de acción; baixo a actividade inquisitiva do actor hai unha constelación de volicións permanentes; en termos aristotélicos, algunhas volicións permanentes son entimemas, ou presuposicións suprimidas. Un concepto máis influínte que o de Lindblom sostén que a xente segue regras ou receitas: por exemplo, March e Olsen (1989) argumentan que a miúdo as persoas invocan regras ou receitas para responder á situación a que se enfrontan. Outra idea familiar é que a xente segue guións nas súas interaccións sociais (Schank e Abelson, 1977). Outros autores recalcan a importancia da maneira en que os marcos influencian as actividades e as prácticas que requiren cálculos (Beunza e Garud, 2005). Existen pois diversos marcos en función dos cales entender a forma e o estatus do coñecemento práctico: as TPS parecen bastante compatibles con todos eles³.

As TPS propoñen unha visión provocativa de onde reside o coñecemento práctico. Lonxe da visión habitual segundo a cal o coñecemento práctico reside na participación de redes de persoas nos mesmos escenarios socialmente estandarizados, as TPS afirman que o coñecemento práctico está literalmente encarnado.

Unha das formas principais que adopta esta observación é que os individuos exercitan o coñecemento práctico ou *know-how*, que é unha forma de coñecemento inarticulada e tácita (e non-explicita). Esta forma tácita de coñecemento implica que a mente non debería separarse conceptualmente do corpo (como ocorre en moita filosofía occidental) á hora de pensar na localización do coñecemento práctico no nivel individual: así pois, considérase que o coñecemento práctico está encarnado no corpo ou a mente (Reckwitz, 2002b).

A cuestión de onde reside o coñecemento práctico tamén aparece nun segundo contexto: os teóricos das prácticas sociais admiten que as actividades inclúen, ademais da interacción entre persoas, o manexo de artefactos materiais⁴. O conxunto de características e outras calidades dos artefactos materiais está deseñado, no sentido de que están concibidos para seren usados de determinadas maneiras e contribuír a unha serie de efectos. Poden actuar como fulcro para os esforzos humanos de seren utilizados de certas formas; noutras palabras, carrexan constricións e potencialidades (Norman, 1988). Pode dicirse que o coñecemento práctico reside no uso dos artefactos durante a actividade; é ademais razoable considerar o deseño dun artefacto como unha forma solidificada de coñecemento práctico. Así pois, o coñecemento práctico reside dentro das prácticas sociais (isto é, panoramas de actividade socialmente estabilizados desempeñados de xeito único nun ciclo de actividade determinado) e, ao tempo, está encarnado nos individuos e solidificado nos artefactos.

Aínda en 2002, Andreas Reckwitz –profesor de teoría social cultural en Hamburgo– afirmaba que ningún texto fusionara todas estas direccións de investigación teórica. Reckwitz escribía: “a falla dunha análise teoricamente sistemática nalgúns dos teóricos das prácticas non debería levarnos a descartalos precipitadamente. Hai bos motivos para pensar que os teóricos das prácticas achegan algo novo ao vocabulario da teoría social. Conforman unha familia de teorías que, de certas formas básicas, difire doutras formas clásicas de teoría social” (Reckwitz, 2002a: 243).

Podería argumentarse que hai case un cuarto de século apareceu nos estudos organizativos algo que ía na dirección da “análise teoricamente sistemática” da teoría das prácticas sociais: refírome a algunhas partes de Nelson e Winter (1982). Estes autores trazaban unha teoría “realista” (en contraposición ao *f-twist* de Friedman) da empresa sobre moitos dos elementos do que hoxe se coñece como TPS. Un argumento fundamental era que o coñecemento práctico reside nas rutinas organizativas. Unha parte deste coñecemento adopta a forma de programas explícitos; malia esta interpretación, as organizacións saben facer moi ben certas cousas mesmo cando ninguén sabe, ou polo menos ninguén pode expresar, como se fan tan ben. Sinalaban ademais que o fluxo de obxectos dentro dunha situación de operación rutineira pode ser un mecanismo coordinador. Así pois, a explicación realista da empresa en Nelson e Winter reflectía temas emerxentes do que agora se consideran TPS. Recentemente, as teorías das rutinas organizativas reformuláronse para que recollan máis amplamente o desenvolvemento autorreflexivo da TPS (Feldman e Pentland, 2003).

Talvez o máis similar a unha análise teoricamente sistemática das TPS hoxe en día sexa o libro de Etienne Wenger *Communities of Practice* [Comunidades de prácticas] (1998)⁵. Este libro xurdiu da investigación no campo dos procesos de aprendizaxe, incluíndo a investigación etnográfica; de feito, o libro é máis unha teoría social das prácticas de aprendizaxe que unha teoría xeral das prácticas sociais. Wenger non pretendía ofrecer unha síntese teórica; porén, preocupouse de situar a súa teoría das prácticas sociais dentro dunha matriz de teorías sociais que incluía as teorías de acción situada e as teorías da estrutura social.

