



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Strategizing: Como individuos promovem as praticas, atribuem sentido e legitimam as acoes estrategicas

CIRLENE INACIO DA GRAÇA

UFSC

cirleneg@yahoo.com.br

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Federal de Santa Catarina

rosalia.lavarda@ufsc.br



STRATEGIZING: COMO INDIVÍDUOS PROMOVEM AS PRÁTICAS, ATRIBUEM SENTIDO E LEGITIMAM AS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como os indivíduos promovem as práticas, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas, considerando-se a relevância de se estudar a formação da estratégia em empresas da área de Tecnologia da Informação (TI). Com base na literatura, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso único numa empresa de TI. A questão de pesquisa adotada foi: Como os indivíduos (praticantes) promovem as práticas (práticas), atribuem sentido (práxis) e legitimam as ações estratégicas? Para a coleta de dados foi adotada a análise de documentos e a aplicação de entrevista semiestruturada. A análise de dados ocorreu adotando-se a técnica de análise narrativa e a técnica *pattern matching*, comparando a teoria com o observado na prática. Constatou-se que há uma inter-relação entre as práticas e como os indivíduos dão sentido e legitimam o que foi definido na empresa pesquisada, pois são ativamente participantes de todo o processo.

Palavras-chave: Estratégia como prática, Strategizing, Sensemaking, Legitimação, Estudo de caso.

Abstract

The aim of this study was to analyze how individuals promote practices, sensemaking and legitimize the strategic actions, considering the relevance of studying the formation of strategy in companies in the area of Information Technology (IT). Based on the literature, a qualitative research was developed with single case study in an IT company. The adopted research question was: How individuals (practitioners) promote practices (practices), sensemaking (praxis) and legitimize the strategic actions? For data collection was adopted document analysis and the application of semi-structured interview. Data analysis was through narrative analysis and pattern matching technique, comparing theory with empirical data. We found that there is an interrelationship between the practices and how individuals give meaning and legitimize what was defined in the research company; they are actively participating in the process.

Keywords: Strategy as practice, Strategizing, Sensemaking, Legitimacy, Case Study.



1 Introdução

Por volta dos anos 70 houve uma virada nos estudos das teorias sociais, em que as "teorias de prática" ou "teorias de práticas sociais" surgem como uma alternativa. Nesta perspectiva, conforme Reckwitz (2002) há vários estudos teóricos, nos quais podemos observar elementos de uma teoria das práticas sociais. No campo da estratégia como prática, os primeiros estudos foram realizados por Whittington (1996) e mais tarde por Jarzabkowski (2004), portanto, é uma perspectiva recente nos estudos sobre estratégia.

Entender a estratégia a partir de que é algo realizado por pessoas em suas atividades diárias, aproxima a estratégia da prática, não sendo em si um atributo da organização, e sim, um reflexo da atividade dos indivíduos, um fenômeno social, ou seja, a estratégia não é algo que a organização possui, mas sim, o que faz, no sentido em que seus indivíduos realizam as atividades no dia a dia (Whittington, 2004; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Assim, observa-se a importância de se entender como se dá o processo da formação da estratégia, ou seja, como a estratégia é realizada, o "fazer estratégia" ou o *strategizing* (Junquilha, Almeida & Leite-da-Silva, 2012).

O *strategizing* é um tema contemporâneo desenvolvido por vários autores como Whittington (2002); Samra-Fredericks (2003); Jarzabkowski *et al.* (2007); Jarzabkowski e Balogun (2009); Jarzabkowski (2010); Golsorski, Rouleau, Seidl e Vaara (2010); Brown e Thompson (2013); Peppard, Galliers e Thorogood (2014); Dameron, Lê e Lebaron (2015); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Bromiley e Rau (2016). Na perspectiva do *strategizing* a preocupação está voltada para como os estrategistas fazem estratégia, ou seja, está relacionado à atividade administrativa (Whittington, 1996; Johnson, Melin & Whittington, 2003). Assim, para explicar o *strategizing*, Jarzabkowski *et al.* (2007) desenvolveram um modelo que abrange práticas, práxis e praticantes.

Atualmente, um dos componentes mais importantes para o ambiente empresarial é a área de Tecnologia da Informação (TI) e as organizações brasileiras, cada vez mais, usam tanto no nível estratégico como no operacional essa tecnologia (Albertin, 2009). Observa-se uma sinergia natural entre Sistemas de Informação e a perspectiva da estratégia como prática, pois, há uma relação do uso de tecnologias na elaboração de estratégias organizacionais (Whittington, 2014).

Estudos de Jarzabkowski (2004), Whittington (2006), Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007) e Whittington (2014) sugerem a necessidade de examinar de modo mais próximo as práticas que dão sustentação a estratégia da organização, ou seja, de observar a estratégia na prática, não se prendendo as relações de causa-e-efeito até então priorizadas.

Considerando a relevância de se estudar a formação da estratégia, a partir da perspectiva da estratégia como prática, em empresas da área de TI, surge a seguinte questão de pesquisa: Como os indivíduos (praticantes) promovem as práticas (práticas), atribuem sentido (práxis) e legitimam as ações estratégicas?

Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar como os indivíduos promovem as práticas, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas (em uma empresa de TI).

Para o estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso único, em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento de *softwares*, que atua no mercado de Tecnologia da Informação no Brasil. As técnicas para a coleta de dados foram análise de documentos e entrevista. A análise de dados ocorreu adotando-se a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), que compara a teoria com o observado na prática, assim como a técnica de análise narrativa (Godoi, Bandeira-De-Mello & Silva, 2006).

Como resultados verificou-se que há uma inter-relação entre as práticas e como os indivíduos atribuem sentido e legitimam o que foi definido na empresa pesquisada, pois, são ativamente participantes de todo o processo.



