



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A produ3o cient3fica brasileira sobre "estrat3gia como pr3tica"

ANA CAROLINA MECABO MÜLLER

Universidade Estadual do Oeste do Paran3 - UNIOESTE
ana_mecabo@hotmail.com

SANDRA MARA STOCKER LAGO

Universidade Estadual do Oeste do Paran3 - UNIOESTE
smstocker@uol.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE “ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA”

Resumo

Este estudo objetivou investigar a produção científica brasileira, em específico Teses e Dissertações, que abordam a Estratégia como Prática, identificando o alinhamento com os elementos: prática, práxis e praticantes. Realizou-se um estudo bibliográfico de 78 estudos publicados no período de 2005 a 2015. A análise contemplou, principalmente, os níveis de análise organizacional; os tipos de praticantes reconhecidos pelas pesquisas e, a utilização da classificação das práticas estratégicas proposta por Jarzabkowski (2005). Dentre os resultados obtidos, destaca-se que na maior parte dos estudos, a análise é feita de forma combinada de pelo menos dois elementos, o que demonstra alinhamento com a abordagem. Como contribuição desta pesquisa, aponta-se a importância de se verificar o alinhamento da produção nacional com os conceitos da Estratégia como Prática, pois demonstra que o amadurecimento da abordagem no âmbito nacional segue em consonância com a agenda de pesquisa da comunidade internacional.

Palavras-chave: Estratégia como Prática; produção científica; teses e dissertações.

Abstract

This study aimed to investigate the Brazilian scientific production, in particular Theses and Dissertations, addressing the Strategy as Practice, identifying the alignment with the elements: practices, practice and practitioners. We conducted a bibliographical study of 78 studies published from 2005 to 2015. The analysis included, mainly, the organizational levels of analysis; types of practitioners recognized by the research; and, the use of the classification of strategic practices proposed by Jarzabkowski (2005). Among the results, it is noteworthy that in the most part, the analysis has done in combination of at least two elements, demonstrating alignment as the approach. As a contribution of this research, it pointed out the importance of checking the alignment of production with the concepts of Strategy as Practice, as it demonstrates the maturity of approach at the national level follows in line with the research agenda of the International Community.

Keywords: Strategy as Practice; scientific production. theses and dissertations.



1 Introdução

Partindo-se do propósito de extrapolação dos limites impostos pelas perspectivas econômicas da estratégia, as abordagens sociológicas da área contribuem para a inserção de temáticas até então pouco exploradas, privilegiando o papel central dos atores estratégicos (Kirschbaum & Guarido, 2011). Com as primeiras publicações datadas em 1996, a Estratégia como Prática surge como uma abordagem preocupada em como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem, em específico o "fazer estratégico" do cotidiano, que envolve conhecimentos específicos, decisões e habilidades práticas (Whittington, 1996). A proposta de Whittington (2006) é a compreensão de como a estratégia é executada de fato por estrategistas efetivos, e para tanto, a pesquisa do tema em si envolve a interconexão e significação dos conceitos de práxis, práticas e praticantes.

A práxis corresponde ao conjunto de atividades real, integrado e operacionalizado em interações de diferentes níveis e grupos. Práticas envolve rotina de comportamento comum, ou seja, tradições, procedimentos, normas e formas de pensar e agir, que em conjunto, norteiam a práxis. E, os praticantes são os estrategistas que executam as atividades e realizam as práticas, formando as estratégias organizacionais (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

No Brasil, oito anos depois das notas iniciais da abordagem, surgiram as primeiras publicações que corresponderam às traduções dos artigos intitulados "Strategy after modernism: recovering practice", Whittington (2004); e, "Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy", Wilson e Jarzabkowski (2004b). Essas publicações despertaram o interesse de pesquisadores brasileiros, e conseqüentemente, surgiram publicações e pesquisas nacionais dessa abordagem da estratégia (Walter, Bach, & Barbosa, 2012).

Estudos como Walter e Augusto (2011); Walter e Augusto (2012); Walter *et al.* (2012); e, Okayama, Gag e Oliveira (2014), investigaram a produção científica; nacional e internacional, da Estratégia como Prática a partir de diferentes aspectos, mas todos com base nas publicações de artigos científicos. No que concerne à publicações de investigação das teses e dissertações sobre a temática, não foram identificadas pesquisas específicas conforme a proposta deste estudo.

Partindo da concepção da importância das pesquisas desenvolvidas nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em específico a representatividade das teses e dissertações para a consolidação do conhecimento científico (Leite & Martins, 2006), este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a abordagem da Estratégia como Prática está sendo desenvolvida na produção científica nacional, em específico, o alinhamento com os conceitos de prática, práxis e praticantes?** Quanto ao objetivo, este consiste em investigar a produção científica brasileira sobre a abordagem da Estratégia como Prática, identificando o alinhamento com os conceitos de prática, práxis e praticantes. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica da produção brasileira de teses e dissertações que empregam a abordagem da Estratégia como Prática.

A contribuição de uma investigação da produção científica, em específico nesta pesquisa para a Estratégia como Prática, visa incentivar estudos futuros a se aprofundar nas temáticas envolvidas, tornando evidente as instituições que mais pesquisam, os setores e temas principais até então investigados. Os dados utilizados na análise foram mapeados, selecionados e apresentados de forma a gerar tal contribuição à abordagem (Giarola, Fiates, Dutra, Martins, & Leite, 2013).

