

O PAPEL DAS MICRO-PRÁTICAS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS JANELAS QUEBRADAS

MICRO-PRACTICES ROLE IN ORGANIZATIONAL STRATEGY: CONTRIBUTIONS FROM THE BROKEN WINDOWS THEORY

Allan Jasper Rocha Mendes

Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor do Magistério Superior na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)

allan.jasper@gmail.com

Lilian Wrzesinski Simon

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Administradora na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

lilian.uffs@gmail.com

Jéssica Rocha de Souza Pereira

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

jessicarspereira@gmail.com

Pós-doutor Alexandre Marino Costa

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

marinocad@gmail.com

Resumo:

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância da atenção às pequenas ações - micro-practices - sobre os resultados estratégicos organizacionais, à luz da teoria das janelas quebradas (TJQ). A metodologia utilizada foi a revisão narrativa de literatura. A análise conceitual dos temas demonstrou que os elementos da TJQ podem contribuir significativamente para o desenvolvimento da estratégia como prática, partindo do nível micro, ao dedicar atenção às pequenas ações, ou *micro-practices*, naturalizadas em técnicas e comportamentos, que impactam no alcance dos objetivos organizacionais. As contribuições da TJQ para a prática organizacional permeiam aspectos como ação proativa, percepção de insegurança e *snowball effect*. Ao serem incorporados na gestão estratégica, esses elementos podem trazer resultados significativos para as organizações.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Estratégia como Prática. Micro Práticas. Teoria das Janelas Quebradas.

Abstract:

The article's objective is to highlight the importance of paying attention to small actions - micro-practices - on strategic organizational results, in the light of broken windows theory (BWT). The

methodology used was a narrative review of the literature. The conceptual analyses of the themes showed that transpose elements from BWT to the organizational environment can significantly contribute to the development of the strategy as a practice, starting from micro level, by dedicating attention to small actions, or micro-practices, naturalized in techniques and behaviors, which impact on the achievement of organizational objectives. BWT's contributions to organizational practice permeates aspects such as proactive action, insecurity perception and snowball effect. Incorporate these aspects to strategic management may bring significant results to organizations.

Keywords: Organizational Strategy. Strategy-as-Practice. Micro-Practices. Broken Windows Theory.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução dos estudos organizacionais a teoria ligada à estratégia foi se tornando cada vez mais complexa. As novas abordagens construídas buscaram explorar as falhas das teorias anteriores, substituindo alguns elementos, resgatando outros, adicionando novas ferramentas e propondo novas interpretações. No entanto, a complexidade inerente à estratégia tornou-a ineficiente quando os resultados operacionais recuaram e o ambiente organizacional passou a se tornar cada vez mais tenso e desgastante para a maioria dos colaboradores (JARZABKOWSKI, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Ao estender o olhar sobre os indivíduos e para as atividades por eles exercidas, a estratégia buscou ampliar sua concepção teórica para além da tradicional perspectiva econômica, adentrando nas questões sociais e culturais que permeiam as organizações e englobando também em sua análise a ótica das pessoas e das atividades por elas desempenhadas. Essas transformações se deram em um contexto de mudanças no modelo de gestão baseado prioritariamente nas tarefas para um modelo baseado em perspectivas mais humanistas, voltadas para a percepção de aspectos comportamentais e motivacionais inseridos na prática organizacional (JARZABKOWSKI, 2003; 2005).

O estudo das micro-practices, por sua vez, buscou retomar a abordagem sobre a tarefa, trazendo uma nova mudança de paradigma na ciência da administração. Esta mudança avançou no sentido de atrelar também os meandros operacionais às análises sistêmicas, típicas dos níveis mais altos da estrutura organizacional, antes não considerados na estratégia organizacional (JARZABKOWSKI, 2003; SALVATO, 2003). O desenvolvimento intensivo das tecnologias e dos sistemas de informação nas organizações permitiram o acesso fácil e rápido sobre todas as operações, possibilitando o levantamento de informações detalhadas e em tempo real sobre essas operações, o

que viabilizou sua inserção e análise no ambiente estratégico. Por constituir a base da pirâmide, essas micro-practices influenciam o modus operandi da organização, impactando severamente na imagem que ela possui no mercado e tornando-se um diferencial difícil de ser replicado pela concorrência (SALVATO, 2003).

As contribuições da teoria das janelas quebradas (TJQ), proposta por Wilson e Kelling (1982) apresenta novos construtos para os estudos em estratégia e micro-practices. Essa teoria se mantém atual desde a sua origem e vem sendo largamente aplicada em diversas áreas do conhecimento, além da área da criminalidade, na qual foi empregada originalmente. Segundo Engel et al (2014) o crime é apenas a manifestação mais nefasta e aparente de um dos efeitos dessa teoria; se outras desordens sociais fossem restauradas de forma proativa, não apenas o crime seria evitado, como redundaria em outros efeitos socioeconômicos positivos.

O objetivo norteador dessa abordagem é analisar a importância da atenção às pequenas ações, micro-practices, sobre os resultados estratégicos organizacionais, à luz da teoria das janelas quebradas. Espera-se que essa abordagem possa elaborar um constructo teórico viável para analisar a ação proativa, o controle informal (OUCHI, 1979; DEKKER, 2004), a insegurança percebida e o efeito bola de neve (KRACKHARDT;PORTER, 1986) à luz da TJQ, no qual elementos apontados como micro-practices organizacionais possam se avolumar e redundar, positivamente ou negativamente, em consequências contundentes para o cenário estratégico organizacional. Foi nesse intuito que se buscou conectar esses construtos já consolidados na literatura, a estratégia como prática, as micro-practices e a TJQ.

2. A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre estratégia possui diversas lentes teóricas, desenvolvidas ao longo de décadas. Dentre as vertentes estudadas, destaca-se a estratégia como prática, um campo emergente de estudos que ganhou espaço principalmente a partir dos anos de 1990. De acordo com Zwick, Silva e Brito (2014, p. 385) “o entendimento da estratégia como prática está atrelado a uma análise sociológica e filosófica da prática [...] que altera o foco da estratégia, antes vista de modo estrito como uma ferramenta de gestão”. Nesse contexto, a estratégia passa a compreender fenômenos mais amplos que a envolvem, considerando também o contexto macrossocial.

