

## **Estratégia como prática: uma meta análise qualitativa no período de 1996 a 2013**

**Lília Paula Andrade**

**Universidade Federal de Lavras**

**Déborah Mara Siade Barbosa**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Thaís Alves dos Santos**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Resumo:** Com este trabalho objetivou-se realizar uma meta análise qualitativa sobre a produção do conhecimento em estratégia como prática, no período de 1996 a 2013 nas bases de busca Scielo, Scopus e Spell. Percebeu-se uma maioria dos trabalhos nacionais sendo ensaios teóricos e apenas poucos estudos sendo uma aplicação empírica de pressupostos da estratégia como prática. A definição de estratégia como prática é utilizada prioritariamente como não sendo algo que a organização possui, mas algo, construído por todos os participantes. A maioria dos trabalhos empíricos e grande parte dos ensaios teóricos propuseram analisar e contribuir para a compreensão da práxis, praticantes e práticas. Entretanto apesar de muita explicação sobre essa tipologia, faltam exemplos que tornem claros a aplicação desses níveis. Dentre as publicações analisadas, foram identificadas algumas limitações dos trabalhos empíricos, tendo em vista a produção teórica dessa abordagem. Isso porque verificou-se estudos que se propõem a aplicar a estratégia como prática, mas utilizam em sua metodologia técnicas que não propiciam a participação de todos os atores que compõem o processo da estratégia. Foi identificada também uma carência de estudos que consideram aspectos discursivos da estratégia (análise do discurso) e estudos etnográficos. Verificou-se também a importância de se utilizar teorias institucionais para a compreensão e aplicação do conhecimento em estratégia como prática.

## 1. Introdução

A estratégia como prática social é uma abordagem que tem ganhado espaço e sido foco de interesse nas ciências sociais, desde a década de 1990, entretanto, seus pressupostos expressam ideias e preocupações filosóficas e sociológicas desde tempos antigos (Foucault, Bordieu, Giddens, Schatzki). Esta abordagem diferentemente das abordagens tradicionais em estratégia, considera que todos os atores organizacionais, não somente os que ocupam cargos gerenciais participam no processo de se fazer estratégia. Assim como o contexto e o cotidiano também possui responsabilidade neste processo.

Apesar de ter raízes em pensamentos antigos, esta abordagem emergiu de uma forma mais visível em 1996 com o autor Richard Whittington (TURETA E LIMA, 2011). Em Whittington (1996), a estratégia como prática deve se preocupar com os motivos que levam um estrategista a ser efetivo. Em outras palavras é destacado que a preocupação da estratégia deve também focar tanto nos aspectos micro quanto nos aspectos macro em se fazer estratégia.

De forma mais específica, no Brasil esse desenvolvimento da estratégia como prática, de acordo com Teixeira e Costa (2012), tem se refletido no número de pesquisas acadêmicas apresentadas em eventos e periódicos em administração. Entretanto, como esta é uma nova proposta, muitas das vezes se percebe dúvidas que implicam deslumbramento ou resistência acerca da abordagem. Para Lovatto *et al* (2007) essas dúvidas são decorrentes do elevado número de publicações que acabam se transformando num problema que dificulta a seleção e análise qualificada da literatura, pois o grande número de informações pode dificultar a contextualização do problema com erros de interpretação ou análise.

Tentando superar essas dificuldades, este trabalho se utilizou da meta análise, que de acordo com Lopes e Fraccolli (2008) e Weed (2005) que conceituam esta metodologia como uma das formas mais efetivas para a obtenção de dados sobre determinado assunto. Neste sentido, o objetivo foi elaborar uma meta análise qualitativa, tendo como foco as principais bases de busca, de trabalhos nacionais e internacionais, no que se refere à produção de estratégia como prática social, no período de 1996 a 2013. As bases de buscas utilizadas foram Scielo, Scopus e Spell, haja vista a relevância das mesmas.

A meta análise dos trabalhos identificados foi realizada de forma qualitativa e foram considerados, para a análise, os seguintes aspectos: questão/problema de investigação, objetivos, referencial teórico, procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados, principais resultados e também foi possível obter uma visão crítica da aplicação do conhecimento nesta área temática.

Além desta introdução, o presente estudo contempla, na segunda seção, apresenta uma revisão sobre lacunas e oportunidades para a realização de pesquisas em estratégia como prática e métodos utilizados para síntese. A terceira seção apresenta a forma como foi realizada a pesquisa, bem como o modo de busca das bases de dados e seleção dos trabalhos. A quarta seção traz os resultados encontrados, bem como as principais tipologias utilizadas pelos trabalhos analisados e também críticas em relação às metodologias e aplicações desta abordagem. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as principais contribuições e limitações da pesquisa.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Oportunidades de pesquisas em estratégia como prática