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo que além desta (1) introdução com a apresentação do tema, problema e objetivo da pesquisa, têm-se, (2) o referencial teórico, com



os principais conceitos de Estratégia como Prática, em destaque, prática, práxis e praticantes; (3) a metodologia utilizada para a consecução do objetivo de pesquisa; (4) os resultados acerca do obtido com a pesquisa bibliográfica e as discussões em relação à apresentação e alinhamento dos conceitos de prática, práxis e praticantes; e, (5) as considerações finais, a fim de responder à pergunta de pesquisa, expor as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial teórico

A estratégia, área do conhecimento marcada pelo modernismo principalmente em virtude da origem americana, vê no pós-modernismo a possibilidade de abandono da visão da estratégia como uma propriedade da empresa, e conseqüentemente, aproximação com a visão de pluralidade das práticas. Mudando o foco exclusivo da vantagem competitiva, a influência europeia sensibiliza a estratégia para voltar o foco à prática, considerando a perspectiva sociológica, como um amplo campo de atividade social; e a perspectiva gerencialista, analisando os processos estratégicos gerais e as atividades dos que praticam a estratégia (Whittington, 2004).

A *Strategy as Practice* (S-asP), ou Estratégia como Prática, então trata a estratégia como uma prática socialmente construída, a partir da influência das atividades internas, ligadas ao trabalho administrativo, e também das atividades externas da sociedade e de grupos em que as organizações estão inseridas, uma vez que essas não são unidades atomistas, mas sim, participantes de uma reunião social (Whittington, 2006). A preocupação em si é de revelar questões implícitas na formação das estratégias nas organizações a partir de uma maior aproximação do fenômeno investigado. Essa aproximação leva em conta como acontecem às práticas estratégicas no dia a dia, a atribuição e a reconstrução de significados dessas práticas e quem são os praticantes (Montenegro & Bulgacov, 2011).

Uma das dificuldades em relação à compreensão da abordagem é a definição da determinação de quais atividades são estrategicamente importantes para a organização. Neste sentido, parte-se do pressuposto de que, os aspectos conceituais não são tão relevantes quanto a definição das atividades sociais que são estratégicas (Bento & Montenegro, 2015).

No que tange as pesquisas, uma série de lacunas é explorada pela Estratégia como Prática. Por mais que se tenha reconhecido a relevância dos estrategistas em todos os níveis da organização, pouco se foi explorado além do topo. Tem-se ainda a questão dos gerentes, principalmente a maneira como influenciam na área estratégica da empresa como um todo e como aprendem a fazer estratégia. Outro ponto é a falta de análises profundas e ligações explícitas com os resultados organizacionais (Johnson, Melin, & Whittington, 2003). E, ainda, pouco se abordou sobre as relações entre o contexto e os processos estratégicos em um nível micro (Wilson & Jarzabkowski, 2004a).

Considerando que as investigações até então se aprofundaram nas interações relacionados ao nível macro, a Estratégia como Prática busca a compreensão dos micros fenômenos. Assim, além de envolver como as macro influências são interpretadas e construídas no nível micro, tem-se também a análise de como o nível micro influencia os resultados do nível macro (Wilson & Jarzabkowski, 2004a). A articulação entre o contexto macro e micro na visão da Estratégia como Prática retoma o problema central de pensar estrategicamente (Whittington, 2001), com interesse na aprendizagem, práxis, nos praticantes, nas práticas e na interação gerando o *strategizing*.

Em relação à aprendizagem, a *Strategy as Practice* distingue o conhecimento adquirido durante um longo período de tempo em uma organização daquele vinculado ao conhecimento formal de instituições de ensino. O primeiro não deve ser subestimado face ao segundo, sendo



que, é importante que os gestores da alta administração reconheçam e valorizem o conhecimento adquirido pelo exercício dos papéis dentro das organizações. Esse reconhecimento é conexo a proposta da abordagem que apesar da relevância do conhecimento pedagógico, reconhece que o conhecimento tácito está diretamente ligado a habilidades específicas para as atividades diárias de *strategizing* (Whittington, 1996).

Práxis refere-se ao fluxo de atividades socialmente realizadas que geram consequências a um nível estratégico para a sobrevivência e direcionamento da organização (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Tida como o fluxo de atividades em que a estratégia é realizada, considera-se que a práxis pode ocorrer em mais de um nível, assim a análise do praticante da estratégia pode ocorrer no nível micro, meso ou macro. Micro é o indivíduo ou o grupo específico; meso é o nível organizacional; e, macro é nível interorganizacional ou institucional (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Os praticantes de estratégia correspondem aos atores que utilizam as práticas estratégicas para agir, que podem ser descritos também como os estrategistas que participam ativamente da construção das estratégias organizacionais, e conseqüentemente são relevantes para a atuação da organização no mercado (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Podem ser classificados como indivíduo ou ator agregado; e, ainda como interno ou externo a empresa. O praticante de estratégia indivíduo é o estrategista que é analisado a partir de atividades específicas individuais; o ator agregado é definido a partir de uma classe ou categoria. Os praticantes internos são identificados na hierarquia organizacional e fazem parte do corpo funcional contratado da empresa; os praticantes externos são membros de outras organizações ou profissionais autônomos que influenciam na estratégia da organização (Jarzabkowski & Spee, 2009). No estudo de Jarzabkowski e Spee (2009), a definição das categorias de profissionais segue a proposta da abordagem S-as-P em que os estrategistas podem ser: individual interno, agregado interno e agregado externo.

Práticas são rotinas postas em uso que intrinsecamente subsidiam recursos processuais, comportamentais, cognitivos, físicos e discursivos, por meio dos quais os atores interagem socialmente (Jarzabkowski *et al.*, 2007). De maneira sucinta, as práticas estratégicas correspondem ao que os praticantes empregam em suas práxis. Tidas como multi níveis, em termos extra organizacionais, as práticas derivam de campos organizacionais maiores, em que as organizações estão inseridas, podendo ser ainda comuns a grandes sociedades (Whittington, 2006). Considerando assim que as práticas podem assumir diferentes formas, elas são classificadas de três formas: racionais, discursivas e episódicas (Jarzabkowski, 2005).