Para Zwick et al (2014) o debate conceitual da estratégia como prática social iniciou com Whittington em 1996, o qual buscou compreender a atuação dos estrategistas de forma mais detalhada, partindo de um direcionamento mais empírico. Em sua obra, Whittington (1996) enfatizou a necessidade de estudar em profundidade a ação e a interação do indivíduo na organização, a partir da realidade do praticante da estratégia. Para tanto, foi necessário se inserir nessa realidade e estudar a ação, interação, destreza, habilidade e o desempenho dos estrategistas. Nessa linha de abordagem também seguem Jarzabkowski e Johnson, importantes autores que apresentam grandes contribuições ao campo de estudo da estratégia como prática (ZWICK et al, 2014).

Para entender a estratégia como prática, Kouamé e Langley (2018) consideram importante diferenciar termos como processo e prática, pois se referem a fenômenos distintos. As pesquisas voltadas para o processo de estratégia focam na evolução temporal de longo prazo. Esta perspectiva também pode ajudar na compreensão dos processos gerais de tomada de decisão e de mudança organizacional, mas não aprofunda na questão sobre atividade prática e nas ferramentas que fazem com que os processos ocorram, como o que os gestores realmente fazem e quais técnicas utilizam (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

O olhar sobre o processo de estratégia se concentra mais no nível organizacional, envolvendo a atividade prática dos sujeitos que constituem e desenvolvem os processos (JOHNSON et al, 2003). Além disso, Whittington (2007) defende que a estratégia como prática é mais ampla do que um processo de estratégia, tendo em vista que é preciso ter uma visão completa e um olhar sociológico para entender as conexões entre a estratégia com sua inserção, sentidos, problemas, mudanças e continuidades.

Na concepção de Whittington (2006), a estratégia como prática possui três conceitos fundamentais desenvolvidos: as práticas, a práxis e os praticantes. Para Neves, Lavarda e Martins (2019, p. 96) “as práticas se referem às ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais as estratégias ocorrem”, sendo, dessa forma, intrinsecamente ligadas ao “fazer”. As práticas correspondem a rotinas e normas de se executar a estratégia, sendo que essas práticas podem ser autônomas ou implícitas nas diversas ferramentas de estratégia adotadas pela organização (WHITTINGTON, 2007). A práxis se refere ao fluxo de atividades em que a estratégia é realizada ao longo do tempo (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), já os praticantes são aqueles que realizam o trabalho de elaboração, modelagem e execução da estratégia, podendo ser qualquer indivíduo envolvido nesse contexto (WHITTINGTON, 2006).

Os autores Zwick et al (2014, p. 387) relatam que os estudos com foco na prática apresentam valiosas contribuições para o avanço do campo de pesquisa da estratégia, pois “fornecem subsídios para enfatizar a própria prática como um elemento fundamental na produção da realidade social, evidenciando respostas de onde e como acontecem as atividades do “fazer estratégia”, quem as realiza e quais as competências necessárias”. Zwick et al (2014) defendem que a partir da reflexão daquilo que os estrategistas realmente fazem é que se atribui importância significativa à prática. Além disso, os autores destacam que entre as perspectivas que englobam o estudo da estratégia como prática, no plano teórico, encontra-se entre os enfoques indispensáveis a “heterogeneidade de processos, atividades, atores e também sua contextualização, imersão e idiossincrasias” (ZWICK et al, 2014, p. 388).

Para Jarzabkowski (2003) na estratégia como prática interessa a forma como a estratégia emerge através das interações entre os atores e seus contextos. Quando o conceito é visto como “algo que as pessoas fazem”, a estratégia pode ser entendida como “uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional” e que “as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática” (WHITTINGTON, 2004, p. 45).

A estratégia como prática trata do que as pessoas fazem, como fazem e porque agem de determinada forma, posto que o ser humano não é uma máquina programável, mas um indivíduo detentor de competências e permeado por estímulos, interações e sentimentos que interferem no seu desempenho. Portanto, as práticas também estão ligadas ao “fazer estratégia”, pois fornecem recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos dos quais múltiplos agentes são capazes de interagir para realizar socialmente a atividade coletiva (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007).

Ao caracterizar práticas estratégicas como procedimentos operacionais formais, pode-se compreender os modos formais, habituais e também sociais de agir através da atividade estratégica construída. Além disso, as mudanças nas práticas ocorrem através da interação entre ator, o coletivo e a atividade prática (JARZABKOWSKI, 2003). Walter e Augusto (2011, p. 397) destacam que a prática estratégica busca “estudos que discutem o conceito de prática estratégica e investigam práticas estratégicas em geral ou tipos específicos de práticas, como práticas discursivas, de comunicação, de strategizing e de organizing”.

A estratégia como prática busca compreender como a estratégia emerge das interações entre os atores e seus contextos, estudando a estrutura e também o indivíduo enquanto eles se envolvem em atividades do dia a dia que abrangem seu contexto de prática. Assim, realizar estudos de estratégia como prática pode contribuir para a compreensão das complexidades internas e da forma que a organização se posiciona no contexto em que encontra-se inserida (JARZABKOWSKI, 2003). As práticas também podem delinear o contexto da atividade para que se possa criar novos padrões de procedimentos e assim, conforme esses novos padrões de atividades surgem, podem aparecer tensões com práticas antigas que levam a sua modificação ou alteração (JARZABKOWSKI, 2003).

A estratégia como prática é essencial para examinar o que é preciso para se atingir os objetivos organizacionais com sucesso. Aspectos como a trajetória construída, a cultura organizacional e a propensão à inovação são determinantes para alcançar o posicionamento estratégico desejado pela organização (CARDOSO; LAVARDA, 2015). Os autores também destacam que ela pode estar ligada ao conhecimento e ao aprendizado, elementos que podem contribuir para o aprimoramento da performance organizacional.

3.MICRO-PRACTICES NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Os autores Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) afirmam que os estudos organizacionais e a linguagem das ciências sociais realiza uma divisão dos fenômenos em três níveis, sendo o primeiro micro, relacionado com o que as pessoas fazem e dizem, o segundo o meso, relacionado com as rotinas e, por fim, o macro, que trata da instituição. Complementando, Walter e Augusto (2011, p. 397) se referem à micro-practice como um conceito que dá ênfase ao nível micro, como micro-atividades, micro-practices, micro-strategizing, micro-ações e microprocessos.