O presente estudo encontra-se estruturado e apresentado em cinco seções, que se iniciam com esta introdução. Em seguida, faz-se uma descrição dos principais conceitos e estudos relacionados ao tema. Após, descrevem-se o método e os procedimentos da pesquisa, bem como, descrevem-se as análises dos dados e os resultados, por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

2 Referencial Teórico

A literatura de suporte ao estudo apresenta os principais conceitos que foram revisados para alicerçar esta pesquisa no que diz respeito à estratégia como prática – *strategizing* (Whittington, 1996; Giddens, 2003; Johnson *et al.*, 2003; Jarzabkowski, *et al.*, 2007) em especial o estudo do *strategizing* em organizações de tecnologia da informação (Orlikowski, 2000; Galliers, 2011; Whittington, 2014; Peppard *et al.*, 2014); e a importância de compreender como os indivíduos praticam, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas nestas organizações (Gioia & Chittipeddi, 1991; Whittington, 1992; Weick, 1995; Scott, 1995; Jarzabkowski, 2005; Rouleau, 2005).

2.1 Processo de Formação da Estratégia

Ao longo de dez anos estudos foram realizados sobre o processo de formação da estratégia partindo da definição de estratégia como “um padrão num fluxo de decisões” (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg & McHugh, 1985; Brunet, Mintzberg & Waters, 1986).

Para Mintzberg e Waters (1985) a origem da estratégia deve ser investigada olhando quais os planos dos líderes e o que realmente acontece na organização; nomeando ambos fenômenos, estratégia pretendida e realizada. Partindo desta comparação foi possível distinguir as estratégias deliberadas - realizadas como planejadas, das estratégias emergentes - que acontecem apesar ou mesmo que não haja intenção.

Para uma estratégia ser deliberada é necessário atender a três condições: i) devem existir intenções precisas, concretas, detalhadas na organização; ii) as intenções devem ser virtualmente comuns a todos os atores organizacionais; iii) as intenções devem ser realizadas exatamente como forma planejadas. Nesta perspectiva, o ambiente externo deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno ou sob total controle da organização. Já a estratégia emergente se configura na ação ao longo do tempo, quando há uma total ausência de intenção (Mintzberg & Waters, 1985).

Segundo Mariotto (2003) as estratégias emergentes podem integrar ideias que surgem das atividades diárias dos negócios, na inter-relação da empresa com seu meio, mercado e clientes. Desta forma, as ações que não haviam sido previstas pelo planejamento formal (deliberada) podem ser integradas conforme os imprevistos surgem na organização (emergentes).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) as estratégias podem ser vistas como deliberadas e emergentes, pois não existem estratégias puramente deliberadas ou totalmente emergentes. Destarte, as estratégias deliberadas significam aprendizado zero e as estratégias emergentes controle zero, portanto, as estratégias precisam misturar estes dois tipos de características: controle e aprendizado, assim, devem formar bem como serem formuladas, misturando estes dois aspectos para proporcionar uma melhor compreensão e aprendizado dentro da organização.

2.2 Estratégia como Prática

Os estudos no campo da estratégia ao longo do tempo tiveram um aumento considerável na sofisticação do seu corpo teórico, fruto de interações da área da



Administração com várias correntes de pensamento das mais diversas áreas como a Filosofia, Sociologia, Psicologia, Economia e Comunicação e reflexo da própria complexidade que as Ciências Sociais e Humanas passaram ao longo da segunda metade do século XX (Mintzberg, *et al.*, 2010).

Estes estudos começam a revelar o interesse em pesquisas sobre como as estratégias ocorrem na prática, ou seja, no nível mais micro de execução, portanto, como ocorrem no dia a dia de uma organização (Whittington, 1996). Neste contexto, percebe-se a preocupação em aproximar o diálogo entre a teoria e a realidade empírica, na qual busca-se a compreensão de um processo dinâmico e complexo da natureza de formação da estratégia, o qual tem como base teórica a proposta da ‘Estratégica como Prática’, representada, por exemplo, na Teoria da Estruturação de Giddens (2003) que evidencia os “potenciais construtivos da vida social”.

Na teoria de Giddens (2003) a “Estratégica como Prática” surge do entendimento que os indivíduos compartilham intersubjetivamente crenças e valores, que compõem padrões institucionais, que condicionam e delimitam as ações dos indivíduos dentro de uma coletividade. Desta forma, as atividades dos indivíduos são reforçadas ou modificadas, estabelecendo, assim, uma dualidade, portanto, as práticas sociais são recriadas pelos atores sociais e por seu próprio meio.

De acordo com Reckwitz (2002) uma prática ‘*praktik*’ é um comportamento, um padrão que envolve vários elementos que estão interconectados: formas de atividades mentais, formas de atividades corporais, ‘coisas’ e seus usos, *know-how*, estados e emoções, conhecimentos motivacionais e um *background* de conhecimentos – entendimento. Assim, podemos compreender as práticas sociais como herança de normas, regras, rotinas, tradições, que foram produzidas e repetidas nas atividades diárias, atingindo assim uma legitimidade, ou seja, a práxis social – atividades levada a efeito (Giddens, 2003).

A partir desses conceitos a ‘Estratégica como Prática’ passa a ser entendida como algo que os indivíduos realizam no seu dia a dia e não, apenas, um atributo das organizações. Assim, essa vertente teórica envolve três variáveis: (i) as práticas (atividades), que são normalmente o que os praticantes recorrem na sua rotina como os procedimentos, as normas, as tradições, a ação e o uso de ferramentas, e podem ser multinível e no nível extra organizacional são decorrentes dos campos ou sistemas sociais maiores em que uma determinada organização está inserida; a (ii) práxis, a qual refere-se a como as pessoas desenvolvem suas atividades práticas, são todas as várias ações envolvidas na formação (formulação + implementação) da estratégia; e, (iii) praticantes, que são todos os que realizam o trabalho de fazer, modelar e executar a estratégia (Whittington, 2006).

Partindo da compreensão da estratégia como algo que os membros fazem, Jarzabkowski *et al.* (2007) desenvolveram um modelo que abrange prática, práxis, e praticantes, com o intuito de entender o processo de fazer a estratégia – *strategizing*, ou seja, as ações, interações e negociação de múltiplos atores, as práticas em que se baseiam para realizar essa atividade. A Figura 1 representa o modelo conceitual para analisar a ‘Estratégica como Prática’, na qual a interligação das práticas, práxis e praticantes definem o *strategizing*.

