

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: PRINCIPAIS DISCUSSÕES

Ronaldo de Oliveira Santos Jhunior, UFPR - PPGADM, ronaldojhr@gmail.com

Nágila Giovanna Silva Vilela, UFPR - PPGADM, nagilavilela@gmail.com

RESUMO

Os debates e reflexões gerados pelos estudos relacionados à perspectiva teórica da estratégia como prática social vêm contribuindo no desenvolvimento dos estudos da estratégia no campo organizacional. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é analisar as principais discussões a respeito da estratégia como prática em relação ao fenômeno da estratégia e, para isso, foram trazidos argumentos dos principais autores que tem estudado e contribuído para o progresso da temática. Ao final são apresentados alguns cuidados necessários que devem ser levados em consideração tendo em mente os desafios e dificuldades existentes no desenvolvimento de estudos sobre estratégia como prática social, ainda entendida como uma abordagem recente no campo de estudos estratégicos.

Palavras chave: Estratégia como Prática; Práxis; Práticas; Praticantes.

1 Introdução

O campo da estratégia como prática tem crescido rapidamente em virtude, principalmente, de uma inquietação em relação à forma que a pesquisa em estratégia tem se desenvolvido (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). A estratégia como prática associa-se à virada prática, uma vez que foi nesse cenário que a primeira se desenvolveu.

A virada prática da estratégia data de 2001, em Bruxelas, na Bélgica, quando o *European Institute for Advanced Studies in Management* (EIASM) realizou um encontro de pesquisadores da área de estratégia (Maciel & Augusto, 2013). Nesse momento surgiu a abordagem da estratégia como prática, que já tinha sido sugerida por Whittington cinco anos antes (Maciel & Augusto, 2013). Essa perspectiva europeia foi uma forma alternativa de pensar estratégia nesse campo de estudos, que até então tinha predominância do pensamento norte-americano (Maciel & Augusto, 2013).

No cerne da estratégia como prática estava a promessa da virada prática, que ressaltava a ação dos estrategistas em vez de considerar que a estratégia era mais uma propriedade das organizações (Maciel & Augusto, 2013). Assim, enquanto a estratégia parece ter se esquecido do ser humano, a estratégia como uma prática social dá importância para a efetivação da estratégia, por quem e como é realizada, o que é utilizado e quais as implicações disso na formulação da estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Sob essa perspectiva há uma preocupação com os indivíduos, suas emoções e motivações, algo que aparentemente foi perdido na pesquisa em estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009). Trata-se, portanto, de uma “[...] abordagem interpretativista em que o mundo não pode ser entendido de forma independente dos atores sociais e os processos que o produzem” (Jarzabkowski & Kaplan, 2010, p. 55).

O crescimento do campo da estratégia como prática social é notório pelos números de artigos e livros que tratam do fenômeno (Maciel & Augusto, 2013). Journals como *Organization Studies* e *Strategic Organization* recebem um grande número de publicações dessa temática e o *Journal of Management Studies* e *Human Relations* inclusive trouxeram edições especiais para estratégia como prática (Maciel & Augusto, 2013). Na literatura brasileira, apesar de estudos desse tema ainda não serem completamente difundidos, o assunto tem recebido atenção dos acadêmicos da área (Zwick, Silva & Brito, 2014).

Diante desse contexto, o objetivo do presente artigo é abordar as principais discussões a respeito da estratégia como uma prática social em relação ao fenômeno da estratégia. O

interesse nesse tópico está relacionado ao crescimento de publicações acadêmicas a respeito dessa temática, apesar de, segundo Jarzabkowski & Kaplan (2010), ainda levar tempo para que a estratégia como prática social seja consolidada no campo da gestão estratégica.

Esse artigo está estruturado em quatro tópicos principais: o primeiro refere-se à introdução; em seguida são apresentadas algumas considerações a respeito da gestão estratégica; a sessão subsequente aborda a prática social, bem como as definições de práxis, praticantes, práticas e *strategizing* – estrutura de conceituação adotada pelos estudiosos de estratégia (Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013) –; por último são apresentadas as considerações finais do trabalho e os cuidados que devem ser tomados em estudos e investigações futuras de estratégia como prática.

2 Gestão estratégica

Os pesquisadores da gestão estratégica atribuem seu surgimento como campo de conhecimento acadêmico ao início dos anos 1960 (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Nag, Hambrick e Chen (2007) consideram que os estudos sobre a temática se intensificaram a partir de 1979, quando Schendel e Hofer (1979 apud Nag, Hambrick & Chen, 2007) deram ao campo da política empresarial o nome de gestão estratégica e sugeriram um novo paradigma fundamentado no conceito de estratégia.