Nesse sentido, a compreensão da micro-practice ocorre a partir da aproximação do trabalho real que compõe os sistemas organizacionais. A micro estratégia detalha as atividades cotidianas da vida da organização estando relacionada com os resultados estratégicos (JOHNSON et al, 2003). É esse trabalho que sustenta o desempenho organizacional. Kouamé e Langley (2018) acrescentam que podem ser exemplos de práticas em um nível micro em atividades, ferramentas, reuniões e artefatos.

Para Jarzabkowski (2003), os estudiosos da prática examinam a maneira como os atores interagem com o contexto físico e social das atividades cotidianas que constituem a prática, enquanto os estudos sobre a micro estratégia como prática contribuem para a compreensão das complexidades

internas que envolvem o posicionamento organizacional. Rouleau (2005) destaca que as micro-practices podem ser invisíveis para os gestores e pesquisadores, porém, para o autor, as interações e conversas cotidianas são tão importantes quanto os eventos orquestrados formalmente ou documentos de estratégia quando se trata de mudança.

A atenção aos detalhes operacionais e as particularidades de cada segmento da organização permitem a geração de valor a partir da diferenciação. Uma micro perspectiva destaca o valor gerado a partir das minúcias da organização, pois entende que o sucesso do desempenho superior tem origem em atributos únicos e difíceis de copiar ou categorizar sem um olhar mais aprofundado. A agenda micro estratégica aprecia a ação porque reconhece que a atividade gerencial e os agentes envolvidos nas atividades organizacionais são essenciais para a atualização do valor potencial da organização (JOHNSON et al, 2003).

No entanto, é necessário ponderar que o conceito de micro estratégica está envolto em uma problemática em torno da definição do que seria o termo “micro”, pois existe uma variedade muito extensa de micro fenômenos, cada vez mais detalhados, que podem ser estudados. “Um simples discurso ou gesto pode ser analisado como uma prática cotidiana de estratégia” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 15).

Frente a esse dilema, é necessário delimitar quais as micro-practices organizacionais que mais fazem sentido diante dos objetivos estratégicos da organização. Essas micro-practices seriam aquelas que em conjunto exercem um impacto significativo na cultura organizacional e na diferenciação da organização no contexto estratégico em que está inserida e sobre as quais ela precisa exercer algum tipo de controle. Além disso, no decorrer do tempo as organizações passam por diversas transformações, exigindo dos indivíduos uma série de mudanças de comportamento que independem da sua vontade particular, como uma garantia da manutenção do sistema social e do próprio indivíduo como parte desse sistema. Essas transformações fazem parte da estratégia de posicionamento no mercado. A prática organizacional é fundamental para manter esse posicionamento, assim como também o fazer inerente a cada indivíduo por meio de suas micro-practices e comportamentos no contexto organizacional.

4. A TEORIA DAS JANELAS QUEBRADAS - TJQ

O trabalho seminal da TJQ foi um artigo publicado em 1982 por James Wilson e George Kelling, baseado no experimento do psicólogo americano Philip Zimbardo (1973). O experimento de campo consistiu em deixar dois carros sem placa, aparentemente abandonados, em regiões muito distintas quanto aos níveis de criminalidade e de renda, um ficou na região do Bronx em Nova York e o outro em Palo Alto na Califórnia. Enquanto no Bronx, onde a criminalidade era alta e a renda baixa, o carro foi vandalizado em cerca de 10 minutos, estando completamente desmontado 24 horas depois, o carro de Palo Alto, onde a situação era inversa, permaneceu impecável por mais de uma semana. A surpresa foi quando Zimbardo quebrou, com um martelo, o vidro do carro que estava intocado em Palo Alto e em questão de horas o carro foi destruído nos mesmos moldes do carro que estava no Bronx. A partir desse experimento, Wilson e Kelling (1982) constataram que quando se perdem as noções de respeito mútuo e civilidade o vandalismo pode ocorrer em qualquer lugar, redundando em crimes de maior gravidade como assaltos e outros ataques violentos. Estabeleceram, portanto, uma relação entre desordem e crime.

Para chegar nesta tese, os autores avaliaram um programa do Estado de Nova Jersey que tinha por objetivo melhorar a qualidade de vida da comunidade de 28 cidades, principalmente quanto à segurança. Neste programa os policiais deixaram de fazer patrulhas motorizadas para realizá-las a pé, levando os moradores a terem maior sensação de segurança, a confiar mais na polícia e a tomar menos precauções para evitar o crime. De forma semelhante, os policiais sentiam-se mais valorizados e adotavam uma postura mais favorável em relação aos cidadãos (WILSON; KELLING, 1982).

No entanto, uma avaliação realizada cinco anos após o início do programa, concluiu que as ocorrências policiais na verdade aumentaram, o que levou muitos críticos a condenar o tipo de policiamento ostensivo empregado. Em contraposição, Wilson e Kelling (1982) propuseram que as patrulhas a pé realmente melhoraram a segurança, baseados essencialmente em dois argumentos. Primeiro porque os policiais estavam na verdade mantendo a ordem nas áreas patrulhadas ao estabelecerem regras que eram reforçadas pelos frequentadores das ruas, as quais consistiam nas regras daquela vizinhança. Segundo, porque psicólogos da área social e policiais eram inclinados a acreditar que se a janela de um prédio fosse quebrada e ficasse sem concerto, todas as outras seriam rapidamente quebradas. Os autores justificaram que independentemente da área, uma janela quebrada significa que “ninguém liga, então não custa nada quebrar outra janela” (WILSON; KELLING, 1982).