Práticas estratégicas administrativas racionais são aquelas com o propósito de organizar e coordenar a estratégia. As práticas estratégicas discursivas estão relacionadas aos recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação com a estratégia organizacional. E, as práticas episódicas correspondem à criação de oportunidades de organização na interação entre praticantes no processo de *strategizing*. Essa categorização é relevante na agenda de pesquisa da Estratégia como Prática para a compreensão da amplitude do campo de estudo e do objeto de estudo, que é a prática empregada, em uso (Jarzabkowski, 2005).

Por fim, o *strategizing* representa a interconexão dos três elementos: práxis, práticas e praticantes, conforme pode ser visualizado na Figura 1. Diferentemente das práticas estratégicas tidas como guias para os estrategistas, o *strategizing* corresponde a elaboração das atividades por meio das ações e interações dos atores bem como das práticas que eles utilizam (Walter & Augusto, 2011). Existem quatro tipos de *strategizing*: (1) pré-ativo, em que as atividades estão na pauta organizacional mas ainda não compõem a estratégia principal da empresa; (2) procedural, envolvem atividades com alta legitimidade estrutural, mas baixa



legitimidade interpretativa, que podem estar associadas a metas deslocadas ou interesse exclusivo da administração; (3) interativo, refere-se a atividades com alta legitimidade interpretativa, mas baixa legitimidade estrutural, podendo estar associadas a novas atividades sendo introduzidas na organização ou a reformulação de outras; e, (4) integrativo, com alta legitimidade estrutural e interpretativa, tornando as estratégias estáveis e realizando mudanças incrementais (Jarzabkowski, 2005).

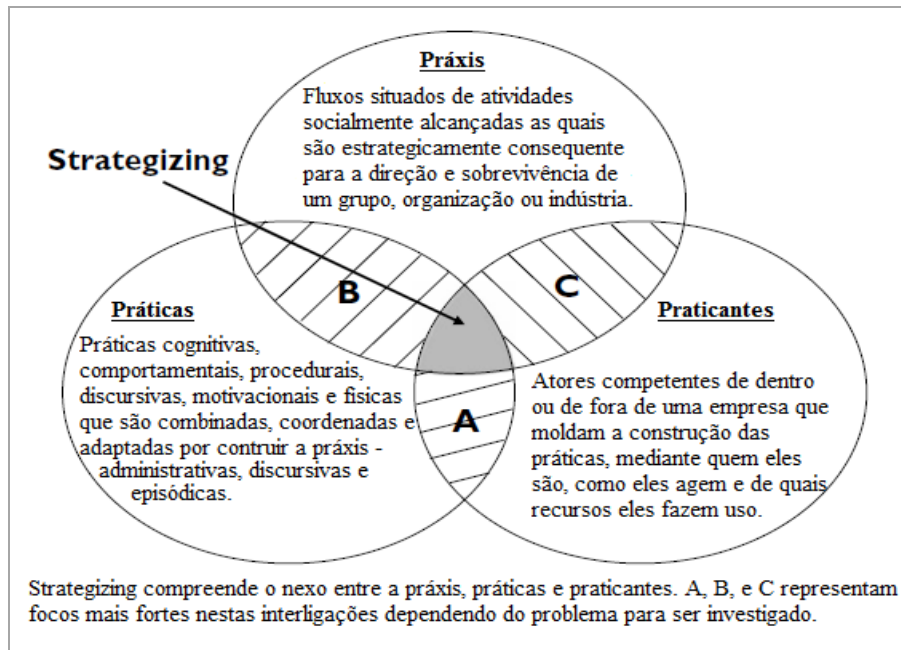


Figura 1. Uma estrutura conceitual para analisar a Estratégia como Prática

Fonte: Traduzido de Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seild, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5-27.

Diante do apresentado, tem-se que a ênfase da Estratégia como Prática está nos elementos práxis, práticas e praticantes, sendo os conceitos abordados em diferentes níveis e combinações, não necessariamente analisados simultaneamente. Essa constatação demonstra a importância em se investigar o alinhamento da produção nacional com esses conceitos base da abordagem.

3 Metodologia

Em resposta a problematização apresentada, a análise da produção científica da Estratégia como Prática foi desenvolvida por meio de um estudo bibliográfico descritivo. Descritivo quanto aos objetivos por buscar identificar e relatar a produção científica nacional da S-as-P para compreender o desenvolvimento e abordagem dos conceitos fundamentais. Bibliográfico quanto aos procedimentos pelo recolhimento dos dados da análise a partir da produção nacional de teses e dissertações, com o intuito de reunir os conhecimentos da temática da Estratégia como Prática publicados na base nacional (Beuren, 2009).

As Teses e Dissertações foram escolhidas como objeto de estudo pela representatividade nas pesquisas de âmbito nacional, principalmente considerando o aumento considerável dos Programas de Pós-Graduação da grande área da Administração nos últimos anos (Souza, Machado, Parisotto, & Silva, 2013). Realizou-se a coleta de dados no período de 26 de dezembro de 2015 até 31 de dezembro de 2015, buscando estudos que empregassem os



conceitos "Estratégia como Prática", "*Strategy as Practice*" e "*strategic practices*", digitados entre aspas para que os termos fossem buscados na íntegra.

Primeiramente, as buscas foram realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD e no Banco de Teses da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, sem utilização de filtros nos mecanismos de buscas. O resultado total da pesquisa nas duas plataformas foi de 137 estudos, sendo 20 repetidos por serem encontrados nas duas plataformas, 70 descartados e 47 utilizados para análise. O critério de descarte foi por não discorrer acerca da abordagem de Estratégia como Prática, que em muitas situações apenas foi citada, ou ainda, a impossibilidade de acesso ao documento na íntegra.