Segundo Jarzabkowski *et al.* (2007) a prática está intrinsecamente ligada ao “fazer”, são as normas, a cultura, os procedimentos que irão orientar as pessoas na execução de suas atividades. A práxis descreve toda a ação humana, são os eventos efetivamente realizados, ou seja, são as ações que foram realizadas. Os praticantes são os atores estratégicos, que realizam as ações, moldando-as conforme *quem* eles são, *como* agem e *que* práticas se baseiam para a execução da atividade. Assim, nem sempre a atividade em si é executada de acordo com o estabelecido, pois os praticantes, executam suas atividades orientados por suas práticas e convicções, de acordo com seus conhecimentos e suas cognições, moldando desta forma suas ações (práxis).



Conforme podemos perceber na Figura 1 a interconexão entre prática, práxis e praticantes constituem o *strategizing*, ou seja, são elementos indissociáveis para “o fazer estratégia”, não é possível estudar um sem considerar os aspectos dos outros. As áreas representadas pelas letras A, B e C indicam a possibilidade de estudo interligando: praticantes e práticas (A), práticas e práxis (B) ou práxis e praticantes (C), conforme o foco que se deseja (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

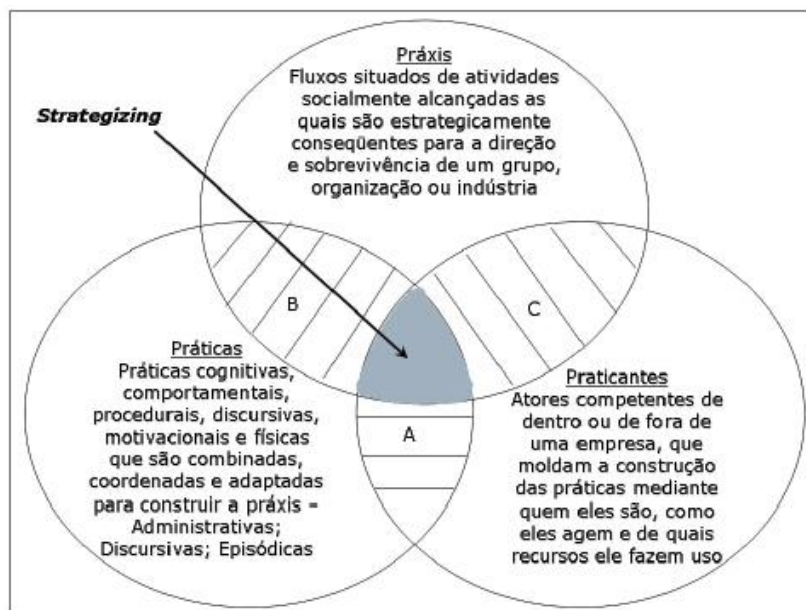


Figura 1. A estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática

Fonte: Jarzabkowski *et al.* (2007, p. 11)

Peppard *et al.* (2014) citam que há mais de quatro décadas pesquisas estão sendo realizadas sobre questões estratégicas e os Sistemas de Informação. Destarte, os autores afirmam que a oportunidade de investigar os episódios de *strategizing* em Sistemas de Informação somente é possível pela cooperação de pesquisadores de ambas as partes.

Recentemente, autores como Orlikowski (2000), Galliers (2011) e Whittington (2014) apontam a importância de estudos sobre as tecnologias nas organizações pela lente prática. Neste contexto, essas pesquisas mostram o *strategizing* como parte de um processo interativo e dinâmico, em que os seres humanos dão sentido aos dados fornecidos por sistemas formais e informais por meio de seus conhecimentos.

De acordo com Whittington (2014) há uma sinergia natural entre Sistemas de Informação e a perspectiva da estratégia como prática, sendo possível a análise das dimensões da estrutura da estratégia como prática e os Sistemas de Informação: papéis das tecnologias de Sistemas de Informação na elaboração de estratégias; questões de poder e influência na elaboração de estratégias para os profissionais de sistemas de informação e a importância de episódios bem definidos de *práxis* reais, em que as tecnologias em uso pelos praticantes se reúnem na elaboração da estratégia organizacional.

2.2. Prática

De acordo com Whittington (1992) as práticas são vistas como recursos, capazes de serem definidos e organizados para produzir uma prática distinta. Neste caso, as regras, normas e os procedimentos de determinada organização são recursos que permitem os indivíduos promover mudanças na organização.



Segundo Andersen (2000) os processos de tomada de decisões estratégicas são atividades logicamente sequenciadas que permitem a gestão determinar analiticamente um caminho estratégico adequado para toda a organização. Neste contexto, as práticas permitem que as metas institucionais de longo prazo e os objetivos de médio prazo sejam definidas pela gestão de topo que concebe o plano estratégico para que seja possível a implementação por toda organização.

Há uma multiplicidade de ações isoladas e que geralmente são únicas constituindo a prática, representada por um padrão-rotina. Portanto, a forma como objetos são manuseados, coisas são descritas, assuntos são tratados e o mundo é entendido vão constituir a rotina, ou seja, a prática (Reckwitz, 2002).

As práticas na organização servem para organizar e coordenar a estratégia e seus mecanismos como planejamento, orçamentos, cenários, indicadores de desempenho e metas. Existem práticas que irão criar oportunidades de interação entre os praticantes no fazer estratégias como as reuniões e *workshops*, gerando episódios que servem como mecanismos para a mudança da atividade organizacional (Jarzabkowski, 2005).

2.3 Sensemaking

Alguns autores integraram em suas pesquisas o conceito de *sensemaking* e a preocupação em entender como tais atores organizacionais influenciam e são influenciados pelas normas e regras organizacionais.

Para Gioia e Chittipeddi (1991, p. 442) o *sensemaking* se relaciona com “a construção e reconstrução de significados pelas partes envolvidas”, para tanto, Daft e Weick (1984) propõem um processo de *sensemaking* constituído de três etapas: na primeira etapa – *scanning*, ocorre a coleta e monitoramento das informações advindas do ambiente, após dá-se início a segunda etapa – *interpretation*, em que ocorre um processo de interpretação e construção de mapas cognitivos, e na terceira etapa – *learning*, ocorrem as percepções e interpretações que são colocadas em prática. Desta maneira, há um processo de “aprender a aprender”, no qual os atores envolvidos durante o processo de interação buscam entender o contexto para assim alterar as próprias condições do ambiente (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Weick (1995) argumenta que *sensemaking* é a “matéria-prima” para a institucionalização; e seus estudos buscam uma compreensão sobre como isso pode ser. Para o autor, quando a organização assume o *sensemaking* compartilhado, precisamos, então, compreender como os atores organizacionais influenciam e são influenciados pelas normas e regras institucionais. Já para Rouleau (2005) *sensemaking* é a forma como os gestores compreendem, interpretam e dão sentido por si mesmos as informações em torno da mudança estratégica.