De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática social por ser uma abordagem recente na literatura tem sido disseminada muitas das vezes de maneira errônea e, às vezes, aplicada de forma inconsciente. Jarzabkowski e Spee (2009) apresentam um trabalho amplamente utilizado de modo reflexivo em várias outras construções da literatura em estratégia como prática social. Isso, porque além de oferecerem relações entre

indivíduos e níveis da práxis, também desenvolveram domínios que servem de norteador para os estudos em estratégia. São exemplos dessas construções Tureta e Lima (2011), Costa e Antonio (2012), Albino et al. (2010) e Walter e Augusto (2012). De acordo com Whittington (2006), o estudo da estratégia como prática pode ocorrer em três níveis: (i) nível das práticas, (ii) no nível dos praticantes e (iii) no nível da práxis. Jarzabkowski e Spee (2009) defendem que para o real estudo tanto dos aspectos micro quanto macros das estratégias esses níveis devem ser corretamente aplicados nos estudos empíricos. Para o estudo dos “praticantes” devem ser consideradas práticas não somente individuais, mas também práticas coletivas. É necessário ainda se identificar e categorizar o indivíduo que participa da ação, como por exemplo, se ele está dentro ou fora da organização. Whittington (2003) também ressalta essa importância da distinção entre atores internos e externos. Já no que se refere à práxis, esta seria composta pelas atividades que ligam as ações micro dos indivíduos e grupos e as instituições mais amplas, indica a mudança que pode acontecer em diferentes níveis da organização.

Essa autora acredita que para se estudar o nível micro e então fazer um estudo correto para compreensão da práxis, é necessário que se explique a estratégia em níveis de experiência de um episódio específico, podendo ser reuniões, momento de decisão ou workshop. Pode se também a práxis ocorrer em nível meso, em que são verificados momentos de mudanças de ações na estratégia da organização. E em nível macro que pode ocorrer quando se explica ações de um setor específico por exemplo (WHITTINGTON, 2003).

Dessa forma, Jarzabkowski (2009) acredita que para a compreensão da práxis é necessário a compreensão da prática estratégia em um dos níveis: micro, meso ou macro. Os estudos em estratégia como prática podem abranger mais de uma área, mas nota-se que muitos estudos escolhem a área de investigação de uma maneira excludente, tais como Walter e Augusto (2012). Jarzabkowski(2009) e Whittington (2006) chamam a atenção para a impossibilidade de compreensão da estratégia apenas por ações baseadas em indivíduos específicos como: diretores, chefes e executivos.

Reconhecer a estratégia como prática é mergulhar profundamente em organizações para se envolver com a estratégia das pessoas e suas atividades envolvendo todos os detalhes íntimos (JOHNSON et al. 2003 *apud* WHITTINGTON 2006). A compreensão da estratégia como prática envolve uma visão, compreensão e, portanto, um estudo mais integrado.

Whittington (2006) acredita que a estratégia cada vez mais está ganhando uma perspectiva mais prática. Apesar disso, os estudos em estratégia ainda não estão ligando o intra e o extra organizacional, ou seja, a visão do contexto interno com o contexto fora das organizações. Essa carência nos estudos em estratégia como prática tem restringido a amplitude da pesquisa sobre essa temática.

Para a estratégia como prática, a estratégia influencia e é influenciada pelo ambiente em que está inserida (WHITTINGTON, 2006). Neste sentido, Albino et. al (2010), em seu ensaio teórico, trazem as conceituações de Whittington (2006) e ressaltam a importância de compreendê-la, na visão dos praticantes, bem como a necessidade de considerar praticantes que não estão somente dentro da organização, mas dos sujeitos externos à organização.

Ainda no que se refere ao estudo da estratégia como prática nos níveis: práxis, práticas e praticantes, Whittington (2006), caracteriza as práticas como rotinas compartilhadas, incluindo tradições, normas, modos de pensar e agir. Costa e Antonio (2012) exemplificam esse conceito como sendo referentes aos hábitos, artefatos ou modelos socialmente definidos como normas, métodos, regras e rotinas. É o que dá sentido à ação (entrevista de coleta de dados, conversa informal). Práxis se refere à atividade real que as pessoas fazem na prática e praticantes são os atores, que realizam as práticas. Este autor acredita que o que os formadores e implementadores da estratégia (consultores, por exemplo) fazem é a práxis da estratégia. Assim sendo, a práxis seria o trabalho intraorganizacional

necessário para elaboração da estratégia. Assim como Jarzabkoswki (2009), Whittington (2006) também considera que para o estudo da práxis é necessário compreender episódios como reuniões e até mesmo as simples formas de conversa. A práxis, portanto, adquire um sentido mais amplo, pois abrange tanto a rotina, quanto a não rotina, o formal e o informal.