Com o intuito de complementar a pesquisa, foram consultados os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que possuíam um mecanismo de busca das teses e dissertações no sítio eletrônico do Programa. Dos 180 Programas listados na grande área "Administração, Ciências Contábeis e Turismo" na Plataforma Sucupira, 64 contavam com mecanismos de buscas das Teses e Dissertações dos discentes. O resultado da procura nos Programas agregou 31 Teses e Dissertações à pesquisa que foram encontradas em cinco Programas de Pós-Graduação.

Ao todo, foram analisadas sistematicamente 78 Teses e Dissertações que abordam os conceitos da Estratégia como Prática e foram publicadas no período de 2005 a 2015. O material foi analisado no tocante ao número de estudos publicados em cada ano; o tipo de estudo, tese ou dissertação; as instituições dos Programas de Pós-Graduação; e, a característica do estudo, teórico ou teórico-empírico. Para a análise dos temas, setores de aplicação e do alinhamento com os conceitos de práxis, prática e praticantes, foi empregada a técnica de análise de conteúdo com auxílio de uma planilha eletrônica.

O uso da análise de conteúdo justifica-se por ser uma técnica que utiliza de procedimentos específicos para descrever o conteúdo de mensagens, sendo que a intenção principal é a inferência de conhecimentos. A análise de conteúdo é realizada em três fases cronológicas: (1) a pré-análise, que consiste na fase da leitura flutuante dos documentos coletados, na organização e na elaboração dos objetivos a serem atendidos com a aplicação da técnica; (2) a exploração do material, ou seja, na aplicação sistemática do que foi definido na primeira fase; e, (3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Bardin, 2010).

Nas análises qualitativas dos setores, da práxis, da prática e dos praticantes, em caso de ausência das informações nas publicações, foi sinalizada a impossibilidade de identificação. Em específico em relação aos temas, como em alguns casos foi verificada a sobreposição de enfoques, o número total é superior ao número de Teses e Dissertações analisadas.

4 Análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados e as análises resultantes do mapeamento das Teses e Dissertações que abordam a "Estratégia como Prática". Assim, na Figura 2 exibe-se o tipo de estudo, Tese ou Dissertação.

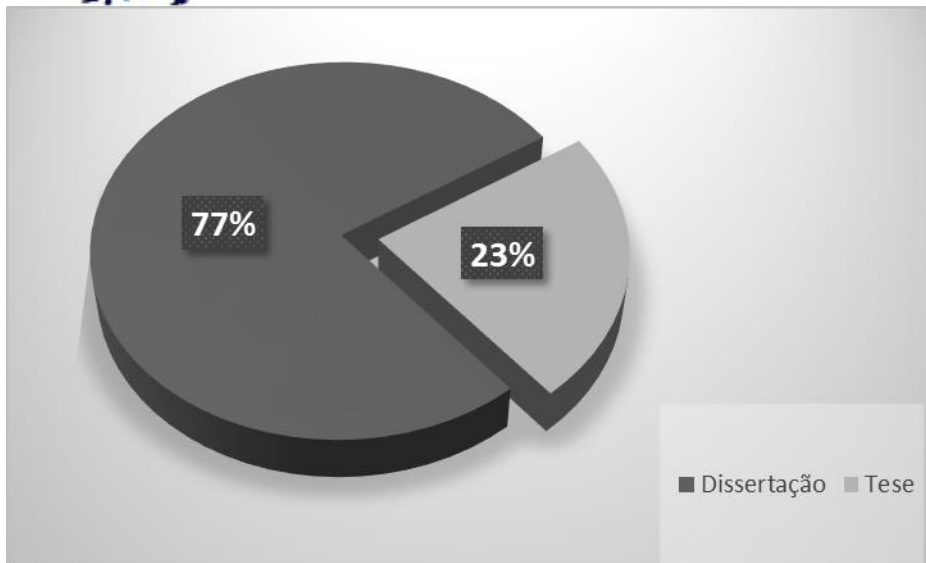


Figura 2. Teses e Dissertações

Observa-se na Figura 2 que a maior parte dos estudos corresponde a Dissertação, cerca de 60; sendo então, que apenas 18 Teses foram encontradas. Esse resultado é consoante com o fato de que grande parte dos Programas de Pós-Graduação conta apenas com Mestrado, Acadêmico ou Profissional. Dos 180 Programas listados na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo na Plataforma Sucupira, são ao todo, entre Mestrados Acadêmicos e Profissionais, 177 cursos oferecidos, contra 64 Doutorados. Essa diferença acentuada relaciona-se a essência de cada curso, sendo o Mestrado o nível de discussão das Técnicas da Administração e, o Doutorado, o nível de avanço no conhecimento dessas técnicas e de geração de novas teorias, inéditas (Ikeda, Campomar, & Veludo-de-Oliveira, 2005).

Em relação à distribuição da produção por ano, na Figura 3, destaca-se que o filtro da pesquisa era de 2005 a 2015. No período analisado, o ano de 2011 foi o destaque com o maior número de publicações. Esse resultado é consoante com o apresentado no estudo de Okayama *et al.* (2014), que mapearam artigos de Estratégia como Prática em bases nacionais e internacionais, sendo o ano de 2011 também de destaque com o maior número de publicações.