2.4 Legitimação

A institucionalização é um processo condicionado pela conformidade das organizações às normas socialmente aceitas. Neste contexto, a institucionalização é obrigatória nas organizações concebidas como entidades sociais, em que buscam adequar suas práticas e estruturas aos seus valores conforme o ambiente a qual estão inseridas aumentando as chances de sobrevivência em um grau mais elevado (Meyer & Rowan, 1977).

Pode-se entender por ambiente organizacional o conjunto de organizações que compõem determinada área da vida institucional, sendo: clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras, ou seja, apresentam uma variedade de atores (DiMaggio & Powell, 1991). Conforme Scott (1995) o ambiente organizacional pode ser caracterizado pela



elaboração de normas e exigências que são adotadas pelas organizações como obrigações para obter legitimidade e apoio do ambiente.

No campo da visão macro da estratégia organizacional, a Teoria Institucional, preocupa-se com “o comportamento das organizações como entidades e a natureza e os efeitos das suas partes formais e coletivas” (Tolbert & Zucker, 1996, p. 75). Assim sendo, as organizações buscam por legitimidade ao invés de vantagem competitiva; desenvolvem estratégias objetivando o isomorfismo ao invés de diferenciação, e isso pode ser benéfico para as organizações.

As organizações são direcionadas para incorporarem práticas e procedimentos “institucionalizados”, ou seja, são valores e padrões definidos previamente e que são adotados em busca da legitimação (Meyer & Rowan, 1977).

Igualmente, partindo da ideia de legitimação, DiMaggio e Powell (1991) observam que as ações na organização se tornam homogêneas por meio de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Estes mecanismos podem ser definidos como: normativos; coercitivos e miméticos.

O isomorfismo normativo envolve os padrões profissionais, um conjunto de normas e rotinas de trabalho desenvolvidas pelos membros da organização; o isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra, numa relação de influência e o isomorfismo mimético surge da adoção de padrões que são seguidos, com o objetivo de reduzir a incerteza gerada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais (DiMaggio & Powell, 1991).

Segundo DiMaggio e Powell (1991) muitos institucionalistas preferem focar na estrutura do ambiente apesar de o viés institucionalista tender ao macro, os estudiosos dessa abordagem aceitam um mundo socialmente construído em que atores individuais ou grupos de atores atuam em uma parte significativa de processos institucionais.

3 Metodologia

A presente pesquisa é de natureza qualitativa (Denzin & Lincoln, 2006) usando o estudo de caso único, por se tratar de uma situação específica de investigação (Eisenhardt, 1989). A preferência pelo uso do estudo de caso evidencia-se pela possibilidade de estudo de eventos contemporâneos, em que situações relevantes do comportamento podem ser observadas de forma sistemática (Stake, 2003).

O caso foi selecionado por conveniência, intencionalidade e acessibilidade aos dados (Stake, 2003). Somado a esses, o principal critério para seleção se deu pela necessidade de ser uma organização da área de Tecnologia da Informação. O caso selecionado foi a *Interact Solutions*, empresa situada na cidade de Lajeado – RS que atua no mercado de tecnologia da informação desde 1999 e, atualmente, ocupa uma reconhecida posição de liderança no Brasil em pesquisa e desenvolvimento de sistemas para a gestão corporativa.

Para a primeira etapa, a coleta de dados adotada foi a análise de documentos disponibilizados pela empresa pesquisada: Estratégias, Objetivos e Indicadores Organizacionais, Mapa Sistema de Gestão Interact, Organograma Institucional e Filosofia Corporativa Interact (Missão, Visão 2018, Valores e Princípios) disponibilizados pela organização.

Na segunda etapa, foi realizada a entrevista, utilizando-se um roteiro de questões abertas com base nas contribuições teóricas e com o intuito de atingir o objetivo proposto. A entrevista foi aplicada no mês de agosto de 2016 e participaram seis membros da organização sendo duas pessoas de cada nível organizacional: no nível Estratégico participaram dois Diretores, no nível tático participaram dois Supervisores de área e no nível operacional



participaram dois colaboradores. As questões foram enviadas por e-mail para os participantes entrevistados.

Para subsidiar a análise dos dados e responder como os indivíduos promovem as práticas, fazem sentido e legitimam as ações estratégicas, apresenta-se a operacionalização do construto de pesquisa, definindo, além da questão de pesquisa (Q), as proposições teóricas (P) e as categorias de análise (CA) com seu respectivo conceito, Figura 2.

Questão de Pesquisa	Proposição	Categorias de Análise/Conceito
Q1 - Como os indivíduos (praticantes) promovem as práticas (práticas), atribuem sentido (práxis) e legitimam as ações estratégicas?	P1- Considerando-se a formação da estratégia, a prática pode ser identificada por meio da formalização e padronização das atividades	CA1- Prática Formalização e padronização das decisões e atividades, são as normas, os procedimentos que irão orientar as pessoas na execução de suas atividades (Jarzabkowski <i>et al.</i> , 2007).
	P2- As ações estratégicas fazem sentido (<i>Sensemaking</i>) quando emergem do envolvimento e da participação (práxis)	CA2- <i>Sensemaking</i> Forma como os gestores compreendem, interpretam e dão sentido por si mesmos as informações em torno da mudança estratégica (Rouleau, 2005).
	P3- As ações estratégicas podem ser legitimadas pela normatização/aceitação, coerção/imposição ou imitação/mimetismo	CA3- Legitimação (isomorfismo) As ações na organização tornam-se homogêneas por meio de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Estes mecanismos podem ser definidos como: normativo; coercitivo e mimético (DiMaggio & Powell, 1991). CA3.1 Normatização: normas e rotinas de trabalho desenvolvidas pelos membros da organização CA3.2 Coerção: pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra, numa relação de influência; CA3.3 Imitação: adoção de padrões que são seguidos, com o objetivo de reduzir a incerteza gerada por problemas tecnológicos.