Do mesmo xeito que outros teóricos das prácticas sociais, Wenger concibe as prácticas como actividades. Nas súas propias palabras,

O concepto de práctica connota un facer, pero non un simple facer en si e de seu. O que dota de estrutura e sentido o que facemos é o facer nun contexto histórico e social. Este concepto inclúe tanto o explícito coma o tácito. Inclúe a linguaxe, as ferramentas, os documentos, as imaxes, os símbolos, os roles ben definidos, os criterios especificados, os procedementos codificados, as normativas e os contratos que

diversas prácticas fan explícitos con diversos propósitos. Inclúe tamén todas as relacións implícitas, as convencións tácitas, as indicacións sutís, as normas xerais non-enunciadas, as intuicións recoñecibles, as percepcións específicas, as sensibilidades aguzadas, as comprensións encarnadas, as presuposicións subxacentes e as visións compartidas do mundo. Pode que a maior parte destes fenómenos non se exprese nunca, pero son signos inconfundibles de pertenza a unha comunidade de práctica e son cruciais para o éxito das súas empresas (Wenger, 1996: 45).

A idea das prácticas que ten Wenger inclúe a idea de comunidades involucradas na súa realización. "A práctica", afirma convincentemente, "reside nunha comunidade de persoas" (p. 73). A súa imaxe básica dunha comunidade local de prácticas calquera é a dunha empresa social continuada en que os individuos son colectivamente inventivos, pragmáticos e hábiles á hora de afrontar as condicións, os recursos e as demandas que definen a súa situación (p. 79). A palabra "comunidade" implica un certo grao de propósito compartido, acción interdependente, confianza mutua e hábitos de responsabilidade mutua. Falando dos suxeitos da etnografía presentados ao comezo do libro, Wenger escribe: "os procesadores de reclamacións son bastante conscientes da súa interdependencia para facer que o traballo sexa factible e o ambiente agradable. Actúan como recursos os uns para os outros, intercambiando información, interpretando as situacións, compartindo novos trucos e novas ideas, así como facéndose compañía e animándose mutuamente durante a xornada laboral" (p. 47). Así pois, a comunidade de prácticas é a unidade analítica da teoría social da aprendizaxe de Wenger.

Wenger salienta, se cadra máis que outros teóricos das prácticas sociais, que a intencionalidade e o coñecemento práctico forman parte do sentimento dun individuo de pertencer a unha comunidade de prácticas. Reflectindo os seus anteriores estudos sobre a aprendizaxe, realizados con Jean Lave, Wenger menciona que a xente non aprende unha práctica, senón que máis ben se converte en alguén que pertence á comunidade de práctica. Denomina "compromiso" a participación xerada por este tipo de pertenza.

Unha idea central desta teoría é que a práctica implica dúas actividades analiticamente distintas pero absolutamente relacionadas. A primeira é a participación, que "combina o acto, a fala, o pensamento, o sentimento e a pertenza. Implica toda a nosa persoa e todas as nosas relacións sociais" (p. 55). A participación é o esforzo experimentado ao desempeñar un traballo e relacionarse con outras persoas involucradas na mesma comunidade de práctica. A maneira precisa en que se leva a cabo un panorama de práctica vese moi influenciado por estes esforzos: as sutilezas en canto a como responden os membros dunha comunidade á súa situación e aos demais teñen que afectar, naturalmente, ao resultado dun determinado ciclo de actividade. Debido á participación, é imposible que ninguén poida controlar en todos os seus aspectos os ciclos de esforzo.

A outra actividade é a cousificación:

Utilizarei o concepto de cousificación dun xeito moi xeral para referirme ao proceso de darlle forma á nosa experiencia producindo obxectos que solidifican esta experiencia en forma de "cousa"... O proceso de cousificación é crucial para calquera práctica. Calquera comunidade de práctica produce abstraccións, ferramentas, símbolos, historias, termos e conceptos que cousifican, de forma solidificada, algo desa práctica... Co termo cousificación pretendo cubrir unha ampla gama de procesos que inclúen o facer, o deseño, a representación, a denominación, a codificación e a descrición... A cousificación moldea a nosa experiencia. A natureza dunha actividade cambia cando temos ferramentas para desempeñala... O poder da cousificación [reside en] a súa concisión, a súa transportabilidade, a súa persistencia física potencial e o seu efecto de concreción (pp. 56-61).

De acordo con Wenger, a participación e a cousificación constitúen unha dualidade, no sentido de que se requiren e posibilitan mutuamente:

Por unha banda, a nosa participación é necesaria para producir, interpretar e utilizar a cousificación, de maneira que non hai cousificación sen participación; pola outra, a nosa participación require interacción e, por tanto, xera atallos a significacións coordinadas que reflicten as nosas empresas e as nosas visións do mundo, de maneira que non hai participación sen cousificación (p. 66)... Para ser efectiva, a política de cousificación require participación, porque a cousificación non asegura, de seu, efecto ningún. [Da mesma forma,] a cousificación debe ser adoptada por unha comunidade para poder moldear a práctica de forma significativa (p. 92).