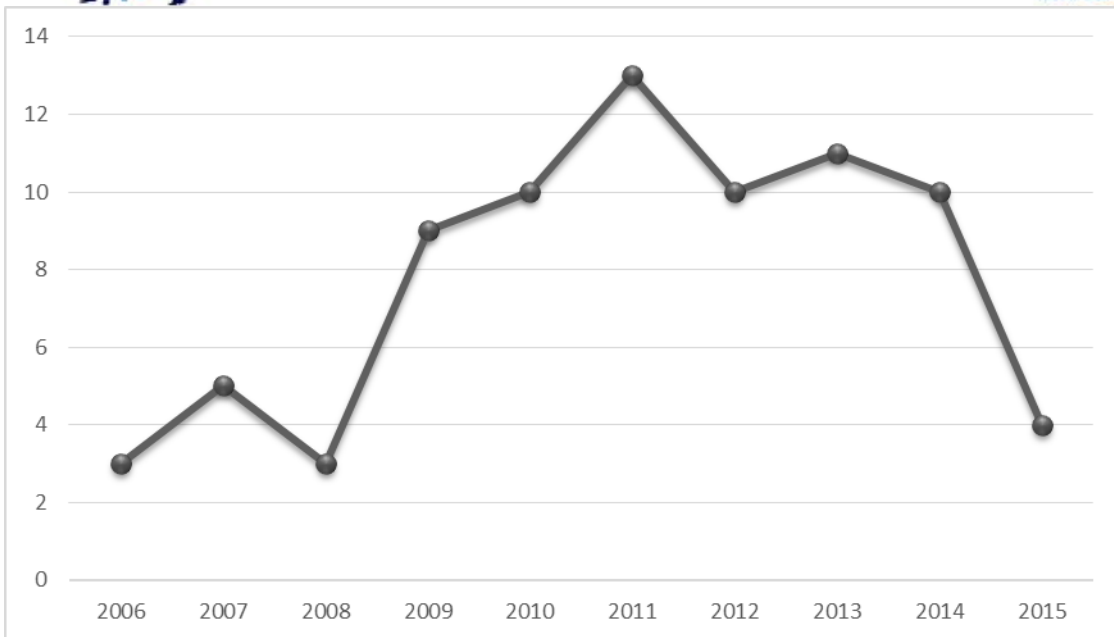


Figura 3. Distribuição da produção por ano

Mesmo considerando que o mapeamento ocorreu no final do ano de 2015, o número de quatro estudos para 2015 não é considerado como fechado. Possivelmente, tendo como base o tempo necessário de publicação na BDTD e no Banco da CAPES, no futuro, outros estudos datados desse ano sejam publicados nas plataformas pesquisadas.

As Instituições de Ensino Superior (IES) dos Programas de Pós-Graduação em que os estudos foram desenvolvidos estão relacionadas na Figura 4. Conforme mencionado na metodologia, a busca por estudos foi expandida além da BDTD e do Banco da CAPES, utilizando-se também de mecanismos de buscas nos *websites* dos Programas. Os cinco Programas em que foram encontrados estudos relevantes para a pesquisa, nesta segunda etapa, foram: (a) UFPR – Universidade Federal do Paraná, 16 trabalhos; (b) FGV – Fundação Getúlio Vargas, 8; (c) FURB – Universidade Regional de Blumenau, 3; (d) UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, 3; e, (e) UFLA – Universidade Federal de Lavras, 1.

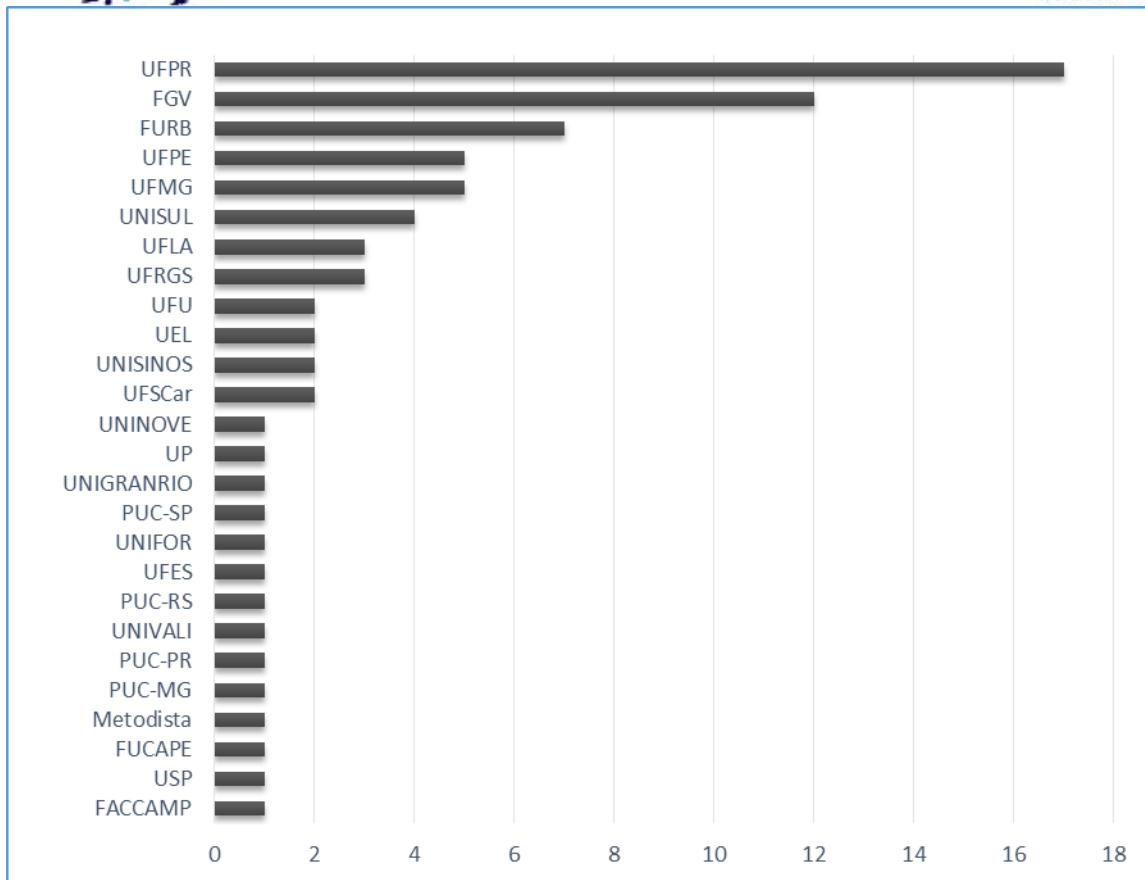


Figura 4. Detalhamento das IES

Destaca-se que na Figura 4 as três universidades que no total do levantamento mais realizaram estudos sobre o tema desta pesquisa foram a UFPR – Universidade Federal do Paraná, a FGV – Fundação Getúlio Vargas e a FURB – Universidade Regional de Blumenau.