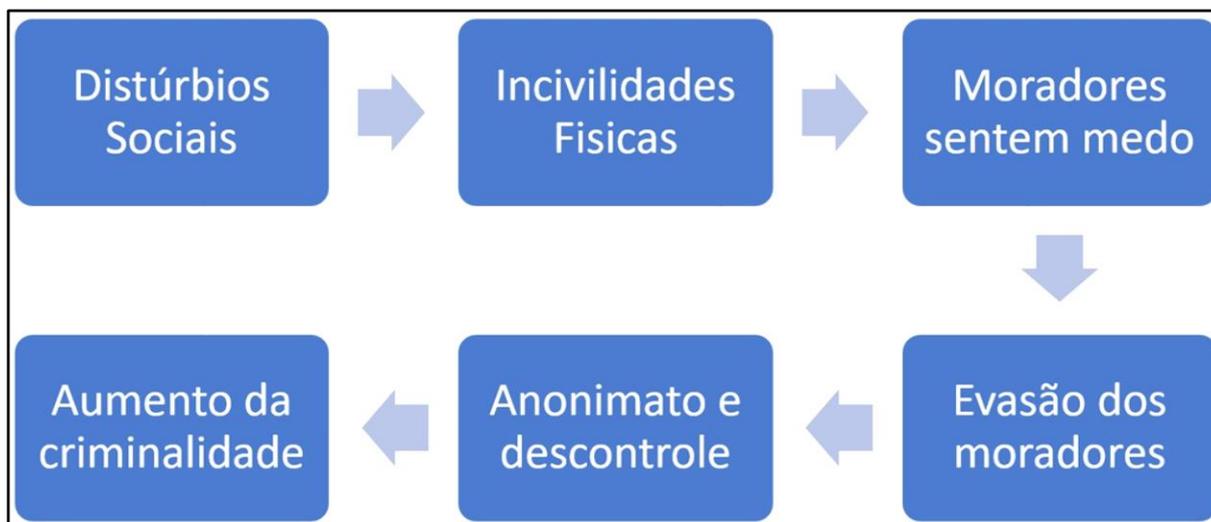
Outro aspecto importante, se refere ao comportamento das pessoas, que mudava em função do aumento da violência ou simplesmente pela sensação de insegurança. Além disso, os moradores que tinham condições de mudar de residência, saíam em busca de um local mais seguro. Aqueles que ficavam passavam a andar menos pelas ruas, cultivavam o sentimento de que aquela vizinhança “não era a sua casa, apenas o lugar onde vivia”. Os autores chamaram este tipo de morador de “cosmopolita”, pois seus interesses estavam em outro lugar. Crimes graves eram mais propensos a acontecer nas comunidades em que a sensação de insegurança se instalava e os moradores sequer chamavam a polícia, pois julgavam que ela não poderia fazer nada (WILSON; KELLING, 1982).

Os dispositivos de autocontrole da comunidade eram cruciais para estabelecer a ordem nas comunidades, pois as famílias que não podiam se mudar exigiam retomar a autoridade sobre as ruas. Por outro lado, o papel da polícia mudou para o combate ao crime ao invés da manutenção da ordem, para que a polícia pudesse resolver mais crimes, fazer mais prisões e coletar mais evidências. Esta transição marcou a quebra do vínculo entre manutenção da ordem e prevenção do crime, que era cristalina no passado, passou a ser desprezada. Além disso, esta ligação era similar àquela em que uma janela quebrada se tornava muitas. O principal papel da polícia, enquanto mantenedora da ordem, era reforçar os mecanismos de controle informais da própria comunidade, pois seria inviável para a polícia prover um nível de controle semelhante (WILSON; KELLING, 1982).

Os autores ressaltam que a polícia deve proteger a comunidade assim como os indivíduos e que as estatísticas criminalísticas são falhas porque apenas medem as perdas individuais, não mensuram as perdas comunitárias. Somente os médicos aprenderam a reconhecer a relevância da saúde preventiva ao invés de apenas curar doenças. Por isso a polícia e o restante das pessoas deveriam trabalhar juntos e reconhecer a importância em manter a ordem social e evitar a decadência urbana nas comunidades (WILSON; KELLING, 1982).

O processo de decadência da comunidade observada por Wilson e Kelling (1982) se dava da seguinte forma: primeiro ocorriam distúrbios de cunho social como vadiagem, consumo de drogas lícitas em público e prostituição. Segundo, incivildades de cunho físico como terrenos baldios, lixo e edificações abandonadas. Terceiro, moradores e trabalhadores sentiram-se com medo. Quarto, em função das três situações anteriores, vários moradores saíram do bairro. Quinto, em razão inversa, o aumento do anonimato fez diminuir o controle social informal. Finalmente, em sexto, a falta de controle e a progressiva desordem atraiu meliantes em potencial, culminando com o aumento dos crimes graves. Tal processo é demonstrado no gráfico 1, conforme segue:

Gráfico 1 - Processo de decadência da comunidade do Bronx - Nova Iorque



Fonte: Elaborados pelos autores, com base em Wilson e Kelling (1982).

Os trabalhos empíricos sobre o eixo central da TJQ, ou seja, a ligação entre desordem e crime, são muitos e variam entre uma total rejeição à teoria até a sua ratificação e projeção de uso para as próximas décadas. Segundo Gau e Pratt (2010), existem duas linhas principais de crítica à TJQ; a primeira se refere a falta de embasamento teórico-empírico para estabelecer a ligação desordem-crime; enquanto a segunda aponta que as pessoas entrevistadas não conseguiram realizar uma distinção suficientemente clara entre desordem e crime. Sampson e Raudenbush (2004) concluem que níveis de vulnerabilidade socioeconômica e heterogeneidade racial influenciaram a percepção que as pessoas tinham sobre desordem, mais do que os reais níveis de desordem observados. Todas as críticas observadas, incidiram sobre a aplicação da teoria em relação à criminalidade, que foi o cenário seminal da teoria, várias delas contribuíram significativamente para o amadurecimento da teoria. Entretanto, várias outras áreas de conhecimento buscaram o aproveitamento dos princípios gerais dessa teoria. No caso desta abordagem, procurou-se evidenciar suas contribuições para a área da administração

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O caminho metodológico adotado nessa abordagem foi a pesquisa bibliográfica, associada ao método de revisão narrativa de literatura (ROTHER, 2007). Foram resgatados conceitos das principais abordagens teóricas que permeiam o estudo da estratégia, trazendo à baila a concepção de estratégia como prática e de micro estratégia nas organizações. Também foram selecionados estudos consagrados na literatura sobre os fundamentos da TJQ e buscado identificar contribuições da TJQ para a prática organizacional.