A partir de então surgiram diferentes definições para “estratégia”, colaborando para a fragilidade e falta de consenso desse campo (Nag, Hambrick & Chen, 2007). Assim, o termo não é uniforme, tendo recebido diversos significados ao longo do desenvolvimento da Administração Estratégica (Nicolau, 2001; Camargos & Dias, 2003).

Chandler (1962) ao relacionar estratégia e estrutura definiu o primeiro como o delineamento do crescimento, isto é, o plano de alocação dos recursos compatível com a demanda esperada. A estrutura, por sua vez, refere-se à divisão de atividades e recursos, de forma que os recursos atuais da empresa sejam integrados à demanda (Chandler, 1962). Nesse sentido, o crescimento estratégico está relacionado com a habilidade de utilizar os recursos existentes ou expandir com mais aproveitamento (Chandler, 1962).

Porter definiu a estratégia como “[...] a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades” (Porter, 1996 p. 10). O autor considera que o fundamento do posicionamento estratégico consiste em diferenciar-se dos concorrentes. Isso significa que não há sempre um caminho melhor ou uma estratégia ideal (Porter, 1996). Se assim o fosse, o

sucesso seria da organização que mais rápido descobrisse e se apropriasse da mesma (Porter, 1996).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007) também contribuíram para os estudos sobre estratégia no livro “Safári de Estratégia”. Levando em consideração a ideia de que a essência da estratégia é um tanto confusa, que ela pode ocorrer em diversos níveis e envolver diversos processos de pensamento, são apresentadas dez escolas que contribuíram para o planejamento estratégico e desenvolvimento da administração estratégica (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2007). Essas dez escolas representam dez concepções distintas para a estratégia. Cada uma delas atribui uma definição à estratégia, com vantagens e desvantagens, pressupostos e contribuições, sendo que todas possuem sua parcela de contribuição, e algumas inclusive se desenvolveram a partir do conceito definido de escola (s) anterior (es) (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2007).

Fundamentado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), os três grupos em que foram divididas as dez escolas são descritos a seguir. O primeiro grupo engloba as escolas do design, do planejamento e do posicionamento, e possui natureza prescritiva. A preocupação se encontra mais em como as estratégias devem ser feitas do que em como elas são realmente executadas (por exemplo: análise SWOT e matriz BCG). O segundo grupo, de natureza descritiva inclui as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental. Tais escolas focam na maneira em que as estratégias devem ser formuladas. O terceiro e último grupo é composto por uma única escola, a integradora. Nessa escola, que relaciona todas as anteriores, a estratégia é vista como um processo de transformação através de mudanças estruturais e inovações.

Sampaio, Fortunato e Bastos (2013, p. 481), por sua vez, consideram a estratégia como uma sequência de etapas, tais como:

[...] determinar a missão, os valores e a visão de futuro, analisar o ambiente externo e tomar decisões de adequação dos fatores internos, avaliar cenários e, com base em reflexões analíticas e integradas, definir o curso de ações (posturas, objetivos e metas) para atingir a visão almejada.

No campo de estudos da estratégia, novos conceitos e abordagens têm surgido e contribuído para a área, em especial a corrente da “estratégia como prática social” ou “estratégia como prática” (Zwick, Silva & Brito, 2014). Mais sobre esse tópico é abordado a seguir.

3 Estratégia como prática social

Na perspectiva da estratégia como prática, estratégia é entendida como uma atividade socialmente realizada, enquanto que o “fazer estratégia” ou *strategizing*, compreende aquelas ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas em que estes se baseiam na realização da atividade (Jarzabkowski, 2005). Nessa abordagem, a estratégia não é compreendida como propriedade estática de uma empresa, mas é continuamente criada na realização do trabalho estratégico (Jarzabkowski, Spee & Smets, 2013).

Whittington (1996) estabeleceu-se como um dos autores pioneiros a enfatizar, de forma explícita, a importância da noção de estratégia como prática social nos estudos de administração estratégica (Tureta & Lima, 2011). Na ocasião, o autor distinguiu as diferentes perspectivas da estratégia (como plano, política, processo e prática), e afirmou que o foco da última se encontra na estratégia como uma “prática” social, ou seja, em como os praticantes da estratégia realmente atuam e interagem (Whittington, 1996; Tureta & Lima, 2011).