Figura 2. Relação entre questão de pesquisa, proposição, categorias de análise e conceito

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Fenton e Langley (2011), a narrativa é uma forma de práxis, pois, parte do que os praticantes fazem envolve contar histórias, ou mobilizar narrativas em várias formas. As práticas por sua vez, podem ser consideradas como “grandes narrativas”, tornando-se assim recursos para a práxis da estratégia.

Para a análise dos dados coletados foi confrontado os resultados da entrevista e da análise documental com o que é apresentado na literatura pela técnica de análise *pattern matching* que visa comparar os dados reais com a teoria revisada, conforme propõe Trochim (1989). A análise dos dados também foi desenvolvida por meio da análise narrativa com o intuito de buscar o entendimento do texto em sua totalidade, partindo das suas especificidades (Godoi *et al.*, 2006).

4 Análise dos resultados

A *Interact Solutions*, empresa brasileira de pesquisa e desenvolvimento de *softwares*, atua no mercado de tecnologia da informação. Fundada em 03 de agosto de 1999, inicialmente contava com dois sócios. É detentora do consagrado Suíte SA – *Strategic Adviser*, que integra soluções avançadas para a Gestão da Estratégia, Gestão da Qualidade e Processos, Gestão de Competências, Gestão de Riscos, Gestão de Projetos e Gestão de Clientes. Seu primeiro produto foi o módulo SA *Performance Manager*, e o primeiro



colaborador foi contratado em 2001. Entre os anos de 2004 e 2007 foram lançados outros módulos deste produto e em 2008, foi comercializada a primeira versão web do SA. Em 2010, foi incluído mais um sócio, que fazia parte da força de trabalho e desde então, passou a compor a sociedade. Nesta mesma época, a empresa passou a ter 42 colaboradores e foi gerada a segunda versão web do sistema e lançado o módulo *SA-Business Intelligence*. Em 2011 a *Interact* fortaleceu a atuação internacional, em países da América Latina e em fevereiro de 2012 foi incorporada a empresa de desenvolvimento de *softwares Procware*, cuja unidade foi instalada em Santa Cruz do Sul – RS.

Atualmente a empresa ocupa uma reconhecida posição de liderança em pesquisa e desenvolvimento de sistemas para a gestão corporativa no Brasil. Esta liderança está alicerçada na capacidade que a *Interact* adquiriu para atrair, desenvolver e reter seus talentos, formando um grande diferencial competitivo. Os colaboradores têm a possibilidade de praticar seus conhecimentos e desenvolver novas habilidades, agregando valor à organização e para sua carreira. Este crescimento profissional é fortalecido também pela convivência diária com os profissionais das diversas áreas organizacionais.

Para a primeira etapa da pesquisa foi realizada a análise dos documentos disponibilizados pela organização: Estratégias, Objetivos e Indicadores Organizacionais, Mapa Sistema de Gestão *Interact*, Organograma Institucional e Filosofia Corporativa *Interact* (Missão, Visão 2018, Valores e Princípios).

Pela análise documental foi possível constatar que a empresa possui uma estrutura hierárquica definida, em que as Diretorias Administrativa e Financeira; de Tecnologia de Informação; de Desenvolvimento; e, de Produtos constituem o maior nível organizacional da mesma. Também pode-se verificar que há um grupo definido como Grupo Gestor Estratégico - GGE no qual alguns representantes de todos os níveis organizacionais fazem parte.

A empresa estabeleceu em sua Filosofia Corporativa a sua Visão 2018 como: “Ser referência internacional em soluções tecnológicas para a inteligência corporativa; Sua Missão como: “Pesquisar, desenvolver e entregar soluções com qualidade às organizações que buscam excelência em gestão, proporcionando valorização e crescimento sustentável dos clientes, unidades, parceiros, colaboradores, fornecedores e sociedade”; e seus Valores e princípios são: “Competitividade e Sustentabilidade; Comprometimento e Qualidade; Ética e Responsabilidade Social; Inovação e Empreendedorismo; Relacionamento e Colaboração; Respeito e Confiança”.

A empresa pesquisada possui um Planejamento Estratégico definido e por meio de seu próprio *software SA Performance Manager*, disponibiliza a todos os colaboradores suas estratégias organizacionais que, atualmente, são 21, distribuídas nas quatro perspectivas do *Balanced Score Card* (BSC). Além das estratégias, seus objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho e monitoramento estão disponíveis para cada área.

Para a segunda etapa da pesquisa foi intercalada a análise dos dados, conforme as três categorias de análise definidas, por meio da técnica de comparação teoria/prática, comparando-se a teoria com os resultados encontrados (*pattern matching*), com a análise da narrativa, segundo Trochim (1989) e (Godoi *et al.*, 2006).

a) CA1: Prática

A *Interact Solutions* define suas estratégias e objetivos estratégicos por meio de reuniões de Planejamento Estratégico que são realizadas pelo Grupo Gestor Estratégico (GGE). Para se chegar a uma decisão e definir sua estratégia, práticas são realizadas e podem ser verificadas nas diversas atividades desenvolvidas, sendo identificadas nas reuniões, nas formalizações e planejamentos que são realizados. De acordo com o nível e complexidade das



decisões as práticas são “ajustadas” para alcançar os objetivos pretendidos. Conforme o entrevistado Diretor 2 comenta:

As decisões estão divididas em três grupos: operacionais do dia-a-dia; táticos, envolvendo uma ou mais áreas e estratégicos, que são da organização. As decisões operacionais são definidas na própria área envolvendo sempre um coordenador ou supervisor. Havendo necessidade de uma consulta o diretor pode ser acionado. Trata-se de decisões rápidas no momento da demanda e são divulgadas, presencialmente, com os envolvidos e formalizando por e-mail se necessário. Já as decisões intermediárias no patamar tático costumam envolver uma discussão maior entre áreas e podem demandar mais de uma rodada. A necessidade de decisão é provocada em pequenas reuniões com os envolvidos, com presença de um supervisor e um diretor, ou mais de um. Por fim, temos as decisões diretivas/estratégicas ou de estratégicas/planejamento. As primeiras são debatidas entre diretores até consenso, sendo lideradas pelo diretor demandante. Previamente, se busca referências para embasar a decisão e servir de direcionador. Costuma-se demandar três ou quatro rodadas de reuniões até finalizar, pois impacto de urgência não é comum neste tipo de decisão. As definições de planejamento são debatidas nas revisões de planejamento estratégico que envolve todas as lideranças.