Apesar de o conceito de práxis e prática serem semelhantes, pois ambos se referem àquilo que foi praticado, a práxis remete ao que é feito atualmente, ao *strategizing*. Já a prática prescreve o praticante, quem é ele, o que faz e como faz enquanto está fazendo, tem relação com o dia a dia da produção estratégica, permite melhorar e ensinar o fazer da estratégia e conectar as mudanças dessas atividades com alterações na organização e na sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2006) acredita que fazer pesquisa em estratégia como prática social, vai além de se compreender as práticas dos atores organizacionais, sobretudo é necessário se fazer pesquisa de modo que o desempenho organizacional possa ser beneficiado. Os estudos em estratégia como prática ainda não romperam com as formas de pesquisas tradicionais quanto à investigação do processo estratégico. Para que a estratégia como prática reformule as pesquisas no campo da estratégia é necessária, a adoção de práticas de investigação diferentes e que superem a dificuldade dos pesquisadores em estratégia como prática de conceberem a estratégia como algo inconsciente e não deliberadamente formulado. Para a compreensão e pesquisa considerando esta abordagem, é necessário que o pesquisador faça uma imersão no campo, isso porque a realização de entrevistas por si só não asseguram o entendimento da natureza real das práticas (CHIA E MACKAY; 2006).

## **2.2 Meta síntese, meta análise e métodos de revisão e estudos de bibliografias**

Lopes e Fracolli (2008) observaram que estudos individuais raramente podem fornecer respostas satisfatórias às questões de investigação e que há necessidade de abordagens que possam extrair as tendências subjacentes e princípios desenvolvidos a partir da acumulação de um grande corpo de estudos. De acordo com Lopes e Fracolli (2008) a investigação em ciências sociais é muito ruim no que se refere à acumulação e reutilização de resultados da investigação do passado. Quanto aos métodos de pesquisa qualitativa Lopes e Fracolli (2008), definem como as práticas interpretativas que tornam o mundo visível, por meio de entrevistas, fotografias, gravações entre outros.

A pesquisa qualitativa possui como particularidade o fato de buscar respostas a perguntas que não são facilmente respondidas pela metodologia experimental. No campo clínico, o cenário das vivências em saúde se define em "método clínico qualitativo", que busca interpretar os resultados, trazido pelos pacientes. Para Weed (2005), a pesquisa qualitativa muito primária é sustentada pela epistemologia interpretativista já que as maneiras de se sintetizar as pesquisas qualitativas são derivadas da abordagem positivista. Dos métodos explicitados pelo autor, a meta análise e a revisão sistemática são sustentados por epistemologias positivistas.

De acordo com Weed (2005) existem barreiras que dificultam a síntese de pesquisas qualitativas, visto que as sínteses geralmente partem de estudos qualitativos encontrados em artigos que, na maioria das vezes, não possuem informações de forma abrangente. Geralmente são muitos artigos para serem sintetizados. Deve-se, portanto criar formas de se excluir estudos que não farão parte da análise. Somente os estudos em conformidade com a pesquisa, devem ser incluídos. Corre-se o risco, entretanto, de se perder estudos que poderiam ser analisados.

Dentre os meios de se realizar síntese são explicados: revisão de literatura, revisão sistemática, metassíntese, metainterpretação, meta avaliação, indução analítica dentre outras e todos chamam a atenção de modo específico para a meta análise. Com relação à revisão de literatura, esta difere de muitas maneiras de outros métodos de síntese. É aplicado em quase

todos os tipos de pesquisa, consiste muitas vezes em argumentos e justificativas da pesquisa. Weed (2005) compara a revisão de literatura às "bibliografias anotadas", opiniões de vários autores. Já a revisão sistemática tem sido utilizada de formas interdisciplinares, de modo a compilar a "melhor evidência", ambas são diferentes das revisões de literatura tradicionais. São vistos como objetivo sistemático e abrangente. Seria um tipo de pesquisa mais abrangente sobre um tópico. As revisões sistemáticas, além da abrangência, possuem por característica o estudo em bases relevantes, a fim de identificar estudos sobre o assunto de uma forma geral (WEED, 2005).

Segundo este mesmo autor a meta síntese também recebe outras denominações, tais como meta estudo, meta análise qualitativa, dentre outros. Meta análise é uma integração interpretativa de resultados qualitativos de modo que a apresentação destes resultados obtidos por revisão sistemática são apresentados através de tópicos ou sumários temáticos.

O tópico a seguir tratará dos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Meta análise: uma revisão sistemática dos estudos em estratégia como prática

Realizou-se uma meta análise, de um banco de dados, contento em seus aspectos principais o termo estratégia como prática social. Para seleção desse banco de dados, foi realizado um procedimento sistematizado de busca, considerando algumas bases de pesquisa, sendo elas Scopus e Scielo (portal capes), assim como a base Spell.

Foi escolhida a meta análise pois, de acordo com Weed (2005), esta forma de revisão sistemática envolve uma síntese interpretativa de pesquisas, sendo então utilizada para sintetizar resultados de pesquisas já realizadas. Essa metodologia é útil, pois envolve uma busca mais abrangente, abarcando bases de busca relevantes, a fim de se identificar estudos sobre determinado assunto, mas de uma forma mais ampla, sem se considerar apenas estudos e trabalhos específicos. É utilizado para se conhecer um determinado tema de pesquisa, assim como verificar o que já existe de pesquisa para, a partir de então, contribuir para essa área temática.