No contexto de crescimento em publicações acadêmicas relacionadas ao estudo da prática estratégica, observa-se que a temática foi originada no cenário da chamada “Virada Prática”, amplo movimento dentro do campo das ciências sociais, que ganhou espaço a partir da década de 1980. Autores como Giddens (1984), Bourdieu (1990), Certeau (1984) e Schatzki (1996) estabeleceram-se como pesquisadores seminais da perspectiva de estudo da estratégia como prática.

De acordo com Whittington (2006), a disciplina de estratégia trata a estratégia como algo pertencente à organização, uma propriedade dela. No entanto, gradativamente a estratégia tem sido considerada uma prática, isto é, algo que as pessoas fazem (Whittington, 2006). Na lógica dessa abordagem, é possível notar o objetivo de compreender a maneira como as pessoas realizam de fato seu trabalho dentro das organizações nas quais estão inseridas. Há também a existência de grande preocupação no que se refere à efetividade do desempenho individual dessas pessoas enquanto atores/praticantes que, por sua vez, influencia o desempenho da organização como um todo (Whittington, 2006).

A estratégia como prática difere-se da pesquisa tradicional de estratégia em sua visão de agência e seu foco na produção e reprodução da ação estratégica ao invés de procurar explicar a mudança estratégica e o desempenho da empresa (Jarzabkowski 2005, 2008, Whittington, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009). Além disso, a abordagem trata da perspectiva estratégica em múltiplos níveis de ação e interação, não apenas no nível empresarial (Jarzabkowski,

2005, 2008; Whittington, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009). Dessa forma, Whittington (2006) assume a ideia de que a estratégia é uma prática social, na qual os praticantes atuam e com a qual interagem. Em outras palavras, a estratégia não é somente algo que as organizações possuem, mas também algo que as pessoas nelas inseridas fazem utilizando o que elas possuem (Whittington, 2006), indicando um importante foco naqueles que praticam a estratégia em si (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Nessa perspectiva, Whittington (2006) afirma que uma organização não seria simplesmente algo atomizado e inserido em uma lógica técnica e institucional, mas que deveria ser entendida como a expressão de princípios sócio estruturais potencialmente diversos. Assim, o autor apresenta um modelo estruturado em três dimensões inter-relacionadas: as práticas, a práxis e os praticantes. Logo, entende-se que as práticas são classificadas como rotinas compartilhadas de atuação ou comportamento, tendo inclusas tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo; a práxis, por sua vez, se refere a uma atividade atual que os atores executam na prática, consistindo no trabalho intraorganizacional exigido para fazer e executar a estratégia em um determinado contexto; e os praticantes são os atores que realizam atividades envolvidas com a formulação e a implementação da estratégia (Whittington, 2006).

Em um contexto mais amplo, os praticantes são os indivíduos elaboradores das práticas. Eles moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como eles agem e quais práticas elaboram na ação (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Dessa maneira, são seres sociais, cujas qualidades sócio-políticas e retóricas, e até mesmo a cultura nacional e sexo, fazem diferença na forma como se comportam e o que podem, de fato, alcançar (Rouleau, 2005; Samra-Fredericks, 2005; Vaara & Whittington, 2012). Por conseguinte, a ideia de práxis – numa perspectiva mais ampla – diz respeito ao fluxo de atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski & Spee, 2009). É um termo para descrever toda a ação humana; é tanto um conceito incorporado que pode ser operacionalizado em diferentes níveis – do micro ao institucional – como dinâmico, deslocando-se fluidamente através das interações entre os níveis (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Por último e seguindo a argumentação, as práticas são ferramentas sociais, simbólicas e materiais através das quais o trabalho da estratégia é realizado (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Jarzabkowski *et al.* (2013) validam a posição comum no campo da perspectiva de estratégia como prática de que a estratégia não se classifica como uma propriedade estática de uma organização, mas sim como algo criado no contínuo “fazer estratégia” ou *strategizing*. Assim,

nessa lógica, no *strategizing* estão inseridos todos os tipos de ferramentas para garantir seu acontecimento, incluindo a ideia de rotinas e procedimentos, de recursos discursivos e também artefatos materiais e suas propriedades particulares de influência na atuação dos praticantes.