A pesquisa bibliográfica realizada demonstrou que apesar dos avanços da TJQ, os estudos sobre o campo da estratégia organizacional pouco usufruíram dos seus princípios. Em consulta ao portal Periódicos da CAPES, que inclui grandes repositórios como Web of Science (WoS) e Scopus, foram localizados 5.017 artigos e 32 livros, além de um grande número de publicações em outros formatos sobre o tema TJQ. Mas, quando a TJQ é associada ao campo da estratégia organizacional e das micro-practices, observa-se uma lacuna no número de publicações. No repositório WoS, ao associar a busca em todas as bases dos termos “broken windows + strategy + micro-practice”, nenhum retorno foi gerado. Quando utilizado apenas os termos “broken windows + micro-practice” identificam-se três artigos, um sobre arquitetura enquanto os outros dois apenas tangenciam o escopo do presente trabalho.

A tabela a seguir apresenta os resultados da busca realizada na plataforma WoS:

Quadro 1: Resultados da busca com os termos “broken windows AND micro-practice”.

Título	Autores	Objetivo
Notes of british architectural culture 1945-1965	Frampton e Kenneth (2012)	Descrever os aspectos culturais, políticos e econômicos que influenciaram a arquitetura britânica no período de 1945 a 1965.
The practice of proactive traffic stops	Wu e Lum (2019)	Investigar se (e em qual extensão) os policiais estão direcionando adequadamente sua fiscalização proativa das leis de trânsito com as ocorrências de crimes e acidentes de trânsito.
Spaces of city-regionalism: Conceptualising pluralism in policymaking	Waite e Bristow (2019)	Explorar e conceituar o pluralismo policial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021), com base na plataforma *Web of Science*.

Os dois primeiros artigos contidos no quadro 1 pouco contribuem para o escopo do presente trabalho, portanto foram desconsiderados. No terceiro artigo, Waite e Bristow (2019) elaboram uma estrutura de análise micro-meso-macro, com a utilização de conceitos do pluralismo regional preconizado por Connolly (2005), na construção de políticas públicas, na cidade de Cardiff no Reino Unido. No texto, os autores Waite e Bristow (2019) ressaltam a importância da observação de aspectos espaciais, especialmente das pequenas regiões, e do papel dos líderes na elaboração de projetos voltados à comunidade que estimulem a economia local. Revelam também a lacuna da literatura quanto à distinção espacial entre cidades, regiões e áreas metropolitanas, o que reforça a dificuldade em realizar análises distintas para os níveis micro-meso-macro.

Os achados demonstram que apesar das aproximações teóricas com o campo da estratégia como prática, notadamente no que se refere às micro-practice, ou micro-ações, as contribuições das TJQ ainda não foram devidamente exploradas no contexto da estratégia organizacional. Portanto, a pesquisa realizada buscou entre os expoentes de cada área, os elementos necessários para a construção de um alinhamento teórico entre as micro-practice e a TJQ no contexto dos estudos sobre estratégia organizacional.

6. CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS JANELAS QUEBRADAS PARA A ANÁLISE ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Embora a estratégia como prática e as micro-practices tenham entrado como temáticas fortes no âmbito dos estudos organizacionais, juntamente com o tema strategizing, a compreensão adequada da importância da abordagem micro ainda não foi adequadamente explorada. Sobre a importância das micro-practices para a estratégia, a comparação com a TJQ pode lançar luz sobre a discussão e maximizar a atuação dos gestores no que concerne a estratégia como prática, notoriamente nas pequenas ações.

Nesse sentido, cabe destacar que Wilson e Kelling (1982) aplicaram a TJQ para discutir o papel da polícia na manutenção da ordem e da segurança em algumas cidades dos Estados Unidos, ao descrever o experimento de Philip Zimbardo. Transportando esta noção de manutenção da ordem e prevenção do crime para o ambiente organizacional, convém considerar a função de dedicar atenção aos pequenos detalhes e à prevenção dos problemas, o que normalmente convencionou-se chamar de atitude proativa, evitando que um problema se tornem muitos, tal qual uma janela quebrada se tornem muitas. Esta abordagem concentrou-se na discussão sobre a importância de evitar que a primeira

janela seja quebrada e alicerça esta compreensão no recente foco remetido às micro-practices e seu papel contributivo para o cumprimento da estratégia organizacional.

Outro aspecto importante é o sentimento de responsabilidade que resulta da influência das pessoas que estão em volta. Quando há motivação ou fundamentação para a ação individual e o impacto positivo dessa ação proativa for percebido, ela tende a ocorrer com maior intensidade. Caso, não houver algum fundamento plausível em sentir o dever de aceitar a responsabilidade, torna-se mais fácil evitá-la e, ironicamente, evitar a responsabilidade torna-se mais fácil quando muitas pessoas estão em volta. Da mesma forma ocorre nas organizações, principalmente naquelas em que os processos não são mapeados e as atribuições não são bem definidas prejudicando o accountability. Isso remonta à contribuição de Jarzabkowski et al (2007) acerca da interação entre atores individuais, ação coletiva e atividade prática no contexto da estratégia organizacional.

Tanto na perspectiva social quanto na perspectiva organizacional torna-se necessário também aderir ao ponto de vista da ação preventiva, partindo do pressuposto que a polícia precisa proteger as comunidades bem como os indivíduos, não medindo apenas perdas individuais, mas também as perdas coletivas. Nesse sentido, cabe reforçar que do mesmo modo que os médicos reconhecem a importância da saúde preventiva ao invés de simplesmente curar as doenças, a polícia e os indivíduos devem reconhecer a importância de manter as comunidades sem janelas quebradas. Segundo Ouchi (1979, p. 833), as organizações que conseguem agir antecipadamente aos problemas também compartilham das vantagens associadas à tomada de decisão. Contudo, “teóricos organizacionais têm tratado o controle como um problema no processo cibernético de testar, medir e prover feedback”.