Aplicando essa conceituação de Weed (2005), aos estudos de estratégia como prática social, a meta análise será útil para conhecer o que existe de pesquisa nesse tema, bem como quais as metodologias mais utilizadas para sua investigação, o que tem sido investigado para se compreender a estratégia como prática social. O estudo feito utilizando das bases de dados, interessante, pois permite a identificação de vários estudos do mundo todo, promovendo um conhecimento geral sobre o tema, de modo a se fazer pesquisas futuras que contribuam de fato o desenvolvimento do tema.

Assim como realizado por Passos et. al (2006) para cada um dos trabalhos selecionados foi feito um fichamento com alguns elementos considerados básicos: questão/problema de investigação, objetivos, referencial teórico, procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados e principais resultados. De acordo com os autores, esse fichamento possibilita a identificação de focos para estudos meta-analíticos. Optou-se pela realização da meta análise, considerando-se os aspectos qualitativos dos trabalhos, como a análise por fichamento e comparação dos trabalhos, pois além de ser este o objetivo do trabalho, a análise quantitativa dos estudos em estratégia como prática social foi realizada pelo estudo bibliométrico de Walter e Augusto (2009). Para Lovatto et al. (2007), a meta análise pode ser realizada a partir de dados de natureza quantitativa ou qualitativa. Neste caso, optou-se pela utilização da meta análise utilizando-se de dados qualitativos. As bases de busca utilizadas foram Spell, Scopus, Scielo e também foi pesquisado o site SAP (*strategy as social practice*), que consiste em uma rede internacional e de compartilhamento de trabalhos que comungam a temática de estratégia como prática social.

#### 4. Definição de estratégia como prática

De acordo com Teixeira e Costa (2012), no Brasil, conforme análise realizada por Tonelli e Biselli (2010), estudos como os de Bulgacov (1997), Vasconcelos (2001, 2002), Pereira (2004), Barros e Oliveira (2004), Assis e Afonso Netto (2004), seriam os principais responsáveis pela infiltração da perspectiva de “Construção social da estratégia” em meio a uma academia envolta no funcionalismo. Os autores ressaltam nesses artigos a atenção para com as influências do contexto social na forma em que estratégias seriam postas em prática e, como tais, representam os primórdios da concepção de estratégia enquanto prática no Brasil.

A discussão sobre gestão estratégica tem sido construída por diferentes correntes teóricas e não há, ainda hoje, na academia uma definição única e objetiva e muito menos das práticas que constituem a estratégia. Assim sendo, esse campo foi construído, principalmente por meio de limitações e incertezas. Os estudos sobre a prática social devem ser relacionados com estudos de estratégia processual, visto que são integrantes dos processos de estratégia. Assim sendo, a prática assume um importante papel para a compreensão do processo de estratégia (VALADÃO; SILVA, 2012).

Os estudos sobre estratégia, em relação à produção do conhecimento nos campos de Economia e Sociologia, por exemplo, aconteceram de forma bastante tardia, este fato pode explicar o porquê o papel da estratégia nas organizações às vezes é considerado irrelevante. Somente a partir de 1960 começam os estudos sistematizados em estratégia, entretanto surgem com a criação de modelos fechados e sistematizados. Não considerando o processo da prática e da construção social, no processo da estratégia (ALBINO ET AL, 2010; COSTA; ANTÔNIO, 2012). Considerando a estratégia como sendo um processo, Valadão e Silva (2012) propõem uma justaposição entre as inter-relações do processo de estratégia e a estratégia como prática no fazer estratégico das organizações.

Apesar disso, nos últimos anos, o estudo da prática tem ganhado foco na teoria social, entretanto essa preocupação não vem apenas dos tempos atuais, haja vista que muitos teóricos, sociólogos e filósofos (ex.: Foucault, Bordieu, Giddens) já chamavam atenção para esses aspectos desde muito tempo atrás, estudos de Giddens como a teoria da estruturação, por exemplo, auxilia na compreensão da ação e da prática social (WHITTINGTON, 2006), uma maior explicação dessas contribuições pode ser encontrado em Valadão e Silva (2012) e Walter, Augusto e Fonseca (2011). Quando se compara, entretanto, os estudos antigos sobre a prática e o que se pretende hoje, com a estratégia como prática, por exemplo, percebe-se que, atualmente, tem-se uma visão da prática social, enquanto muito dos estudos de antigamente se caracterizavam como ação humana, mas sob um prisma individualista (SHATZKI, 2005 *apud* WHITTINGTON, 2006). Para Tureta e Lima (2011) a estratégia não existe antes da prática, mas é um produto delas e demanda articulação de interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo.

De acordo com Tureta e Lima (2011) um dos primeiros trabalhos a enfatizar a necessidade do direcionamento dos estudos em estratégia para a noção da estratégia como prática foi o artigo de Whittington (1996). Diferentemente dos outros autores, Tureta e Lima (2011) chamam a estratégia como prática de estratégia como prática social, talvez para reforçar a necessidade de se entender a estratégia como algo socialmente construído e não mais de uma forma individualista como proposto por muitas estratégias prescritivas normativas. Whittington (1996) traz exatamente essa necessidade de olhar a estratégia sob um enfoque diferente. Para ele, a estratégia como prática é uma nova abordagem e que para se desenvolver e ganhar espaço acadêmico, certamente irá passar por muitos desafios, inclusive de compreensão. Whittington (1996) defende que estratégia como prática não é algo que a organização possui, mas algo que as pessoas fazem e constroem socialmente. Costa e Antônio

(2012) acreditam que além de ser essa a premissa básica de gênese da estratégia como prática social, essa abordagem é bem mais abrangente que esta simples especificação sumária.