Aínda que as comunidades de práctica son para Wenger unha unidade de análise, non considera equivalente este concepto ao conxunto da organización e a vida sociais: as comunidades de práctica son localizacións dentro dun panorama de prácticas máis amplo. Outro tema importante na súa teoría é como se relacionan entre si as diversas comunidades de práctica. Un modo de conexión é a participación (periférica), como nos casos en que alguén dunha práctica se familiariza coa actividade e os integrantes doutra práctica experimentando algún tipo de encontro. Unha variante desta interacción entre comunidades implica facer corretaxe entre prácticas, un tipo complexo de traballo interactivo que Wenger caracteriza mediante diversos tipos abstractos de esforzo: tradución, coordinación, e aliñación entre perspectivas (p. 109). Outro modo de conexión non inclúe a participación nin o compromiso como tales: neste modo, as comunidades están conectadas por medio de artefactos que poden traspasar –con diversos grados de facilidade– as diversas barreiras presentes no panorama da práctica. Neste sentido, a cousificación é importante porque é o que crea os artefactos. Un punto interesante dentro da teoría de Wenger é como responde unha comunidade ás cousificacións que emanan da práctica doutra comunidade.

Na parte final do seu argumento, Wenger afronta especificamente os temas interrelacionados do deseño e a dinámica da práctica situada no contexto das organizacións. As organizacións son definidas como “deseños sociais dirixidos á práctica” (p. 241): a premisa é que calquera ciclo de actividade implica unha irredutible espontaneidade grazas ás dinámicas de participación (incluíndo as mostras de inventiva pragmática). As regras poden escribirse, pero estes artefactos, igual que outros, actúan unicamente como construcións e posibilidades, sen afectar de maneira determinista o esforzo. Nas súas propias palabras, “as institucións proporcionan un repertorio de procedementos, contratos, regras e políticas, pero as comunidades deben incorporar estes artefactos institucionais ás súas propias prácticas para poder decidir, durante o transcurso das situacións específicas, que significan na práctica, cando cumpriilas e cando ignoralas” (p. 245). Noutro lugar afirma o mesmo en termos un tanto diferentes: “a relación entre deseño e práctica é sempre indirecta... Entre o deseño e a súa realización práctica hai unha incerteza inherente, dado que a práctica non é tanto un resultado do deseño como unha resposta a este” (p. 233). En certo modo, este extremo restablece a habitual distinción entre organización formal e informal, pero faino no seo dunha teoría da práctica social, non noutra tradición da teoría social.

4. A FORMACIÓN DE ESTRATEXIAS COMO PRÁCTICA

Nun libro recente, Paula Jarzabkowski (2005) constrúe un corpus de teoría social e organizativa baseada na “teoría da actividade” e exhorta os investigadores a incorporar este enfoque ao estudo da formación de estratexias. Esta etiqueta refírese aos esforzos dirixidos a un

obxectivo a través dos cales dan en adoptarse eleccións de importancia para a organización, que se consideran significativas para a natureza dunha organización e aos seus resultados xerais. *Strategy as Practice* [A estratexia como práctica] abre un espazo onde a formación de estratexias se ve teorizada de maneira sistemática seguindo as liñas anticipadas pola teoría das prácticas sociais.

O primeiro capítulo, “Core Social Theory Themes in Strategy as Practice” [Temas clave da teoría social na estratexia como práctica], achega unha introdución satisfactoria á puxante bibliografía multidisciplinaria acerca da teoría da actividade e a práctica. Segundo Jarzabkowski,

Fundamentalmente, a práctica ocúpase das prácticas estruturais e interpretativas que fan que a actividade sexa “mutuamente intelixible” para os actores distribuídos, producindo unha estrutura social que é o bastante homoxénea, estable e vinculante como para que se dea a actividade colectiva. O papel destas prácticas na actividade mediadora mutuamente intelixible entre actores ocupa un lugar central na teoría das prácticas. Por tanto, a estratexia como práctica céntrase na actividade situada en canto fío que une os actores, e busca comprender as prácticas e interaccións compartidas a través das cales se constrúe a dita actividade (p. 28).

Esta idea de que a formación de estratexias é unha actividade situada desenvólvese en varias direccións. O punto de partida é que a acción ten lugar dentro dun sistema de actividade que non só inclúe outros actores, senón tamén artefactos de práctica, algúns dos cales –as rutinas organizativas, por exemplo– están estruturalmente arraigados. A forma en que os altos directivos afectan o pensamento e as decisións estratéxicas non é só cuestión das súas ideas e da súa determinación, mais tamén doutros aspectos do sistema de actividade. O proceso estratéxico e os seus artefactos –como, por exemplo, os comités, as directrices e os procedementos de decisión– son aspectos do sistema de actividade. Os artefactos do proceso estratéxico, por outra banda, “median” nos esforzos dos participantes (incluídos os altos directivos) durante a negociación de ideas sobre a estratexia da organización. Algúns destes artefactos poden estar estruturalmente arraigados ou normalizados dentro do sistema de actividade, polo que un tema interesante para a práctica e o estudo da formación de estratexias é como os utilizan os altos directivos, que poden non ser os seus creadores. A observación de que esas prácticas historicamente situadas de formación de estratexias son potencialmente relevantes para a actividade de formación de estratexias enlaza cun tema importante do libro: parafraseando a Marx, pode que os altos directivos elaboren a estratexia, pero non exactamente como desexarían.