A unidade de análise para a pesquisa em estratégia como prática são as próprias práticas compostas de atividades recorrentes. Esta definição é ampla e requer que o pesquisador escolha quais atividades acentuar e enfatizar, isso porque nem toda atividade diária pode ser analisada e teorizada (Jarzabkowski & Kaplan, 2010). As práticas estratégicas podem estar localizadas tanto no nível intra quanto extra organizacional. No nível intraorganizacional, as práticas podem ser específicas da organização, imersas em rotinas, procedimentos operacionais e culturas que moldam o *strategizing* (Nelson & Winter, 1982; Martin, 2002; Whittington, 2006). No nível extraorganizacional as práticas derivam de campos sociais ou sistemas abrangentes em que uma organização particular está inserida (Whittington, 2006) como se pode observar na Figura 1. Dessa forma, é notório que a estratégia como prática fornece conhecimento além dos processos organizacionais e incorpora atividades estratégicas em um nível mais amplo de práticas da sociedade (Whittington, 2006, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009).

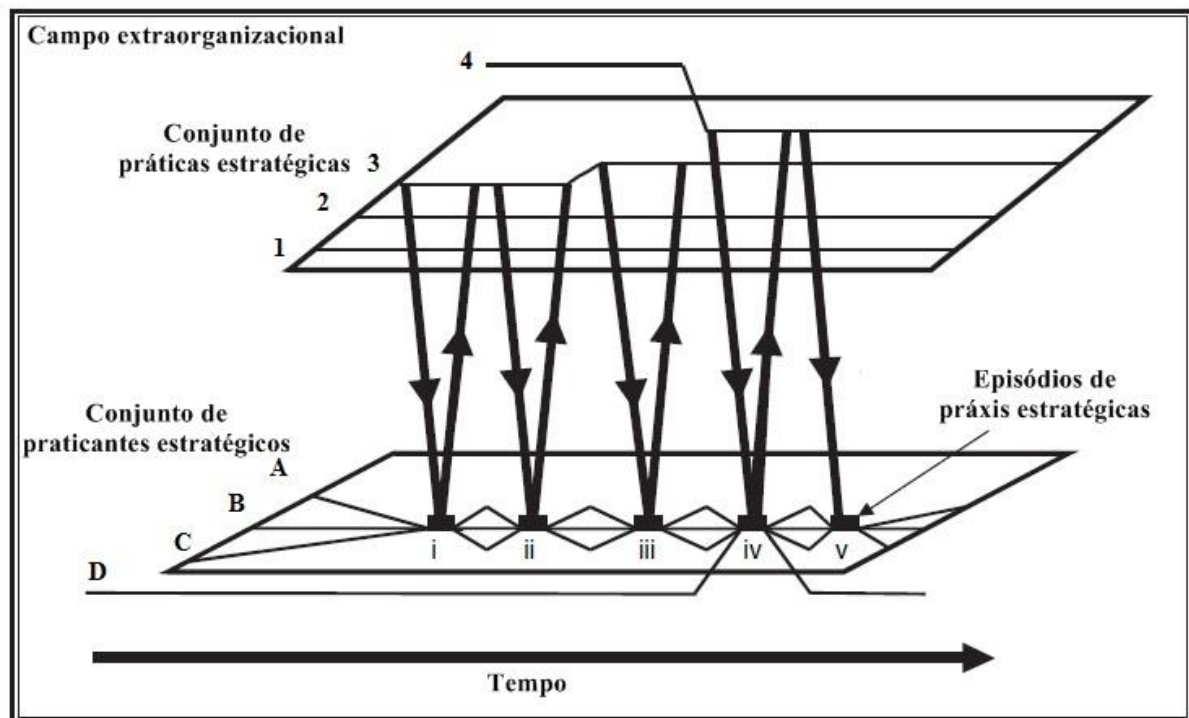


Figura 1. Integração entre práxis, prática e praticantes.

Adaptado de “Completing the Practice Turn in Strategy Research”, por Whittington, R., 2006, p. 621. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

A estratégia como prática também enfatiza ligações entre as perspectivas micro e macro na estratégia como uma prática social (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006). Assim, a pesquisa nesse campo pode explicar resultados que são consequentes para a empresa em todos os níveis, desde os menores detalhes do comportamento humano até os níveis institucionais mais amplos, dependendo do foco do estudo (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). A questão das ligações entre micro e macro surgiu porque a agenda de pesquisa de estratégia como prática tem se preocupado em grande parte com o estudo de praticantes, práticas e práxis como microfenômenos (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Conforme é possível observar, a Figura 1 reúne práxis, práticas e praticantes dentro de um quadro integrativo de prática estratégica (Whittington, 2006). Seguindo a teoria da prática, os praticantes são vistos como a conexão crítica entre a práxis intra-organizacional e as práticas organizacionais e extra-organizacionais baseadas nessa práxis (Whittington, 2006). Nos tópicos a seguir, serão abordados de maneira mais detalhada os conceitos de Práxis, Práticas e Praticantes para maior compreensão posterior da lógica do *strategizing*.