Na TJQ, a essência do papel da polícia seria manter a ordem e reforçar os mecanismos de controle informal da própria comunidade. A polícia não poderia, sem comprometer recursos volumosos, prover um substituto para este controle informal (WILSON; KELLING, 1982). Nas organizações, quanto maior for o comprometimento do funcionário com os objetivos da firma, menor será a necessidade de vigilância e avaliação sobre ele. Assim, quando o gestor percebe que o funcionário tomou para si os objetivos da firma, ele pode diminuir ou até mesmo eliminar vários dos pesados custos implícitos aos mecanismos de controle. O controle informal é exercido pelo próprio clã e tem como requisitos sociais as normas de reciprocidade, a legitimação da autoridade e o compartilhamento de valores e crenças. Este conjunto de requisitos tem como requisito as tradições da firma. (OUCHI, 1979).

Para Dekker (2004) o controle informal é essencialmente baseado em confiança. O autor conceitua confiança como estado psicológico que compreende a intenção em aceitar vulnerabilidades baseando-se em expectativas positivas das intenções ou comportamentos alheios, não se trata de um comportamento, como cooperação, ou uma escolha como aceitar riscos, mas uma condição psicológica que pode ser causa ou efeito dessa circunstâncias. Além disso, utiliza-se da Teoria de Custos Econômicos de Transação (CET) e noções de controle e confiança social/formal para sustentar que a confiança é o principal meio de controle social.

Na mesma linha, Rousseau et al. (1998) caracterizam três tipos de confiança. A confiança calculista baseia-se em considerações utilitárias que são oriundas de fontes de informações confiáveis, de relações que o funcionário possui na firma e sobre a boa vontade e competência de terceiros. Em segundo, a confiança relacional é aquela que emerge da constante relação entre quem confia e aquele que é confiado, normalmente é construída durante um período longo de tempo, esta interação leva ao comprometimento das partes com o relacionamento, a diminuição do ruído na comunicação, bem como da probabilidade do comportamento oportunista ou abusivo daquele que detém confiança. Finalmente, a confiança institucional é fundamentada nos mecanismos de controle formais aos quais o funcionário é submetido; neste sentido, se o funcionário tiver uma relação conturbada com estes mecanismos, poderá diminuir o seu nível de confiança junto à organização como um todo.

Além disso, no contexto de elaboração da TJQ constatou-se que nenhum tipo de controle institucional foi capaz de garantir a manutenção da ordem nos bairros estudados. Quando o interesse da maioria era a manutenção da ordem, aqueles que tinham interesses alheios ao da maioria geraram um desvio ao padrão estabelecido e esse desvio tendia a causar a ação espontânea dos que desejavam manter a ordem junto aqueles que promoviam esse desvio. Esse comportamento, no pleno exercício do controle informal, é exatamente o esperado para que se evite a primeira janela quebrada. Tal controle é descrito na TJQ conforme segue

Mesmo em áreas ameaçadas por elementos de desordem, a ação dos cidadãos, sem o envolvimento da polícia, pode ser suficiente. Reuniões entre adolescentes que gostam de ficar em uma determinada esquina e adultos que desejam usá-la podem muito bem levar a um acordo amigável sobre um conjunto de regras sobre quantas pessoas podem se reunir, onde e quando (WILSON; KELLING, 1982, p. 10).

Da mesma forma, nas organizações, o controle exercido pelos próprios funcionários uns sobre os outros constitui uma força expressiva para manutenção do marco regulatório e dos processos formais, pois nesse contexto também há um código de conduta ética estabelecido, o qual baseia-se na

maioria das vezes, na relação de confiança entre os sujeitos que ali se relacionam e que, em sua maioria, desejam preservar a ordem para alcançar seus objetivos pessoais, os quais são compartilhados em uma base comum: a busca do bem-estar que se exprime na busca por poder, cargos e salários, status, etc.

No entanto, “o problema da organização é obter a cooperação entre uma coleção de indivíduos ou unidades que apenas parcialmente compartilham objetivos congruentes” (OUCHI, 1979, p. 833). Para atingir níveis satisfatórios de cooperação é necessário encontrar gatilhos ou fatores que geram engajamento entre os indivíduos em relação às causas da organização. A sensação de segurança criada pela presença policial, por exemplo, pode ser um fator que, na TJQ, contribuiu para o engajamento da população na manutenção da ordem estabelecida. Quando essa condição se desfez, o nível de confiança diminuiu, mesmo que a realidade não tenha se modificado. Cabe destacar que nem sempre o nível de insegurança percebido é acompanhado de uma quantidade relativamente grande de crimes (DAMMERT; MALONE, 2003; SMULOVITZ, 2003).

São muitas as variáveis que influenciam a insegurança percebida pelos cidadãos (DAMMERT; MALONE, 2003). Entretanto, conforme descrito na TJQ, o medo do crime, a despeito da sua materialidade, acabava por redundar no real aumento nas suas estatísticas, em virtude da saída dos moradores “de bem” e abertura de espaço para a chegada de “arruaceiros”. Nas ruas, alguns fatores ambientais são apontados como preditores da sensação de insegurança como escuridão, isolamento ou desocupação (BÖRJESSON, 2012).

Nas organizações, a insegurança percebida no trabalho também se mostra um tema complexo, embora alguns preditores já tenham sido identificados, tais como experiências negativas em trabalhos anteriores, situações familiares, condição financeira, tempo de serviço, tamanho da firma, sazonalidade do setor, mudanças estruturais, contexto social, investimentos pessoais, entre outros (ERLINGHAGEN, 2008). De toda forma, é necessário uma análise particular, precisa, inclusive com levantamento de dados empíricos, para identificar quais os preditores presentes e a preponderância de cada um, para então viabilizar a implementação de uma política de intervenção potencialmente efetiva.

As transformações no mercado de trabalho, como a transição da era industrial para o setor de serviços, competição internacional, ondas de mudanças nos postos de trabalho, entre outras, tornaram raras as relações de longo prazo entre empregados e empregadores. Burgard, Brand e House (2009),

realizaram um estudo com trabalhadores da área médica nos EUA que sentiam-se inseguros quanto à manutenção da saúde necessária para continuar trabalhando e por conta disso acabavam desenvolvendo problemas emocionais, fisiológicos e comportamentais. Segundo os autores, seria necessário a implementação de várias estratégias de intervenção para diminuir os efeitos nocivos da insegurança no trabalho, a começar por melhor conhecer as condições que levariam os trabalhadores a reverter este sentimento.