A autora utiliza a teoría da práctica para mellorar a investigación sobre os procesos estratéxicos.

Jarzabkowski queixase de que “a bibliografía sobre a estratexia está repleta de categorías polarizadas como contido/proceso, desexado/emergente, pensar/actuar, formulación/posta en práctica e previsión/incerteza. Moitas destas divisións son conveniencias académicas baseadas en tradicións teóricas que na práctica teñen escasa relevancia” (p. 7). A teoría da práctica preséntase como un paso adiante porque supera estes dualismos: “na investigación sobre a práctica, a ‘práctica’ que se examina é a estratexia como fluxo de actividade organizativa que inclúe contido e proceso, intención e resultado emergente, pensamento e actuación como partes recíprocas, interrelacionadas e frecuentemente indistinguibles dun todo cando son observadas de preto. O contido da estratexia dunha compañía vese moldeado polo seu proceso, que retroalimenta o contido nunha construción mutua continuada” (p. 7). Esta discusión comeza onde acababan os clásicos estudos de Mintzberg sobre planificación estratéxica.

Ademais, Jarzabkowski considera a formación de estratexias como a toma de decisións organizativamente significativas, fosen tomadas ou non estas decisións nunha actividade cou-sificada como proceso de formular unha estratexia; por exemplo, apunta que a estratexia dunha organización se ve significativamente influenciada polas actividades de reparto de recursos (orxamentos). Estas actividades teñen lugar de maneira dispersa, e os altos directivos non participan necesariamente en todas as instancias e eventos onde se toman as decisións; por outra banda, aqueles que participan seguen a miúdo liñas de acción que entran en conflito coas intencións dos altos directivos. Por tanto, é probable que as decisións difiran das que os altos directivos desexarían. As prácticas estruturalmente arraigadas, como as que median na actividade de reparto de recursos, tenden a limitar a influencia dos altos directivos.

Un punto central da análise da autora sobre formación de estratexias establécese sobre unha taxonomía de catro elementos: a planificación preactiva de estratexias, a planificación procedemental de estratexias, a planificación interactiva de estratexias e a planificación integradora de estratexias. A *planificación preactiva de estratexias* refírese a actividades que quedan fóra tanto da actual conversa estratéxica da organización como da súa gama de actividades estruturalmente arraigadas. Estas actividades poden ir moito máis alá da supervisión dos altos directivos ou poden verse discretamente apoiadas por estes. A *planificación procedemental de estratexias* é a actividade mediada polos procesos de toma de decisións estruturalmente arraigados, como a creación de orxamentos. A *planificación interactiva de estratexias* é o que un podería relacionar cunha conversación estratéxica orquestrada. A atención analítica céntrase na interacción dos altos directivos e outros actores, incluídos os subordinados. Cando se involucran na planificación interactiva de estratexias, os altos directivos actúan directamente sobre a forma en que outros conciben os temas estratéxicos da organización e a súa dirección estratéxica. Jarzabkowski non cre que os altos directivos impoñan estas ideas ou crenzas, pero presenta a súa posición como adecuada para ser persuasivos, especialmente de se involucraren no diálogo e a discusión cara a cara. A *planificación integradora de estratexias* é unha combinación da planificación interactiva e os esforzos dos xestores de alto rango por refacer as prácticas estruturalmente arraigadas a través das cales se toman as decisións estratexicamente significativas. Unha determinada situación pode incluír simultaneamente múltiples tipos de formación de estratexias.

Ademais de tender pontes entre a bibliografía sobre a estratexia e a bibliografía sobre as rutinas organizativas, Jarzabkowski ofrece reflexións innovadoras.

Unha delas é que a efectividade potencial da planificación interactiva de estratexias está inherentemente limitada polo poder das rutinas organizativas, así como polas polémicas sobre as interpretacións que os altos directivos desexan compartir con outros actores.

A actividade rutineira de toma de decisións transmite mensaxes moi nítidas sobre a estratexia real da organización, mesmo sen que ninguén teña que desenvolver unha contranarrativa fronte á visión que da estratexia teñen os altos directivos. As polémicas veñen dadas, entre outras cousas, polo apego dos empregados ás estratexias fundamentais historicamente arraigadas, que están relacionadas coa súa identidade profesional ou ocupacional (e viceversa). A polémica sobre as novas direccións estratéxicas implica que as "interpretacións" da estratexia preferidas polos altos directivos estarán suxeitas a unha continua renegociación: por exemplo, a medida que a discusión sobre a estratexia se detalla máis ou se despraza dun tema a outro ou dun foro a outro. O resultado é que "a diseminación dos parámetros establecidos polos altos directivos a través da planificación interactiva de estratexias non é dura-

deira nin inevitable” (p. 58). Referíndose a algúns dos creadores da TPS (Garfinkel e Suchman), a autora argumenta que “como a actividade se ve constantemente reconstruída ao longo do tempo por un conxunto de actores distribuídos con intereses potencialmente diverxentes, os sentidos compartidos non son duradeiros, senón temporais, e necesitan ser reconstruídos constantemente” (p. 56). A connotación práctica é que “os altos directivos deben traballar continuamente na planificación interactiva de estratexias para así poder transmitir os seus propios sentidos e renegocialos á luz das reaccións dos demais” (p. 58).