Walter, Augusto e Fonseca (2011) e Coraiola, Mello e Jacometti (2012) utilizam a teoria da estruturação para a compreensão da estratégia como prática. A teoria da estruturação é utilizada para a compreensão e uma análise institucionalista, de forma que possa contribuir para as pesquisas em estratégia como prática, assim como propõe que seja realizada uma reconexão com a dimensão organizacional. Os autores acreditam então, que existem muitas afinidades ontológicas e epistemológicas entre essa última com a perspectiva institucional. Apesar disso, esses autores chamam a atenção para a dificuldade em se alinhar o campo teórico-metodológico das duas abordagens de modo que se evite incoerências ontológicas e epistemológicas quando transitam do nível individual (estratégia), para o coletivo (análise institucional). Uma aplicação de pesquisa que também se utiliza dessa perspectiva institucional pode ser analisada no estudo de caso de Walter e Augusto (2011).

#### 4.1 Tratamento metodológico dos trabalhos

Lima e Tureta (2011), Teixeira e Costa (2012), Carrieri et al. (2008), Medeiros Júnior; Añez e Machado (2012) utilizaram para a compreensão da estratégia como prática o estudo de caso. Utilização de entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação não participante (LIMA E TURETA, 2011).

As pesquisas em estratégia como prática possuem seus focos na análise de diferentes tipos de práxis, praticantes e práticas extra e intraorganizacionais. Esses estudos têm utilizado principalmente de metodologias qualitativas, especialmente estudo de caso, etnografia, história oral e *grounded theory* (ALBINO et. al. (2010).

Na meta análise foram analisados os seguintes estudos empíricos: Costa e Teixeira (2012), Lima e Tureta (2011), Walter e Augusto (2011a, 2011b), Carrieri et al (2008), Medeiros Júnior, Añez e Machado (2012), Jarzabkowski e Balogun (2009), Kaplan (2008, 2011), Jarzabkowski e Seidl (2008). E os seguintes ensaios teóricos: Albino et. al. (2010), Costa e Antônio (2012), Coraiola, Melli e Jacometti (2012), Valadão e Silva (2012), Walter, Augusto e Fonseca (2011), Marietto, Meireles e Sanches (2012), Silva, Carrieri e Junquillo (2011), Jarzabkowski e Wilson (2006), Hendry (2000) e Jarzabkoswski e Spee (2009).

Vários dos autores analisados sugeriram a utilização de formas integradas de pesquisa, por exemplo: conjugação de teorias como a de Giddens (2003), com análise crítica do discurso, utilização da versão do *laddering method* (elucidação de valores pessoais dos entrevistados, hierarquizando-os e correlacionando-os), por exemplo (Albino et. al. 2010; Hendry 2000). Costa e Antônio (2012) chamam a atenção para a importância de se considerar o discurso para a compreensão da prática. Isso porque os aspectos linguísticos e de discurso, são por si só orientadores da prática. Por esse motivo a análise de discurso é uma metodologia interessante para a pesquisa em estratégia como prática social, assim como a etnometodologia também é indicada por Jarzabkoswski e Spee (2009), como alternativas eficientes para a investigação da prática social, como pode ser analisado em Kaplan (2008, 2011).

Costa e Antonio (2012) acreditam que em Portugal (local onde foi publicado o trabalho), ainda existem poucos estudos em estratégia como prática. Estes autores utilizam para a construção do estudo, as tipologias de Jarzabkowski e Spee (2009). Entretanto, o foco dos autores se dá na necessidade de se estudar a práxis em nível micro, assim como o estudo das rotinas organizacionais. Costa e Antonio (2012) corroboram com a identificação das lacunas existentes no campo da estratégia como prática social. Para eles, os estudos empíricos ainda não conseguem traduzir de maneira adequada o processo em que se dá a verdadeira prática estratégica.

De acordo com Walter e Augusto (2012) as pesquisas em estratégia como prática, consideram que as estratégias são formadas em nível micro, em que se destacam o papel dos

estrategistas na formação da estratégia. A maioria de trabalhos realizados em estratégia como prática envolvem: entrevistas, observação e documentos e somente uma pequena parte destes trabalhos envolvem estudos etnográficos, questionários e conversas informais. Ainda estes autores, verificaram que apenas dois trabalhos em estratégia como prática utilizavam de análise crítica do discurso. Dentre os softwares utilizados para análise dos estudos em estratégia como prática verificou-se a utilização do Atlas.ti, Nvivo e nud\*ist. Assim como verificado em muitos dos trabalhos empíricos analisados, Walter e Augusto (2012) identificaram que grande parte dos trabalhos consideram prioritariamente, praticantes de topo das organizações, característica que corrobora e reforça as críticas de Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009), visto que o ideal é que todos os praticantes dos níveis operacional, médio e topo sejam considerados, no ato de se fazer estratégia. Verificou-se ainda que as pesquisas em estratégia têm sido aplicadas nos mais variados contextos (saúde, hospitais, consultoria).

Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) aplicam sua investigação em uma empresa de seguros, visto que o foco desta pesquisa foram as práticas dos gerentes, analisando práticas rotineiras e considera nessas também os “artefatos materiais” (planilhas, telefones e outros) que seriam as coisas que fazem parte do cotidiano em se fazer a estratégia. Jarzabkowski e Seidl (2008), também diferentemente do que pode ser observado em estudos nacionais, verificaram a estratégia como prática, analisando o papel das reuniões nas organizações, bem como no processo de estratégia e processos de mudança organizacional. No que se refere ao estudo da estratégia considerando esses “artefatos”, Kaplan (2011), acredita que como material específico e muito influenciador em práticas estratégicas esteja a ferramenta computacional “powerpoint”, isso por que foi verificado nas organizações que parte das práticas estratégicas são disseminadas por meios discursivos dessa ferramenta, sendo ela utilizada como um meio de dar significado para determinadas práticas.

#### **4.2 Contribuições e limitações dos trabalhos em estratégia como prática.**

Lima e Tureta (2011) ao estudarem a estratégia como prática em redes interorganizacionais possuem o cuidado trazido por Jarzabkowski e Spee (2009), isso porque esses autores analisam um episódio que traz características a nível micro. Portanto, esses autores fazem a análise de assembleias e pautas de reuniões. Apesar disso, no que se refere ao estudo dos praticantes, Lima e Tureta (2011), entrevistaram apenas gestores e associados. Para Whittington (2006) isso não é conveniente, pois, traduz de certa forma práticas prescritivas em que o foco é apenas nos “estrategistas de topo”. Os autores trazem que: “o trabalho de campo deu maior enfoque aos proprietários das empresas, o que permitiu que as ações dos atores que ocupam posições mais baixas na hierarquia da associação não fossem consideradas como centrais na análise”. Para Whittington (2006), Jarzabkowski e Spee (2009) essa limitação compromete de forma intensa a pesquisa em estratégia como prática, pois desconsidera seus princípios básicos. Este trabalho se encaixou no nível micro, pois buscou compreender episódios particulares da estratégia como reuniões e assembleias, de uma rede interorganizacional.

Diferentemente, Walter e Augusto (2011), no estudo de caso em uma instituição bancária, utilizaram de entrevistas semiestruturadas (análise de conteúdo), análise documental e observação não participante. Os praticantes analisados foram atores internos do banco e consultores externos responsáveis pela introdução de programas de qualidade. Esses autores utilizam de uma forma bastante peculiar os pressupostos weberianos, para a compreensão de aspectos na estratégia, por exemplo: legitimidade e racionalidade no processo de se fazer estratégia.

Albino *et. al.* (2010) desenvolvem ensaio teórico, tendo em vista as limitações dos estudos em estratégia como prática e, portanto oferecem pensamento reflexivo quanto à

produção do conhecimento em estratégia como prática. Da mesma forma, Costa e Antônio (2012) fazem uma reflexão crítica e, assim como Albino et. al. (2010), também se orientam por pressuposições de Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006).

Jarzabkowski, Paul e Smets (2013) verificaram que no processo de estudar a estratégia é também necessário se considerar as coisas, os materiais utilizados e que podem dar significado a algum processo da estratégia.

#### **4.3 Práxis, praticantes e práticas para os trabalhos analisados.**

O modelo de práxis, praticantes e práticas, explicitado por Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009) foi utilizado pela maioria dos trabalhos analisados, visto que cada trabalho trouxe contribuições e particularidades na interpretação e aplicação deste *framework*. Essas características são analisadas por Lima e Tureta (2011), Teixeira e Costa (2012), Albino et. al. (2010), Costa e Antônio (2012), Valadão e Silva (2012), Walter, Augusto e Fonseca (2011), Medeiros Júnior, Añez e Machado (2012).

Apesar da importância de se considerar os micro processos de uma organização e as ações estratégicas no nível da práxis, é necessário se interligar atores e práticas, estruturas, contexto e operações com práticas sociais, conhecimento e linguagem, de forma a superar a dicotomia entre processo e prática. É necessário, portanto, permitir ao estrategista ir além da práxis e ir para os processos mais amplos das complexidades ambientais que enfrentam as organizações.