Sobre a formulação das estratégias o entrevistado Colaborador 2 relata: “as estratégias da *Interact* são formuladas por meio das Reuniões de Análise Crítica do Planejamento Estratégico, onde todos os diretores e supervisores participam, assessorados pelo colaborador da área de Planejamento e Qualidade”. Sobre o acompanhamento das estratégias o mesmo entrevistado cita: “o acompanhamento da estratégia acontece pelo módulo SA – *Performance Manager*, onde toda a estratégia da *Interact* (baseada na metodologia BSC) está descrita.”

Conforme informado pelos entrevistados, para formalizar a divulgação das decisões a empresa realiza reuniões de áreas, *newsletters*, *e-mails* e memorandos. Já para formalizar o processo e implementar as decisões as áreas contam com o *software* desenvolvido pela própria empresa, onde seu planejamento: planos de ação e indicadores (SA – *Performance Manager*), documentos (SA – *Document Manager*) e processos são registrados (SA - *Business Process Manager*). Quanto à formalização dos processos, as áreas reconhecem que em grande maioria estão bem definidos e formalizados, conforme o entrevistado Diretor 2:

Em grande maioria sim. Estruturamos a lista de processos principais e de apoio. Todos estão descritos seus escopos e estamos modelando e automatizando. Os resultados são surpreendentes quando temos um processo automatizado. Atualmente, são mais de 15 processos nesta etapa. Pretendemos automatizar todos, formando de fato uma gestão por processos.

E o entrevistado colaborador 2 comenta: “Há inúmeros processos que além de estarem formalizados, estão automatizados pelo módulo SA – *Business Process Manager*. Na área em que atuo, todos os processos estão formalizados e documentados no SA – *Document Manager*, inclusive formulários e documentos que utilizamos”.

b) CA2: Sensemaking

De acordo com Rouleau (2005) a forma como os gestores compreendem, interpretam e dão sentido por si mesmos às informações em torno da mudança estratégica é *Sensemaking*.

Quanto ao processo de *sensemaking* na organização, os entrevistados ao serem questionados sobre como influenciam ou podem influenciar para a realização da estratégia



organizacional, os mesmos concordam que é possível expressar suas opiniões, sempre buscando atingir os resultados pretendidos pela empresa. De acordo com o entrevistado Diretor 1:

Influencio realizando as determinações que cabem a minha função, e orientado os envolvidos sempre que possível e necessário e através da demonstração de resultados obtidos a partir da execução da estratégia. Sou influenciado da mesma forma, vendo a execução das estratégias e seus resultados em outras áreas e nos vários níveis organizacionais.

Já o entrevistado Supervisor 1 destaca: “Executo, auxilio e acompanho as atividades operacionais e estratégicas demonstrando que é possível realizá-las. Na medida do possível, trabalho com o compartilhamento das decisões e resultados, isso torna a equipe engajada e motivada”; e o entrevistado Diretor 2 afirma: “Costumo externar minhas opiniões mas gosto de ouvir previamente também. Se percebo racionalidade na condução não tenho problemas em concordar com a maioria.”

Segundo os entrevistados quando ocorrem “emergências estratégicas” (situações que não estavam previstas na estratégia ou no planejamento estratégico) a participação das áreas diretamente envolvidas na emergência é fundamental para decidir qual será a melhor solução. O entrevistado Supervisor 2 mencionou: “Podem se programar reuniões para resolver essas questões não previstas, e são chamadas as pessoas que tem a ver diretamente sobre o assunto em questão”, já o entrevistado Diretor 1 declarou “Emergências são tratadas em reuniões presenciais convocando os envolvidos diretamente na questão, e as deliberações comunicadas posteriormente aos interessados”.

Assim, conforme as respostas dos entrevistados, podemos perceber que o envolvimento e a participação (práxis) ocorrem constantemente tanto na elaboração das estratégias deliberadas como nas emergentes, ou seja, o processo de influenciar e ser influenciado fazem sentido (*sensemaking*) à medida que há a participação dos interessados, bem como a divulgação para toda a organização. É um processo que promove a implicação, o engajamento de todos.

c) CA3: Legitimação

Parar DiMaggio e Powell (1991) as ações na organização tornam-se homogêneas por meio de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Estes mecanismos podem ser definidos como: normativo; coercitivo e mimético.

Quanto à questão da legitimação, os entrevistados informaram que sempre participam de alguma forma na tomada de decisão, além de que a empresa é aberta a sugestões, assim, há um maior envolvimento de todos. Segundo o entrevistado Colaborador 2: “a Direção da *Interact* é aberta a sugestões e, dependendo do assunto, é possível realizar discussões em grupo. É possível participar das decisões, inclusive na implementação”, e o entrevistado Supervisor 1 comenta: “sempre participamos com sugestões. Após definições, repassamos para a equipe e trabalhamos para atingir os resultados esperados”.

Quando perguntados sobre a implementação das decisões e do planejamento estabelecido em toda a organização, os entrevistados, em geral, informaram que elas acontecem em todas as áreas, portanto, são implementados em toda a organização por meio do *software SA - Performance Manager*.