Strategy as Practice demostra que a teoría da actividade ou das prácticas sociais pode aplicárselle ao estudo das organizacións non só en situacións de operación rutineira, senón tamén na formación de estratexias; isto é, pode servir como punto de partida para traballos teóricos e empíricos que sigan liñas similares. De feito, parécese que se pode enriquecer teoricamente incorporando as ideas de Wenger e desenvolvéndoas en profundidade. Así, podería observarse como o traballo de formación de estratexias implica pensar e actuar dentro de comunidades de práctica (por exemplo, nos casos en que os actores están situados dentro da cúspide estratéxica e a tecnoestrutura), así como levar a cabo unha corretaxe entre estas comunidades (por exemplo, nos casos en que os actores están situados dentro da liña media ou o núcleo operativo). Ademais, podería examinarse como lle afectan as cousificacións –por exemplo, os papeis formalizados dentro da formación de estratexias e as etapas dentro dos ciclos de planificación– á participación dentro das comunidades de práctica e á corretaxe entre as mesmas, ou como inflúen as diversas formas de participación e corretaxe no xeito en que as redes de organizacións interpretan (isto é, adscriben significados a) as visións, os plans e outras ideas cousificadas que emerxen do desempeño de panoramas de formación de estratexias.

5. UNHA REINTRODUCIÓN DA XESTIÓN ESTRATÉXICA

O campo da xestión pública debe incluír o estudo (especificamente investigación, síntese e pedagogía; véxase Ghoshal, 2005) do desenvolvemento de estratexias, un estudo que, en parte, debería situarse dentro das discusións especializadas sobre xestión estratéxica (Moore, 1995); faise necesario un campo diferenciado de discusión sobre xestión *pública* estratéxica, por numerosas razóns que non é necesario detallar aquí. Porén, para manterse actual, a investigación sobre a xestión pública estratéxica debería prestarlle atención aos estudos do campo máis amplo da xestión estratéxica; estes desenvolvementos inclúen, sen estar circunscritos a el, o recente “xiro cara á práctica” nos textos en que converxeron a xestión estratéxica e os estudos sobre a organización.

Talvez o aspecto máis interesante dos estudos sobre a xestión estratéxica sexa a atención que lles prestan a preguntas amplas sobre que facer dentro da acción organizativa. Este proxecto académico admite que a maioría de nós vivimos en sociedades compostas de organizacións cuxas accións como produtoras, empregadoras e inversoras (entre outros roles) teñen enormes repercusións. Outro punto de partida é que, por ben constituídas que estean as prácticas de atribución de responsabilidades e por ben que funcionen, os altos cargos e directivos destas organizacións son responsables do rendemento organizativo (Rumelt, Schendel e Teece, 1994; Saloner, Shepard e Podolny, 2001).

Mintzberg argumentou convincentemente que os estudos sobre xestión organizativa funcionaron historicamente dentro dun marco de presuposicións sobre intencionalidade e acción que el denomina a “escola do deseño” (Mintzberg *et al.*, 1998). A idea básica era que a estratexia dunha organización podía e debía elixirse. Dentro desta escola do deseño –que

se manifestou no primeiro enfoque da Harvard Business School dos estudos sobre xestión estratéxica (Andrews, 1987)–, o proceso estratéxico caracterizábase como un pensamento estratéxico que conducía á elección de estratexia, anterior á intervención no contexto interno da organización ou á acción dentro do contexto externo.

Os primeiros estudos sintéticos e pedagóxicos sobre xestión estratéxica exhibían características neorristótlicas: sostiñan que os executivos exercitaban a súa capacidade de xuízo para decidir sobre cuestións prácticas importantes, que incluían, entre outras cousas, o alcance das actividades da organización e a súa estrutura e sistemas administrativos formais. Os traballos de síntese, influenciados por Selznick (1957), mesmo suxerían que os executivos principais tiñan a obriga de escoller os valores das institucións que encabezaban. Os traballos pedagóxicos baseados en casos prácticos, por outra banda, reforzaban a idea de que a xestión estratéxica era unha empresa neorristótlica: había que elaborar argumentos prácticos e presentalos de maneira convincente a un público pertencente á mesma comunidade profesional. A súa discusión do proceso estratéxico era indistinguible da súa discusión do pensamento estratéxico.