Lima e Tureta (2011) constroem seu trabalho tendo em vista as contribuições de Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009), tanto que os autores ressaltam a importância em se estudar a práxis em níveis micro, meso ou macro. Analisando os trabalhos empíricos conforme as pressuposições de Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009) percebeu-se que Lima e Tureta (2011) trabalham esses aspectos em nível micro, pois é realizado um estudo apenas de um fenômeno específico, no caso de reuniões e assembleias. Os praticantes envolvidos são diferenciados por participantes individuais (associados) e coletivos (rede). Entretanto, os atores que fizeram parte do universo da pesquisa consistiram basicamente nos associados e proprietários da organização. Esse fato é criticado por Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009), pois é necessário na estratégia como prática, considerar o olhar de todos os atores, não apenas os da gerência ou de topo, portanto, essa foi uma limitação do trabalho. No que se refere às práticas analisadas essas foram reuniões, assembleias e conversas informais e, sobretudo, a investigação se deu para a compreensão de práticas de negociação (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito), sendo que o local escolhido para a pesquisa foi uma rede interorganizacional.

Carrieri *et. al* (2008) fazem uma análise em um processo de mudança de trabalhadores que desenvolviam suas atividades na rua, mas passaram a exercê-las em um shopping. Neste estudo de caso, os autores apontam características da práxis, práticas e praticantes, apesar disso, os entrevistados e praticantes considerados para a realização da pesquisa são apenas os gestores internos dessa organização. No que se refere à divisão de Jarzabkowski e Spee (2009) quanto à práxis, este estudo foi considerado pertencer ao nível meso da práxis, isso porque é verificado um momento de mudança no local de trabalho, assim como nas práticas dos indivíduos. Da mesma forma também Medeiros Júnior, Añez e Machado (2012) estudam a estratégia como prática, mas em uma rede de franquias, entretanto, a única forma utilizada para a obtenção dos dados foi a entrevista com apenas uma pessoa e que faz parte da administração da franquia analisada. Esse seria um dos fatores limitantes dos trabalhos em estratégia como prática, pois não se acrescenta a visão de todos os atores como é o papel da estratégia como prática (JARZABKOWSKI e SPEE 2009).

## 5. Considerações finais

Foi possível analisar nas pesquisas nas bases Scielo, Scopus e Spell que a estratégia como prática, mesmo sendo uma abordagem recente, já conta com muitas publicações. Isso porque na pesquisa das bases, foram encontradas mais de 100 publicações. Entretanto, pode-se identificar algumas particularidades e até mesmo características de trabalhos que serviram de base para a construção deste trabalho, por exemplo, as reflexões de Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009) que trouxeram contribuições no que se refere à construção de um pensamento crítico para análise dos trabalhos em estratégia como prática.

Dentre as publicações nacionais, percebeu-se que a maioria é ensaios teóricos. Este fato demonstra a necessidade do desenvolvimento e aplicações da estratégia como prática no contexto nacional. Dentre os trabalhos empíricos encontrados foram realizados em locais distintos como redes interorganizacionais, shoppings populares e empresas de variados setores. Já nos estudos de Jarzabkowski, Hendry e Kaplan para o estudo da prática, além do estudo dos praticantes na rotina organizacional, também foram observados objetos de pesquisa diferentes dos comumente encontrados em trabalhos nacionais, visto que parte destes estudos consideraram aspectos como “artefatos materiais” para a compreensão da prática estratégica.

No que se refere à metodologia usualmente utilizada, a maioria dos trabalhos empíricos utilizou técnicas de obtenção de dados como entrevistas, análises documentais e conversas informais. Existem metodologias para o estudo da estratégia como prática, que têm sido pouco exploradas pelo campo, principalmente em trabalhos nacionais, por exemplo análises de discurso e etnometodologia. Ainda em relação aos procedimentos metodológicos comumente utilizados, verificou-se que os estudos em estratégia como prática, se desenvolvem tendo em vista outras teorias não comumente relacionadas com a estratégia, por exemplo, a teoria de estruturação de Giddens. Valadão e Silva (2012), Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009) acreditam e ressaltam a importância de se explorar teorias como essa. Walter e Augusto (2011a e 2011b) ressaltam essa necessidade de se relevar a influência do campo organizacional sobre estratégias das organizações e a possibilidade de conexão entre as perspectivas de estratégia como prática e institucional.

Quanto aos praticantes analisados foram percebidos estudos com poucos entrevistados na organização, ou entrevistados de gerência elitista, como diretores e proprietários. Isso foi comum na maioria dos trabalhos empíricos. Este é um fator limitante, visto que uma das pressuposições básicas para se estudar a estratégia como prática, é se considerar que todos os atores são responsáveis pelo processo da prática da estratégia nas organizações. Estudos que consideram apenas “alguns” praticantes apresentam o risco de contribuir para a visão racionalista e elitista da estratégia.

Assim, recomenda-se para pesquisas futuras que se utilizem de técnicas metodológicas que propiciem, de fato, o contato com todos os indivíduos que podem ter um papel de influência no processo da estratégia. Apenas com a realização de entrevistas, por exemplo, a investigação da estratégia como prática pode ficar comprometida.