Quando questionados se a implementação ocorre conforme foi estabelecido, os entrevistados informaram que há diferença quando as medidas são de curto/médio prazo e as de longo prazo. Conforme o entrevistado Diretor 1: “As de curto e médio prazo são



implementadas em sua grande maioria. As de longo prazo passam por revisões periódicas onde são reavaliadas, ajustadas ou descartadas conforme avaliação. Os cenários mudam rapidamente, obrigando esse tipo de reavaliação”. De acordo com o entrevistado Diretor 2 a implementação nem sempre ocorre conforme o estabelecido: “Parcialmente. As decisões que estão claras e objetivas costumam andar bem. Não é raro executar com diferença do planejado” e o entrevistado Supervisor 1 relata “Nem sempre, muitas vezes são necessários ajustes durante a execução”.

d) CA3.1: Normatização

As normas e rotinas de trabalho da *Interact* estão formalizadas e são de amplo conhecimento de seus colaboradores, pois são disponibilizadas aos mesmos por meio de *software*. Conforme o relato do entrevistado Supervisor 1: “Estão formalizados por Manuais, Procedimentos, Instruções de Trabalho e Documentos Complementares. Estamos em processo de automatização horizontal e algumas atividades já estão em Processos Automatizados pelo SA - BPM (*Business Process Manager*). E o entrevistado Colaborador 1: “muitos processos são formalizados via solução SA - *Business Process Manager*. Também, há documentos normativos disponíveis no sistema de gestão de documentos (SA - *Document Manager*) instruindo quanto aos processos internos.” Por ser uma empresa de TI, praticamente, todos os processos estão normatizados.

e) CA3.2: Coerção

A *Interact* é uma empresa de pesquisa e desenvolvimento de *softwares*, na área de tecnologia da informação, inserida em um ambiente que tem como característica a alta complexidade e dinamicidade (Andersen, 2000). Para responder as demandas do seu ambiente institucional-mercado, ajusta suas estratégias conforme surgem às necessidades. Podemos observar esta situação, de acordo com a afirmação do entrevistado Diretor 2; “Sempre ocorrem e são analisadas e definidas pelos diretores com envolvimento pontual de líderes de área. Eles podem ser de clientes, estruturais, produtos etc.”; o entrevistado Supervisor 1 relatou: “A direção se reúne para definir e cada um encaminha com sua equipe as ações necessárias.”; e o entrevistado Colaborador 1 expressou: “Como o ambiente é dinâmico e está em constante mudança, algumas ações estratégicas são revisadas no decorrer do ciclo.” Entendemos que a empresa sofre coerção decorrente da pressão (formal ou informal) exercida pelo dinamismo e complexidade do mercado em que atua. A tecnologia e a inovação constante do setor exercem uma coerção constante nas respostas demandadas por todas as partes interessadas, desde fornecedores, colaboradores e clientes.

f) CA3.3: Imitação

Na legitimação por imitação/mimetismo, a empresa busca adotar padrões estabelecidos por empresas líderes no segmento, para reduzir a incerteza gerada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais (DiMaggio & Powell, 1991). Em relação a imitação, os entrevistados não relataram nenhuma atividade desta natureza. O único padrão que se imita é a busca constante pelo desenvolvimento tecnológico de ponta, já que tem estabelecida e disseminada a Visão de “Ser referência internacional em soluções tecnológicas para a inteligência corporativa”; E, para atingir esta, segue sua Missão de: “Pesquisar, desenvolver e entregar soluções com qualidade às organizações que buscam excelência em gestão, proporcionando valorização e crescimento sustentável dos clientes, unidades, parceiros, colaboradores, fornecedores e sociedade”.

Assim, considerando a questão de pesquisa norteadora deste estudo: *Como os indivíduos (praticantes) promovem as práticas (práticas), atribuem sentido (práxis) e*



legitimam as ações estratégicas? E as três proposições P1, P2 e P3, passamos a analisá-las em separado:

a) P1- Considerando-se a formação da estratégia, a prática pode ser identificada por meio da formalização e padronização das atividades, pode-se observar que, apesar da empresa ter suas estratégias e planejamento estratégico concebidos de forma deliberada, nas situações emergenciais e conforme a necessidade organizacional, as decisões são realizadas de forma compartilhada e implementadas conforme cada nível e complexidade: estratégicas, táticas ou do dia-a-dia. As práticas identificadas são evidenciadas no planejamento estratégico, definição dos objetivos, planos e metas que são definidos pelo Grupo Gestor Estratégico. Os processos de forma geral estão bem definidos e formalizados em cada área da empresa, por meio dos módulos SA – *Business Process Manager* e SA – *Document Manager* que viabilizam a gestão dos processos e documentos;

b) P2- As ações estratégicas fazem sentido quando emergem do envolvimento e da participação (práxis), considerando que a práxis descreve toda a ação humana, são as coisas efetivamente feitas, ou seja, são as atividades que foram realizadas (Jarzabkowski *et al.*, 2007) e que para Whittington (2014) são as questões de poder e influência na elaboração de estratégias para os profissionais de sistemas de informação, a importância de episódios bem definidos de práxis reais, e o uso das tecnologias pelos praticantes na elaboração da estratégia organizacional; podemos verificar que o *sensemaking* foi encontrado de forma significativa, pois se evidenciou o envolvimento dos colaboradores em todo o processo, tanto para as estratégias definidas deliberadamente como nas emergentes. Verificou-se que a empresa é aberta ao diálogo e que as discussões realizadas, bem como, as trocas de experiências proporcionam melhor condução das atividades influenciando-as de forma positiva.

c) P3- As ações estratégicas podem ser legitimadas pela normatização/aceitação, coerção/imposição ou imitação/mimetismo, conforme Meyer e Rowan (1977) as organizações são direcionadas para incorporarem práticas e procedimentos “institucionalizados”, ou seja, são valores e padrões definidos previamente e que são adotados em busca da legitimação. As ações na organização tornam-se homogêneas por meio de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Estes mecanismos podem ser definidos como: normativo; coercitivo e mimético (DiMaggio & Powell, 1991). Assim, verificou-se que a legitimação ocorre na *Interact* de duas formas: por meio da **normatização**, pois as práticas são decorrentes das normas e regras estabelecidas; por meio da **coerção**, pois, nem sempre o que foi estabelecido pela organização é implementado, visto que a pressão do ambiente complexo e dinâmico em que está inserida – característico de empresa de tecnologia da informação –, obriga a empresa a se ajustar à demanda do mercado. Já a legitimação por meio da **imitação/mimetismo**, não foi claramente evidenciada, pois nenhum entrevistado relatou que a empresa segue os padrões estabelecidos por organizações líderes do mercado, pode-se entender que este tipo de legitimação não ocorre, visto que a empresa atualmente ocupa uma reconhecida posição de liderança em pesquisa e desenvolvimento de sistemas para a gestão corporativa no Brasil.