Os estudos sobre xestión estratéxica perderon o seu ton e estilo neorristótlicos coa adopción do enfoque sobre estratexia competitiva de Porter (1985), segundo o cal os obxectivos dunha empresa eran obter ingresos sostidos por riba da media: o libro de Porter centraba o pensamento estratéxico en como satisfacer as condicións necesarias para atinxir estes obxectivos. Aínda que é indubidable que Porter mudou o panorama dos estudos sobre xestión estratéxica, mantivo importantes continuidades; por exemplo, seguiu a visión da escola de deseños refinándoa, sacando á luz os seus presupostos e desenvolvendo as súas implicacións: unha estratexia competitiva era algo que deseñar caso a caso; o que había que deseñar era unha “posición competitiva” altamente funcional dentro dun sector determinado. Así pois, Porter ofrecíalles aos seus lectores (e alumnos) un acceso rápido a unha nova ciencia do deseño (Simon, 1969) para obter posicións competitivas. Esta ciencia postulábase a partir do obxectivo de obter ingresos sostidos por riba da media nunha industria, baseándose no coñecemento da estrutura causal do proceso competitivo.

Malia todos os cambios introducidos polo traballo de Porter sobre estratexia competitiva, este tendía a reforzar a idea xeral de que a elección dunha estratexia era basicamente un argumento práctico que debía satisfacer a propia comunidade profesional. A diferenza máis rechamante era que presentaba as estratexias como posicións competitivas que deseñar, e non como un simple conxunto de temas que debían ser analizados e resoltos.

O pensamento estratéxico pasou a seguir as liñas do deseño no canto do exercicio do xuízo e a sabedoría; pero o deseño é, sen dúbida, o exercicio da razón práctica.

Os estudos sobre a xestión estratéxica manteñen tradicións da razón práctica no que respecta ás cuestións amplas sobre acción organizativa; é importante que sexa así para ofrecer “axuda profesional ás preguntas dos leigos” (Lindblom, 1990). Tamén os estudos sobre a xestión pública deberían facelo, mesmo se algúns dos moldes do razoamento práctico difiren dos que se aplican na bibliografía empresarial, debido, entre outras cousas, ás particulares estruturas causais do contexto externo das organizacións gobernamentais. Unha conclusión crucial que podemos extraer dos avances nos estudos sobre xestión estratéxica é que as ciencias do deseño ofrecen moldes relevantes para darlle forma ao exercicio da razón práctica no relativo aos temas principais da acción organizativa, aínda que o que se estea deseñando non sexa un artefacto material.

6. CONCLUSIÓN: CARA A UNHA CIENCIA CLÍNICA DAS PRÁCTICAS ESTRATÉXICAS NO SECTOR PÚBLICO

Seguindo a tónica dos estudos sobre xestión estratéxica, inclínome a pensar que o desenvolvemento de estratexias para as organizacións públicas é unha función necesaria, e que é responsabilidade dos xestores públicos comprobar que se desempeña. Este desempeño da función implica o exercicio do razoamento práctico en relación cos temas máis importantes da acción organizativa: os estudos sobre xestión pública deben proporcionar argumentos xustificadas e coñecementos relacionados co dito razoamento que sexan relevantes. Algúns destes argumentos deberían traballar con achegas das estruturas de pensamento dominantes nas ciencias do deseño; os coñecementos asociados deberían incluír interpretacións da estrutura causal dos procesos que condicionan os contextos interno e externo das organizacións gobernamentais⁶.

Mantendo estas premisas, tamén debemos ter presentes os coidadosos esforzos que se levaron a cabo para mellorar os estudos da xestión estratéxica. Podemos mencionar aquí tres das direccións tomadas, de maneira concisa.

A primeira é o desenvolvemento do coñecemento clínico sobre o desenvolvemento de estratexias. O enfoque de Porter recoñecía que os detalles granulares de calquera estratexia competitiva son sempre únicos, e aínda que a súa análise era claramente dedutiva no principal, este tipo de razoamento usábase principalmente para definir os requisitos funcionais das estratexias competitivas eficientes; dito doutro xeito, os temas relativos ao deseño suscitábanse dunha forma que evidentemente pertencía ao contexto semántico da súa teoría do deseño de estratexias competitivas. O texto proporcionaba solucións ilustrativas a estes requisitos funcionais por medio de informes sobre práctica clínica (estudos de casos concretos). Neste sentido, a natureza da ciencia do deseño de Porter era esencialmente clínica, á marxe da súa grande insistencia na importancia de comprender a estrutura causal dos contextos industriais das actividades empresariais.

Unha segunda dirección consiste en admitir que o pensamento estratéxico é un fenómeno organizativo (e institucional)⁷. Nin o primeiro enfoque neorristotélico da Harvard Business School nin a teoría do deseño de posicións competitivas de Porter adoptaron esta perspectiva. Talvez os esforzos máis acabados por considerar o pensamento estratéxico un fenómeno organizativo estean na escasa bibliografía sobre a planificación baseada nos panoramas (por exemplo, van der Heijden, 2005); outros traballos da tradición de sistemas brandos da investigación operativa pertencen máis ou menos a esta categoría.