## 6. Referências Bibliográficas

ALBINO, J., C. A. GONÇALVES, CARRIERI A.; MUNIZ R.. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. 2010

ASSIS, S. ; AFONSO NETTO, A. . A Interpretação dos Dirigentes das Empresas Incubadas Brasileiras sobre a Avaliação dos Recursos da Cadeia de Valor e a Influência dos Fatores Ambientais na Formulação das Estratégias Empresariais. *Anais do ENANPAD – Encontro da*

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, 28. 2004

BARROS, L. ; OLIVEIRA, L. Planejamento Estratégico Empresarial Vinculado ao Planejamento Pessoal dos Sócios: Estudo de Caso na Empresa Mundo Animal Pet Center. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28. 2004

BULGACOV, S. Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* Rio das Pedras, RJ, 21.1997

CARRIERI, A. d. P., I. B. D. MURTA, MENDONÇA M. C. N.; MARANHÃO C. M. S.A.; SILVA A. R. L ET al. . Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no Shopping Popular Oiapoque. **Cadernos EBAPE.BR** 6: 01-13.2008

CHIA, R. e MACKAY, R. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective. In 6th EURAM Conference, **Anais**, Oslo.2006

CORAIOLA, D. M., C. M. D. MELLO; JACOMETTI M. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** 13: 204-231.2012

COSTA, R. L. D. AND N. ANTÓNIO. A estratégia-como-prática: A tipologia dos nove domínios. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** 11: 13-25. 2012

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**. 2000

JARZABKOWSKI, P. ; J. BALOGUN The practice and process of delivering integration through strategic planning. **Journal of Management Studies** .2009

JARZABKOWSKI, P. ; S. KAPLAN . Taking "strategy-as-practice" across the Atlantic..2010

JARZABKOWSKI, P., A. SPEE P., et al.. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European Management Journal** 31(1): 41-54.2013

JARZABKOWSKI, P. ; D. SEIDL . The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**.2008

JARZABKOWSKI, P. ; A. P. SPEE . Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**. 2009

JARZABKOWSKI, P. ; D. C. WILSON. Actionable Strategy Knowledge:. A Practice Perspective. **European Management Journal**. 2006

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European management journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

KAPLAN, S. Framing contests: Strategy making under uncertainty. **Organization Science** 19(5): 729-752.2008

KAPLAN, S. . Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science** 22(2): 320-346.2011

LOPES A.L.M. E FRACOLLI L.A revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. Dissertação de mestrado do Programa de Pós graduação de Enfermagem em saúde Coletiva da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. 2008

LOVATTO, P.A.; LEHNEN, C.R.; ANDRETTA, I.; CARVALHO, A.D.; HAUSCHILD, L. Meta-análise em pesquisas científicas: enfoque em metodologias. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.36, p.285-294, 2007.

MEDEIROS JÚNIOR; J.V.; AÑEZ M.M.;MACHADO H.P.V. Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias **Revista Ibero-Americana de Estratégia** - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120-144, mai./ago. 2012.

MELO P. L. R.; ANDREASSI T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007 **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 5,pp. 268-288, Mar./Abr. 2010

PARDINI, D. A Formação Cultural como Construto de Ligação entre Visão Empreendedora e Ação Estratégica - uma Análise do Caso USIMINAS. *Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia do ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 2005

PASSOS, C. L. B et al. Desenvolvimento profissional do professor que ensina Matemática: Uma meta-análise de estudos brasileiros. **Quadrante**, Portugal, v. 15, n. 1, p. 193-219, 2006.

PEREIRA, L. Valores e Estratégia Organizacional: Estudo Comparativo de casos em Órgãos Oficiais de Turismo. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, 28. 2004

TEIXEIRA, M. G.; M. C. COSTA De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre) 18: 521-551.2012

THORNE S., JENSEN L., KEARNEY M. H., NOBLIT G., SANDELOWSKI M. Qualitative Metasynthesis: Reflections on Methodological Orientation and Ideological Agenda. **In Qualitative Health Research**. Sage. 2004

TONELLI, M.J.; BISELLI, F.Caminante, no hay camino, se hace camino al andar: Meanings managers in Brazil assign to the word strategy. 2010

VALADÃO, J. D. A. D. ; S. S. D. S. E. SILVA Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** 13: 171-195.2012

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitórrinco: uma Análise Empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial sobre a Prática dos Processos de Tomada de Decisão Estratégica. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. 2001

VASCONCELOS, F. Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: o Caso da Internet no Brasil. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* [CD-ROM], Salvador, BA, 26.2002

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. 2009

WALTER S. A.; AUGUSTO P. O. M. Prática estratégica e strategizing. Mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa** / Faculdade Cenecista de Campo Largo. Campo Largo - Paraná, Brasil. 2012

WALTER, S. A. ; P. O. M. AUGUSTO. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração** (São Paulo) 46: 392-406.2011

WALTER, S. A., AUGUSTO ET AL. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR** 9: 282-298.2011

WEED M. “Meta Interpretation”: A method for the Interpretive Syntheses of Qualitative Research. **Forum: Qualitative Social Research**. 2005

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29(5): 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Attitudes toward patient aggression amongst mental health nurses in the ‘zero tolerance’ era: associations with burnout and length of experience. **Journal of clinical nursing**, v. 11, n. 6, p. 819-825, 2002.

\_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 117, 2003.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27 (5), 613- 634 2006.