De acordo com Whittington (2014), há uma sinergia natural entre Sistemas de Informação e a perspectiva da estratégia como prática - *strategizing*, em que as tecnologias em uso pelos praticantes se reúnem na elaboração da estratégia organizacional. Na empresa



pesquisada, podemos verificar que o uso da tecnologia é um fator determinante para o *strategizing*, pois os colaboradores fazem uso constante desta tecnologia para a elaboração, implementação e acompanhamento das estratégias da organização.

5 Considerações finais

Este estudo teve o objetivo de analisar como os indivíduos promovem as práticas, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas (Gioia & Chittipeddi, 1991; Whittington, 1992; Weick, 1995; Scott, 1995; Jarzabkowski, 2005; Rouleau, 2005) considerando a estratégia numa perspectiva prática – *strategizing* conforme os estudos de (Whittington, 1996; Giddens, 2003; Johnson *et al.*, 2003; Jarzabkowski, *et al.*, 2007) em especial o estudo do *strategizing* em organizações de tecnologia da informação (Orlikowski, 2000; Galliers, 2011; Whittington, 2014; Peppard *et al.*, 2014).

Entende-se que este objetivo foi alcançado na medida em que foi possível se evidenciar as atividades desenvolvidas em todos os níveis hierárquicos da empresa pesquisada e como os indivíduos em seu dia-a-dia tomam decisões, participam deste processo, influenciam e são influenciados, formalizam, implementam e legitimam as deliberações, assim como, reagem atribuindo sentido às situações não previstas.

Pode-se observar que as práticas da empresa são reveladas em seu planejamento estratégico, estratégias, objetivos, planos e metas, e que seus processos de forma geral, estão bem definidos e formalizados em cada área da empresa. Além do mais, a empresa é aberta ao diálogo, permitindo discussões e troca de experiências para uma melhor condução das atividades. Desta forma, há uma inter-relação entre as práticas e como os indivíduos dão sentido e legitimam o que foi definido, pois são participantes de todo o processo.

Como uma das limitações da pesquisa destaca-se o fato de que este trabalho foi realizado em uma única empresa de tecnologia da informação, cujos resultados não podem ser ampliados para outras organizações, que é uma característica inerente ao estudo de caso único. Portanto, sugere-se que outros estudos possam ser realizados em ambientes de alta complexidade e dinamismo, como no caso da área de TI, pois, entende-se que é importante desenvolver estudos para compreender como o processo de estratégia influencia o desempenho organizacional destas empresas e como as mesmas definem e colocam em prática suas estratégias.

Como futura pesquisa sugere-se a continuidade desta investigação, aprofundando os conhecimentos aqui apresentados, no mesmo contexto desta pesquisa e em outros semelhantes, que possibilitem realizar, em um momento subsequente, estudos comparativos.

Acredita-se, ainda, que este estudo possa instigar futuras pesquisas sobre o *strategizing*, *sensemaking* e legitimação nas organizações por meio de estudos etnográficos. Observa-se, que este estudo, pode contribuir para a promoção dos estudos de *strategizing* em ambientes de alta complexidade e dinamicidade como o de tecnologia de informação, e sua importância para as organizações.

Referências

- ALBERTIN, A.L. (2009). *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- ANDERSEN, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- BROMILEY, P.; RAU, D. (2016). Missing the point of the practice-based view. *Strategic Organization*, 14(3), 260-269.
- BROWN, A. D.; THOMPSON, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143-1167.



- BRUNET, J. P.; MINTZBERG, H.; WATERS, J. (1986). Does planning impede strategic thinking. *The strategy of Air Canada 1937-1976*, in Lamb, R (ed.) *Advances in Strategic Management*, (4), PrenticeHall, Englewood Cliffs, N. J.
- DAFT, R. L; WEICK, K. (1984). Toward a model of organizations as Interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. *British Journal of Management*, 26(S1), S1-S12.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (2006). *O Planejamento da pesquisa qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (1991). Introduction. In: POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J. *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1-38.
- EISENHARDT, K. M. (1989.). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576, September.
- FENTON, C., & LANGLEY, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196.
- GALLIERS, R.D. (2011). *Further Developments in Information Systems Strategizing: Unpacking the Concept*. The Oxford Handbook of Information Systems: Critical Perspectives and New Directions. Oxford University Press, Oxford, 329-345.
- GIDDENS, A. (2003). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. (1991, setembro). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. 12(6), 433-448.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JARZABKOWSKI, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- JARZABKOWSKI, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 4-27.
- JARZABKOWSKI, P. (2010). An activity-theory approach to Strategy as Practice. In: *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 127-140.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. (2009), The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46, 1255-1288.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: University Press.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-20.
- JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A. de; LEITE-DA-SILVA, A. R. (2012, junho). As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. *Cadernos EBAPE*, 10(2), 329-356.
- MARIOTTO, F. L. (2003). Estratégia: Mobilizando Estratégias Emergentes. *Revista RAE*, 43(2), 78-93.



- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2), 340-363.
- MINTZBERG, H. (1972). Research on strategy-making, Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the *Academy of Management*, Minneapolis.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, 1978, 934-948.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. (1985). Strategy Formation in Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Jul-Sep, 6(3), 257-272.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- ORLIKOWSKI, W.J. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science* 11(4), 404-428.
- PEPPARD, J.; GALLIERS, R. D.; THOROGOOD, A. (2014). Information systems strategy as practice: Micro strategy and strategizing for IS. *J. Strategic Inf. Sys.*, 23(1), 1-10.
- RECKWITZ, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- ROULEAU, L. (2015). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-41.
- SAMRA-FREDERICKS, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of management studies*, 40(1), 141-174.
- SCOTT, W. R. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- STAKE, R. E. (2003) *Case studies*. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Strategies of qualitative inquiry. Londres: Sage, (2a ed.), 134-164.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. In: Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds), *A Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- TROCHIM, W. (1989). Outcome Pattern Matching and program theory. *Evolution and Program Planning*, 12.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- WHITTINGTON, R. (1992). Putting Giddens into action. *Journal of Management Studies*, 29(6), 693-712.
- WHITTINGTON, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29, 731-735.
- WHITTINGTON, R. (2002). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- WHITTINGTON, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 44-53.
- WHITTINGTON, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- WHITTINGTON, R. (2014). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint Agenda. *Journal of Strategic Information System*. 23, 87-91.