Dentro dos estudos sobre xestión pública orientada ao deseño, o traballo deste tipo máis elaborado e coñecido é o de Bryson (2004). Un tema recorrente destes estudos é que o pensamento estratéxico é –e debe ser– unha actividade colectiva a miúdo denominada conversa estratéxica: a xestión estratéxica versa tanto sobre o deseño de conversas estratéxicas como sobre a previsión do contido estratéxico resultante de tales conversas.

Finalmente, a terceira dirección é a de recoñecer que as empresas non poden concibir unha posición competitiva sustentable configurando unicamente recursos existentes, senón que tamén teñen que desenvolver capacidades que constitúan os recursos para futuras actividades operativas. Por tanto, o contido das estratexias debe reflectir as intencións de desenvolver capacidades; o que é máis, este contido das estratexias, malia ser deseñado para organizacións concretas en momentos concretos, debe estar alimentado por un entendemento verosímil da estrutura causal do proceso da innovación. Este proceso, á súa vez, implica a

dinámica do contexto interno das organizacións, como as sutís relacións de retroalimentación entre acción, aprendizaxe e rutinas organizativas baixo as condicións da “acción distribuída”. Algúns dos mellores escritos sobre capacidades dinámicas e as visións da estratexia baseadas nos recursos préstannles unha gran atención a estes temas.

Se temos en conta estas tendencias nos estudos sobre xestión estratéxica, que futuro podemos imaxinar para os estudos sobre a xestión pública? Porter fai pensar que os estudos sobre xestión pública poderían considerar converterse nunha ciencia clínica da acción organizativa (é dicir, abordando eses temas). O enfoque da conversa estratéxica indica que o que require un deseño non son só as intencións relativas á acción organizativa (isto é, o contido das estratexias), senón tamén o proceso da estratexia, é dicir, o esforzo interdependente de ideación e decisión por parte dos múltiples individuos que desempeñan diversos roles. Á hora de deseñar procesos de estratexia (ou esforzos específicos), cómpre ter en conta as interpretacións especializadas da estrutura causal dos procesos de ideación e decisión colectivas dentro e fóra das organizacións gobernamentais. O enfoque baseado nas capacidades dinámicas suxire que o contido das estratexias inclúe a elaboración de prácticas para crear recursos que poidan ser utilizados no futuro.

Tras xuntar estas ideas imaxinativas, podería chegarse á conclusión de que os investigadores sobre xestión pública deberían tratar de desenvolver unha ciencia clínica das prácticas organizativas para o sector público que mostrase certa consistencia á hora de abordar as funcións do desenvolvemento e a renovación de estratexias. O meu punto de vista, se cadra curto de miras, é que polo de agora temos relativamente poucos traballos que realicen esta innovadora idea, pero talvez poida dicirse, anacronicamente, que algúns traballos o fan (por exemplo, Moore, 1995; Barzelay e Campbell, 2003; Bryson, 2004).

Por outra banda, esta ciencia clínica das prácticas organizativas debería reflectir as raíces históricas dos estudos sobre xestión das estratexias, coa súa actitude aristotélica ante as respostas aos temas amplos da acción organizativa. Neste sentido, Moore (1995) proporciona un bo modelo. A ciencia clínica das prácticas organizativas debería ter en conta, ademais, o deseño de conversas estratéxicas dentro das diversas disposicións organizativas e institucionais dun goberno; neste sentido, varios capítulos de Barzelay e Campbell (2003) proporcionan un modelo, da mesma forma que Bryson (2004). Finalmente, a ciencia clínica das prácticas organizativas debería considerar tamén o tema específico da creación das capacidades e os recursos necesarios para desempeñar políticas e servizos públicos por definir nunhas condicións futuras tamén por definir.

Mesmo de aceptarmos esta posición, quedan abertas varias cuestións de estratexia intelectual. A modo de conclusión, limitareime a enumerar tres puntos que, na miña opinión, merecen máis reflexión e imaxinación metateórica:

1. Como aproveitar as achegas das teorías das prácticas sociais preservando, a un tempo, un forte interese no deseño, tal e como aparece nos estudos sobre xestión estratéxica?
2. Como beber da teoría social da aprendizaxe de Wenger para comprender a estrutura causal de ideación e decisión, é dicir, o proceso polo que pasa a estratexia?
3. Como elaborar estudos monográficos instrumentais (Stake, 1995) dentro do marco da análise histórica comparativa nas ciencias sociais (Mahoney e Rueschemeyer, 2003) que contribúan significativamente á ciencia clínica das prácticas organizativas?