A Tabela 1 apresenta o enquadramento das Teses e Dissertações quanto à característica de Teórico e Teórico-empírico.

Tabela 1:

Enquadramento das Teses e Dissertações	
Tipo	Frequência
Teórico	2
Teórico-empírico	76
Total Geral	78

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Os dois estudos teóricos foram desenvolvidos sob orientação do Professor Dr. Mário Nei Pacagnan, com a proposta de aproximação dos conceitos de Estratégia como Prática e Sustentabilidade aplicada ao ambiente organizacional. A supremacia do tipo Teórico-empírico pode ser relacionado ao nível de exigência dos Programas aliado a essência da Administração de Ciência Social Aplicada.

Já a investigação dos temas centrais, é apresentada na Tabela 2, e como destacado na metodologia, apresenta um número total superior ao número de Teses e Dissertações, em função de que alguns estudos possuem sobreposição de enfoques. Os temas “Alinhamento estratégico”, “Obras dos autores Richard Whittington”, “Decisão estratégica”, “Mudança Organizacional”, “Ensino de S-as-P”, “Planejamento estratégico”, “Estratégia ambiental”,



“Estratégias organizacionais”, “Responsabilidade Social Empresarial”, “Governança”, “Sensemaking”, “Práxis”, “Inovação”, “Manutenção estratégica”, “Administração estratégica” e “Mudança estratégica” tiveram frequência absoluta igual a 1.

Tabela 2:

Temas mais estudados

Temas	Frequência
<i>Strategizing</i>	22
Prática estratégica	15
Praticantes	7
Processo de aprendizagem	5
Integração entre práxis, práticas e praticantes	4
Estratégia organizacional	3
Sustentabilidade	2
Responsabilidade Social Corporativa	2
Processos estratégicos	2
Discurso estratégico	2
Comunicação da estratégia	2
Integração entre os níveis micro, meso e macro	2
Capacidade estratégica	2
Processo de comunicação	2

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Os temas “*Strategizing*”, “Prática estratégica” e “Praticantes” também estão entre os temas de maior frequência no estudo de Walter *et al.* (2012). Os temas relacionados na Tabela 2 estão consoantes com o apontamento de Jarzabkowski (2005) de que o interesse da Estratégia como Prática é com pontos do *strategizing*; em como os estrategistas pensam, agem e interagem; com as ferramentas e tecnologias utilizadas pelos praticantes e com as formas do *strategizing* na estratégia organizacional. A agenda de pesquisa, então, afasta-se dos pressupostos positivos que sustentam a estratégia clássica, aproximando-se da visão sociológica pautada na prática estratégica.

O levantamento dos principais setores de investigação dos estudos teórico-empíricos está exibido na Tabela 3.

Tabela 3:

Setores de aplicação

Setores	Frequência
Ensino	9
Tecnologia	7
Setor público	6
Setor de combustíveis	4
Comunicação	4
Agronegócio	3
Setor elétrico	3
Hotelaria	3
Alimentos	3
Saúde	2
Transporte	2
Têxtil	2

Fonte: elaborada pelos autores (2016)



Os setores da “Engenharia”, “Comércio informal”, “Siderurgia”, “Pesquisa”, “Supermercado”, de “Papel e Celulose”, “Seguros”, “Arte e cultura”, “Moveleiro”, “Organização religiosa”, “Químico”, “Metal” e “Automobilístico” apresentaram frequência absoluta igual a 1. Considerando que o número total de estudos teórico-empíricos é de 76, não foi possível identificar o setor de aplicação em 15 trabalhos.

Conforme apresentado na Tabela 3, os setores investigados são variados, o que demonstra a aplicabilidade da abordagem. Em específico, em relação ao Ensino, setor em que a frequência é maior, destaca-se, que segundo Montenegro (2009), o Ensino possui um elo forte com a essência da S-as-P, por representar instituições sociais de ambiente propício para a interação entre os atores envolvidos, considerando o papel estratégico de cada um.

Para Wilson e Jarzabkowski (2004a), existem certas relações potenciais, que do ponto de vista empírico, são de grande valia para a agenda de pesquisa da S-as-P. O fato de se especificar o setor de pesquisa faz grande diferença para a contribuição dos resultados. Isso porque, a análise das micropráticas de uma agência do governo e uma agência de publicidade é diferente. Além da especificação do setor, outro ponto importante para os autores é a comparação e a relação entre os níveis micro, meso e macro.

Assim, no tocante ao nível de análise, micro, meso e macro, verifica-se na Tabela 4 que em apenas um dos estudos que identifica o nível de análise, o nível micro não é estudado.

Tabela 4:
Níveis de análise

Nível de análise	Frequência
Não identificada	33
Micro e Macro	18
Micro	15
Micro, Meso e Macro	8
Micro e Meso	3
Meso	1

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Esse resultado demonstra o alinhamento dos estudos à proposta da S-as-P que enfatiza à micro ações através das quais os praticantes desenvolvem suas atividades estratégicas. Tem-se então o pressuposto de que a estratégia não é algo que a organização tem, mas sim, é o que os atores dela fazem (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

O nível micro representa a análise minuciosa das atividades realizadas, com o intuito de compreender além dos resultados alcançados, mas também, as causas da práxis em si. A partir do ponto que essa compreensão assume uma magnitude maior, considerando também o impacto estratégico, tem-se a relação entre o nível micro, meso e macro. Influência na sobrevivência e na vantagem competitiva são exemplos de impactos estratégicos (Bento & Montenegro, 2015).