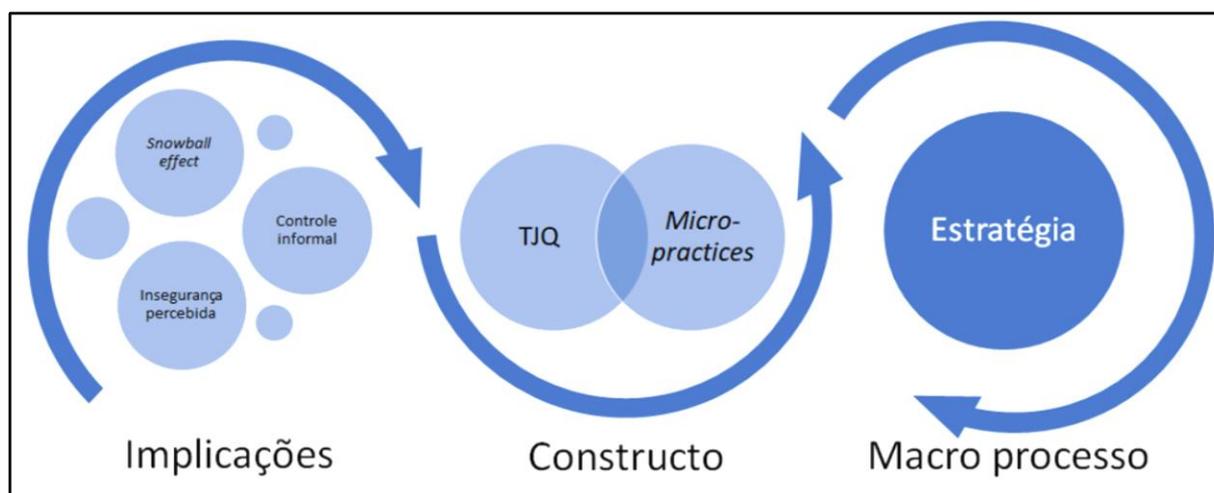
Essas estratégias teriam a finalidade de tentar reverter a relação de causa e efeito em cascata, quando a condição de insegurança se faz presente no contexto social ou nas organizações e passa a gerar resultados indesejados. Vários são os termos utilizados na literatura para indicar a relação de causa e efeito em cascata: reação em cadeia, snowball effect, spillover, efeito progressivo e developmental cascades (MASTEN; CICCETTI, 2010). Vários destes termos são predominantemente empregados em áreas específicas como biologia, psicologia e macroeconomia. O termo mais repetente, observado na área organizacional, embora pouco explorado, foi snowball effect, por isso foi o escolhido para representar a correlação identificada deste fenômeno com a TJQ.

O conceito de snowball effect foi o proposto por Krackhardt e Porter (1986), no qual uma variável redundante em outra de forma cumulativa e esta transposição é dependente da rede de comunicação utilizada pelas pessoas envolvidas no processo em questão. Um exemplo citado pelos autores se refere à rotatividade, cujo aumento traz mais rotatividade, porque redundante em efeitos negativos sobre os funcionários remanescentes. Na TJQ o snowball effect é representado na figura 1. Nesse processo, distúrbios sociais como pixação e prostituição progrediam para crimes mais graves, como assalto a mão armada ou até mesmo assassinato.

Ao transportar esses pressupostos para a prática organizacional, considerando o recorte teórico acerca da estratégia como prática e das micro-practices, percebe-se que a conexão entre prática, práxis e praticante (WHITTINGTON, 2006) encontra-se presente no contexto da TJQ, de modo que a incorporação de seus elementos na estratégia organizacional é bem vinda. Em relação às micro-practices, cabe ressaltar que ações pequenas como a omissão no controle das pequenas faltas, por exemplo, pode se converter no descumprimento de pequenas obrigações, como chegar atrasado nas reuniões ou deixar de colocar os números das páginas nos documentos. As pequenas falhas podem configurar em uma escada para as grandes - snowball effect - a partir do momento em que se perdem elementos que impulsionam a ação proativa como o senso de ordem, engajamento, controle e feedback.

Embora haja uma série de implicações que ainda possam ser exploradas no trabalho de Wilson e Kelling (1982), no modelo teórico apresentado na figura 2 foram reunidas três importantes implicações identificadas na TJQ que contribuem para a estratégia organizacional.

Figura 2: Modelo teórico TJQ / *micro-practices*



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Essas três implicações, snowball effect, controle informal e insegurança percebida, representam questões comportamentais e de processos presentes na prática organizacional e cada uma delas é imbuída de uma infinidade de micro-practices, que por sua vez, impactam na estratégia das organizações. Além disso, cabe frisar que essas variáveis influenciam-se mutuamente, estabelecendo uma relação de interdependência que pode contribuir positivamente ou negativamente para a prática organizacional, a depender da adoção ou não de ações que possam afirmar e potencializar comportamentos desejados e minimizar comportamentos indesejados do ambiente organizacional.

Tomando como base a concepção de que a estratégia não é algo que a firma tem, mas aquilo que ela faz, ou seja, a estratégia é um processo (WHITTINGTON, 2006), o próprio processo de construção da estratégia depende das micro-practices executadas repetidamente (prática) por cada indivíduo da firma (praticante), esta ação é imbuída em questões comportamentais e influenciadas pelo meio social e histórico (práxis). Neste sentido, estabelecer um curso de ação mais impactante em nível estratégico, requer uma jornada em um avançado terreno desconhecido, repleto de incertezas, que implica em sair da zona de conforto dos modelos acadêmicos pré-estabelecidos das

soluções pré-moldadas e abraçar a complexidade e a subjetividade das emoções. Trata-se de buscar compreender aquilo que não é passível de ser traduzido em números para que no decurso da execução da estratégia, os resultados, inclusive numéricos, possam refletir as ações de gestão em todos os níveis organizacionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi evidenciado a importância da atenção às pequenas ações - micro practices, sobre os resultados estratégicos organizacionais, à luz da TJQ. Nessa perspectiva, constatou-se a importância de não permitir que pequenos problemas venham a se tornar grandes problemas, tanto no contexto social, escopo original da TJQ, quanto no ambiente organizacional. Mesmo que o impacto dos problemas organizacionais tendam a ser menos severos em relação à área criminal, suas consequências para a organização podem ser nefastas e incorrer no não cumprimento da missão institucional, na obtenção de resultados pífios ou até mesmo na sua extinção.