Notas

- 1 Convén non confundir “formación de estratexias”, que é como se traduciu ‘strategizing’, con esta planificación estratéxica, que corresponde a ‘strategic planning’ (N. do T.).
- 2 De acordo con Schatzki (citado en Reckwitz, 2002a), “unha práctica social x (cocinar, investigar, traballar, discutir, etc.) é un nexa, que se desenvolve temporalmente e se espalla espacialmente, de dicires e faceres, organizado por unha comprensión socialmente típica da dita actividade x , e sobre todo inclúe coñecemento práctico”. Segundo Reckwitz, “unha práctica é a maneira devida rutina en que se moven os corpos, se manexan os obxectos, se tratan os suxeitos, se describen as cousas e se entende o mundo.” Reckwitz indica que o seu modelo idealizado de teoría da práctica se sustenta parcialmente sobre elementos, en gran medida compartidos, de Bourdieu, Giddens, o último Foucault, Garfinkel, Latour, Taylor e Schatzki.
- 3 A miña propia definición dunha soa liña sería que o coñecemento práctico se refire ás comprensións granulares (non moi diferentes das regras xerais: véxase Schauer, 1991) de como se poderían levar á práctica cabalmente as intencións, tendo en conta as potencialidades da natureza social (Bardach, 2004), as posibilidades dos artefactos dispoñibles (Norman, 1988) e os tipos familiares de situación.
- 4 De feito, a realización dun panorama non precisa de interacción social, aínda que as accións dos participantes terían que estar coordinadas tendo en conta como operaban os obxectos durante o curso da realización, como no caso da produción en cadeas de montaxe (Nelson e Winter, 1982).
- 5 Outras referencias útiles son, entre outras, Joas (1996) e Emirbayer e Miche (1998).
- 6 Na miña opinión, Moore (1995) presentou moi eficazmente este argumento. A única crítica que lle faría é que non se centrou na noción de que as estruturas de pensamento deberían inspirarse nas dominantes nas ciencias do deseño. O seu libro remitía ao primeiro enfoque da Harvard Business School, co seu marcado carácter neorristotélico. Isto é particularmente evidente na énfase que lle dá á medición de consideracións de valor, apoio e capacidade. Por outra banda, o libro de Moore tampouco lle daba importancia á presentación de interpretacións da estrutura causal dos procesos que condicionan os contextos interno e externo das organizacións gvernamentais, que se detallaban, porén, nas notas ao final e se mencionaban nos comentarios de casos concretos.
- 7 Unha análise do razoamento estratéxico como fenómeno institucional pode atoparse en Guillén (1994).

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Bardach, E. 1998. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington: Brookings Institution Press.
- 2004. «Presidential Address: The Extrapolation Problem – How can We Learn from the Experience of Others», *Journal of Policy Analysis and Management*, 23 (2).
- Barzelay, M. e Campbell, C. 2003. *Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S. Air Force*. Washington: Brookings Institution Press.
- Beunza, D. e Garud, R. 2005. «Security Analysts and Frame Makers» [en liña]. <<http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/733.pdf>> [Consulta: 28 de decembro de 2006]. Próxima aparición en D. MacKenzie, Y. Millo e F. Muniesa. *Testing Markets*. Londres: Blackwell.
- Bryson, J. 2004. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Emirbayer, M. e Mische, A. 1998. «What is Agency?», *American Journal of Sociology*, 103 (4).
- Fayol, H. 1930. *Industrial and General Administration*. Xenebra: International Management Association.
- Feldman, M. S. e Pentland, B. T. 2003. «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly*, 48.
- Ghoshal, S. 2005. «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning and Education*, 4 (1).
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Guillén, M. F. 1994. *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. 1995. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: an Activity-Based Approach*. Londres: Sage Publications.
- Joas, H. 1996. *The Creativity of Action*. Cambridge: Polity Press.
- Levitt, B. e March, J. G. 1988. «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, 14.
- Lindblom, C. E. 1990. *Inquiry and Change: the Troubled Attempt to Understand and Change Society*. New Haven: Yale University Press.
- Mahoney, J. e Rueschemeyer, D. (eds.) 2003. *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G. e Olsen, J. P. 1989. *Rediscovering Institutions*. Nova York: Free Press.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. Nova York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. Londres: Prentice Hall.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, R. R. e Winter Jr., S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Norman, D. A. 1988. *The Design of Everyday Things*. Nova York: Doubleday.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. Nova York: Free Press.
- Reckwitz, A. 2002a. «Toward a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing», *European Journal of Social Theory*, 5 (2).
- 2002b. «The Status of the “Material” in Theories of Culture: from “Social Structure” to “Artefacts”», *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32 (2).
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. e Teece, D. J. 1994. «Fundamental Issues in Strategy», en R. P. Rumelt; D. E. Schendel e D. J. Teece (eds.). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- R. C. Schank e R. P. Abelson, 1977. *Scripts, Plans, Goals and Understanding: an Inquiry into Human Knowledge Structures*. Hillsdale: Erlbaum.
- Schatzki, T. R. 1996. *Social Practices: a Wittgensteinian Approach to Human Activity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Schauer, F. 1991. *Playing by the Rules*. Oxford: Clarendon.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston: Row, Peterson.
- Simon, H. A. 1969. *Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Solaner, G.; Shepard, A. e Podolny, J. 2001. *Strategic Management*. Nova York: John Wiley.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starbuck, W. H. 2003. «The Origins of Organization Theory», en H. Tsoukas e C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Heijden, K. 2005. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley.
- Weick, K. 2001. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.