O relacionamento entre mais de um nível de análise é outro ponto de alinhamento com a proposta da Estratégia como Prática. A análise relacional entre diferentes níveis contribui para que a abordagem escape do reducionismo, principal crítica à S-as-P (Wilson & Jarzabkowski, 2004a). E, especificamente em relação à parcela de estudos que não identifica o nível de análise, ponto esse já constatado por Wilson e Jarzabkowski (2004a), destaca-se a importância de o fazê-lo, por representar um aspecto de análise sólido na proposta de pesquisa da Estratégia como Prática.

No que tange os estrategistas, a classificação de análise relacionava Individual Interno, Agregado Interno e Agregado Externo. A Tabela 5 apresenta o mapeamento dos estudos em relação aos praticantes.



Tabela 5:
Classificação de praticantes

Classificação de praticantes	Frequência
Individual Interno	24
Individual Interno e Agregado Interno	15
Não identificado	12
Individual Interno, Agregado Interno e Agregado Externo	10
Agregado Interno	8
Individual Interno e Agregado Externo	6
Agregado Interno e Agregado Externo	3

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Destaca-se que em 12 estudos não foi possível classificar os estrategistas. Dentre os motivos que impossibilitaram a classificação, têm-se a não descrição clara dos praticantes e a limitação do escopo do estudo de contemplá-los.

Ao se considerar o papel dos praticantes externos, ponto ainda incerto no campo da estratégia organizacional, tem-se uma análise mais abrangente da gestão estratégica do negócio. Os estrategistas internos, em geral, compartilham práticas, e assim confiam nelas, mesmo que eventualmente proponham alterações. Já os estrategistas externos, principalmente no que se refere aos consultores, a proposta de trabalho é conhecer as práticas da organização, e incorporar mudanças e novidades que agreguem na rotina organizacional (Walter & Augusto, 2011).

A abordagem da S-as-P, diferentemente da visão tradicional-técnica da estratégia, analisa os estrategistas considerando o que sabem e como se tornaram estrategistas. A proposta é que a constituição de um estrategista é mediada por duas vertentes. Na formação acadêmica, tem-se a ênfase no indivíduo, na técnica e na reflexão. A aprendizagem, por sua vez, enfatiza uma visão de comunidade e ação. Assim, ao passo que as habilidades individuais são desenvolvidas, a legitimação de toda a equipe também ocorre (Mantere & Whittington, 2007). O que então, justifica a abrangência da classificação utilizada no estudo, sendo que os estrategistas podem ser considerados a partir de uma visão individual ou agregada; podem ser internos ou externos a organização.

Com base na classificação de Jarzabkowski (2005) referente as práticas estratégicas, foram mapeados os estudos que empregam a nomenclatura de Práticas Discursivas, Práticas Episódicas e Práticas Administrativas-Racionais. A Tabela 6 apresenta o resumo da análise.

Tabela 6:
Práticas

Práticas	Frequência
Apenas identifica as práticas	47
Identifica e classifica, conforme Jarzabkowski (2005)	16
Não identifica	15

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Conforme apresentado na Tabela 6, a maior parte dos estudos, aproximadamente 60% apenas identifica as práticas estratégicas organizacionais, não utilizando a classificação proposta por Jarzabkowski (2005). Apesar de não apresentarem a classificação, as práticas são



então descritas, analisadas e compreendidas, conforme a proposta da *Strategy as Practice*. Nos dezesseis estudos que utilizam a classificação de práticas de Jarzabkowski (2005), têm-se uma aproximação ainda maior com a proposta da abordagem, por alinhar as vivências organizacionais aos conceitos teóricos da S-as-P. E, os estudos que não identificam as práticas estratégicas têm propósitos em relação aos outros elementos ou conceitos da Estratégia como Prática.

A pesquisa em estratégia interessa-se pelas práticas administrativas-rationais no sentido de que as mesmas correspondem a mecanismos de interação entre estrategistas na perseguição pelos próprios objetivos estratégicos. As práticas discursivas são objeto de investigação, a partir do ponto em que se reconhece que a estratégia organizacional é influenciada pela linguagem dos praticantes. Esse reconhecimento é possibilitado por estudos empíricos que comprovam as consequências na prática estratégica, mesmo que esse ponto ainda seja pouco explorado. E, as práticas episódicas correspondem a situações únicas, de consequências variadas, mas com efeitos poderosos na mudança e estabilização das atividades organizacionais (Jarzabkowski, 2005).

O foco da pesquisa em Estratégia como Prática, então, é ao estudo das práticas em uso que correspondem a mediadoras da ação, examinando as interações em que elas são conduzidas, os estrategistas envolvidos e, principalmente, as consequências para a estratégia organizacional. Considerado pelos estudiosos um novo campo, a agenda da S-as-P é de amplo alcance em relação às temáticas de estudos desde que relacione com os temas centrais da abordagem: práticas, praticantes e práxis (Jarzabkowski, 2005).

Em relação à análise geral das Teses e Dissertações, ressalta-se que de uma maneira geral, os estudos contemplaram pelo menos um dos elementos da Estratégia como Prática em suas aplicações. A ressalva a essa consideração envolve apenas as duas dissertações de caráter teórico; uma dissertação que tinha por objetivo a compreensão do ensino da abordagem da S-as-P; e, uma tese que faz referência a *Strategy as Practice* para a criação do modelo inédito do estudo.