O foco nas pequenas coisas não significa se perder em detalhes irrelevantes, como uma crítica atenta possa sugerir, mas identificar e intervir sobre a prática de pequenos desvios, aqueles dois ou três graus de azimute marcado erroneamente na bússola que conduzem o navegante à perder seu destino de forma desastrosa, desviando o foco da estratégia organizacional. Estes desvios que podem passar despercebidos, trazem consigo um grande nível de complexidade e historicidade que se não forem considerados tendem a se tornar repetentes.

A preservação do controle e do foco sobre os objetivos organizacionais depende de cuidados constantes para manter a ordem e direcionar os esforços coletivos para a estratégia estabelecida. Não permitir que esses padrões sejam ignorados é fundamental para evitar a naturalização desses desvios que com o passar do tempo, venham a criar contradições e desentendimentos internos na organização. Por outro lado, o alcance dos objetivos organizacionais também pode estar associado à necessidade de revisão de posturas e procedimentos internos que permitam melhorar o desempenho. Em ambas as situações é necessário cuidar para que a primeira janela não seja quebrada e assim evitar que se tornem muitas.

A estratégia depende do engajamento e comprometimento mútuo, de todos os segmentos e de todos os membros da organização, assim como observado no experimento de Zimbardo, onde a essência do papel da polícia em manter a ordem consistiu em reforçar os mecanismos de controle

informal da própria comunidade. Desse modo, foi possível manter a ordem sem comprometer recursos volumosos, um investimento que seria inviável caso fosse necessário prover um mecanismo substituto.

Cabe lembrar que essa abordagem dedicou-se a analisar apenas alguns princípios da TJQ, mas que há vários outros que também podem ser adaptados no escopo da teoria em questão, a fim de se tornarem aplicáveis ao ambiente organizacional. Entre as sugestões de pesquisa vislumbradas como promissoras, está a vinculação entre a insegurança no trabalho percebida pelos colaboradores e outras variáveis organizacionais, como a queda da produtividade, o aumento da rotatividade ou ainda quanto ao comprometimento com a estratégia. Outrossim, esse movimento de análise teórico-conceitual abre caminho para a realização de novas pesquisas, sendo bem vindas abordagens empíricas que possam apresentar resultados da aplicação dos elementos da TJQ no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

BÖRJESSON, M. Valuing perceived insecurity associated with use of and access to public transport. **Transport Policy**, v. 22, p. 1-10, 2012.

BURGARD, S. A.; BRAND, J. E.; HOUSE, J. S. Perceived job insecurity and worker health in the United States. **Social science & medicine**, v. 69, n. 5, p. 777-785, 2009.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da Estratégia Como Prática e o Processo de Formação da Estratégia Articulada pela Média Gerência. REAd. **Rev. eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21 (3), 719-749, 2015.

CONNOLLY, W. E. **Pluralism**. Duke University Press, 2005.

DAMMERT, L.; MALONE, M. F. T. Fear of crime or fear of life? Public insecurities in Chile. **Bulletin of latin american research**, v. 22 (1), 79-101, 2003.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, organizations and society**, v. 29 (1), 27-49, 2004.

ENGEL, C. *et al.* First impressions are more important than early intervention: Qualifying broken windows theory in the lab. **International Review of Law and Economics**, v. 37, 126-136, 2004.

ERLINGHAGEN, M. Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. **European Sociological Review**, v. 24 (2), 183-197, 2008.

FRAMPTON, K. Notes of British Architectural Culture 1945-1965. **RA-Revista de Arquitetura**, n. 14, 108-+, 2012.

GAU, J. M.; PRATT, T.C. Revisiting broken windows theory: Examining the sources of the discriminant validity of perceived disorder and crime. **Journal of criminal justice**, v. 38, (4) 758-766, 2010.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: SAGE Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60 (1), 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**. v. 11 (1), 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, 40 (1), 3-22, 2003.

KOUAMÉ S; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strat Mgmt J**. 39, 559-581, 2018.

KRACKHARDT, D.; PORTER, L. W. The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. **Journal of Applied Psychology**, v. 71(1), 50, 1986.

MASTEN, A. S.; CICHETTI, D. Developmental cascades. **Development and psychopathology**, v. 22(3), 491-495, 2010.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: An introductory essay. **Organization Studies**, v. 30 (12), 2009.

NEVES, T. K.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. Práticas Estratégicas de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação: Estudo de caso em uma Universidade Pública do sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.14 (2), 93-110. e-ISSN: 1980-4865, 2019.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management science**, v. 25 (9), 833-848, 1979.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, vol. 20 (2), v-vi, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3070/307026613004.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

ROULEAU, L. 'Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day'. **Journal of Management Studies** 42 (7) 1413-1442, 2005.

- ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23 (3), 393-404, 1998.
- SALVATO, C. The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. **Journal of Management Studies** 40 (1), 2003.
- SAMPSON, R. J.; RAUDENBUSH, S. W. Seeing disorder: Neighborhood stigma and the social construction of “broken windows”. **Social psychology quarterly**, v. 67 (4), 319-342, 2004.
- WAITE, D.; BRISTOW, G. Spaces of city-regionalism: Conceptualising pluralism in policymaking. **Environment and Planning C: Politics and Space**, v. 37 (4) 689-706, 2019.
- WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **R.Adm.** São Paulo, v.46 (4), 392-406, 2011.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies** 27(5) 613–634. ISSN 0170–8406, 2006.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, 44 (4), 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences under the Sociological Eye. **Organization Studies**, 28 (10), 1575–86, 2007.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 44 (4), 11-20, 2004.
- WILSON, J. Q.; KELLING, G. L. Broken windows. **Atlantic monthly**, v. 249 (3) 29-38, 1982. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/> Acesso em: 04 jun. 2019.
- WU, X.; LUM, C. The practice of proactive traffic stops. **Policing: An International Journal**, 2019.
- ZIMBARDO, P. G. **A Field Experiment in Autoshaping**. 85-90 in *Vandalism*, edited by Colin Ward. London, UK: Architectural Press, 1973.
- ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 1, Rio de Janeiro, 2014.