Outro ponto de destaque, é que a maior parte dos estudos combina pelo menos dois elementos. Mesmo que inevitavelmente qualquer questão de pesquisa da S-as-P envolva os três elementos e ainda, o *strategizing* (conforme a Figura 1), é possível que o foco do estudo resida sobre as áreas A, B ou C. Assim, um dos elementos, mesmo que presente ficaria no *background* da pesquisa (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Assim, por exemplo, um estudo das rotinas e atividades, faz referência à práxis. Está implícito que essas rotinas e atividades são desenvolvidas por praticantes, que ficam no *background* da análise, mas também, são de certa forma contemplados (Bento & Montenegro, 2014).

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a produção nacional de Teses e Dissertações que abordam a Estratégia como Prática, identificando o alinhamento com os conceitos de práxis, práticas e praticantes. Para tanto, a amostra de estudos analisados foi de 78 Teses e Dissertações de Programas de Pós-Graduação de 26 Instituições de Ensino Superior.

O ano com o maior número de publicações foi 2011, com 13 estudos. Os principais temas abordados nos estudos de Estratégia como Prática são, “*Strategizing*”, “Prática estratégica” e “Praticantes”, todos elementos importantes da abordagem. O setor de ensino foi com o maior número de aplicações empíricas, o que pode ser explicado, em virtude de sua aproximação com S-as-P pelo caráter social de compartilhamento e interação entre atores.

O alinhamento de grande parte dos estudos com os conceitos de práxis, práticas e praticantes, foi constatado, pois as pesquisas foram desenvolvidas pautando-se em pelo menos



um dos elementos chave da S-as-P, sendo que, a predominância foi a utilização combinada de pelo menos dois conceitos. A não identificação dos elementos nas pesquisas não demonstra uma fraqueza das mesmas, pois para a perspectiva da Estratégia como Prática não é necessário ter foco nos três elementos. É relevante apenas que pelo menos um conceito seja investigado na aplicação empírica.

Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se a importância de se verificar o alinhamento da produção nacional com os conceitos chave da Estratégia como Prática, pois demonstra que o amadurecimento da abordagem no âmbito nacional segue em consonância com a agenda de pesquisa da comunidade internacional de *Strategy as Practice*. E, ainda, como contribuição a futuros estudos, o mapeamento dos setores e temas abordados evidencia possibilidades de pesquisas futuras, lacunas e campos que ainda não foram profundamente explorados dentro da abordagem da S-as-P.

Sugere-se para estudos futuros, investigar em artigos científicos nacionais de Estratégia como Prática, o alinhamento dos conceitos práxis, práticas e praticantes, com o intuito de obter um panorama mais completo acerca do tema. Tem-se também a possibilidade de avaliar mais profundamente os estudos nacionais, comparando com a agenda de pesquisa da Estratégia como Prática disponível na comunidade internacional e defendida pelos principais expoentes Paula Jarzabkowski e Richard Whittington.

Como limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa, tem-se a escolha das palavras-chave em inglês, que de certa forma possa ter limitado o número de Teses e Dissertações encontradas. Outra limitação é a realização da pesquisa apenas em sítios eletrônicos de Programas que possuíam mecanismos de busca, em virtude do tempo.

Referências

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bento, C. S., & Montenegro, L. M. (2015). Estratégia como Prática e VBR: uma articulação teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, 9 (1), 159-175.

Beuren, I. Maria (Org.). (2009). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Giarola, P. G., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Martins, C., & Leite, A. (2013). Empreendedorismo inovador gerado pelas Universidades: mapeamento da produção científica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, (7), (2), 41-60.

Ikeda, Ana A., Campomar, M. C., & Veludo-de-Oliveira, T. M. (2005). A Pós-Graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos. *Revista Gestão e Planejamento*, 6 (12), 33-41.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: an activity-based approach*. Sage: Londres.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seild, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5-27.

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69-95.



Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 3-22.

Kirschbaum, C., & Guarido, Edson R. Filho. (2011). Perspectivas sociológicas da estratégia: uma introdução ao fórum. *Revista de Administração Mackenzie*, 12 (6), 14-27.

Leite, G. A. Filho, & Martins, G. de A. (2006). Relação orientador-orientando e suas influências na elaboração de Teses e Dissertações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 99-109, 2006. Edição Especial Minas Gerais.

Mantere, S., & Whittington, R. (2007). *Becoming a strategist: senior manager trajectories*. Artigo apresentado no EGOS Colloquium beyond Waltz - dances of individuals and organization, Viena, Áustria, 23.

Montenegro, L. (2009). *Construção de sentidos (Sensemaking) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do estado do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Montenegro, L. M., & Bulgacov, Y. L. M. (2011). Construção de sentidos em práticas estratégicas: estudo comparativo em duas instituições de ensino superior paranaenses. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4 (1), 23-36.

Okayama, E. Y., Gag, M., & Oliveira, P. F. P. Jr. (2014). Análise da produção científica em Estratégia como Prática. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7 (2), 191-204.

Souza, M. T. S. de, Machado, C. Jr., Parisotto, I. R. dos S., & Silva, H. H. M. da. (2013). Estudo bibliométrico de teses e dissertações em administração na dimensão ambiental da sustentabilidade. *Revista Eletrônica de Administração*, 76 (3), 541-568.

Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2009). *A institucionalização da Estratégia como Prática nos estudos organizacionais*. Artigo apresentado no Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Walter, S. A., & Augusto, P. (2011). O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no *strategizing* de uma organização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10 (1-2), 102-111.

Walter, S., & Augusto, P. O. M. (2012). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em Estratégia como Prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11 (1), 131-142.

Walter, S., Bach, T. M., & Barbosa, Flaviane. (2012). Estratégia como Prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5 (3), 307-323.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29 (5), 731-735.

Whittington, R. (2001). Learning to strategise: problems of practice. *SKOPE Research Paper*, 20, 1-25.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1, 62-68.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organizations Studies*, 27 (5), 613-634.

Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004a). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (4), 11-20.

Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004b). Thinking and acting strategically, new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1, 14-20.