3.1 Práxis

Práxis é um “[...] termo enfático para descrever toda a ação humana” (Reckwitz, 2002, p. 249). A práxis articula as ações de diferentes indivíduos e grupos e as instituições em que esses indivíduos atuam, sejam elas sociais, econômicas ou políticas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Em outras palavras, a práxis indica quais as atividades que os praticantes executam na elaboração e implementação da estratégia (Walter, Augusto & Fonseca, 2011).

A práxis é um conceito que, além de operacionalizado em vários níveis, desde o micro até o institucional, também é dinâmico e pode fluir por meio da interação entre os níveis (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Os estudos sobre práxis podem se encontrar em três níveis: micro, meso e macro (Jarzabkowski & Spee, 2009). No nível micro estão as pesquisas que analisam a práxis da estratégia em nível individual ou grupal em eventos específicos como uma decisão ou uma reunião (Jarzabkowski & Spee, 2009). O nível meso refere-se a estudos que exploram a práxis de estratégia nos níveis organizacional e intraorganizacional como um programa de mudança ou um processo estratégico (Jarzabkowski & Spee, 2009). Por último, no nível macro se encontram os estudos que tentam explicar a prática sob a perspectiva do nível institucional, que frequentemente está relacionado com a explanação de padrões de ação de uma indústria

específica (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Sendo assim, é possível estudar práxis em nove domínios diferentes: (1) praticantes individuais e micro-práxis; (2) praticantes individuais e meso-práxis; (3) praticantes individuais e macro-práxis; (4) grupo de praticantes e micro-práxis; (5) grupo de praticantes e meso-práxis; (6) grupo de praticantes e macro-práxis; (7) grupo de praticantes que estão fora da organização e micro-práxis; (8) grupo de praticantes que estão fora da organização e meso-práxis; e (9) grupo de praticantes que estão fora da organização e macro-práxis (Jarzabkowski & Spee, 2009).

3.2 Práticas

As práticas envolvem as várias rotinas, discursos, conceitos e tecnologias por meio das quais o trabalho estratégico se torna possível (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Schatzki (2006) argumenta que uma organização é um conjunto de práticas e arranjos. Tal afirmação implica dizer que uma organização consiste em inter-relações entre práticas e ordens materiais. Um departamento acadêmico, por exemplo, consiste em práticas interligadas de classificação, ensino, aconselhamento, pesquisa e tomada de decisão entre escritórios, salas de aula, auditórios, laboratórios, entre outros (Schatzki, 2006). Assim, entende-se que as práticas são caracterizadas como ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho de estratégia propriamente dita é realizado (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Como se pode observar em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o uso das práticas está intrinsecamente relacionado ao fazer da estratégia ou *strategizing*, porque elas fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos através dos quais múltiplos atores são capazes de interagir para realizar socialmente a atividade coletiva.

Além disso, os estudiosos de estratégia como prática percebem a natureza incorporada e institucionalizada das práticas (Jarzabkowski, 2004; Chia & Holt, 2007; Seidl 2007; Jarzabkowski; Whittington, 2008), que fornecem compreensão compartilhada de como fazer estratégia. As práticas materiais de ferramentas como *PowerPoint* e outras tecnologias, as práticas existentes na lógica tácita do "*know-how*" sobre conceitos e discursos, e os modos habituais de fazer estratégia, tais como revisões e reuniões são formas reconhecidas de fazer estratégia (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Nessa perspectiva, estão inclusas na ideia de prática, formas de atividades corporais e mentais, as “coisas” e suas formas de utilização, o

conhecimento passado na forma de compreensão, o saber como fazer, os estados de emoção e o conhecimento motivacional (Reckwitz, 2002; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

No entanto, apesar destas definições e de haver uma agenda de pesquisa em evidência a respeito das práticas de estratégia, a literatura de estratégia como prática – em especial a literatura empírica – não apresenta uma visão dominante sobre o conceito (Jarzabkowski & Whittington, 2008).

Dessa maneira, o estudo das práticas evidencia sua importância no processo de construção da realidade social e destaca as respostas acerca das questões: de onde vêm as atividades do “*strategizing*”? Como acontecem essas atividades? Quem são os responsáveis por efetivá-las? Quais as competências básicas para a execução das estratégias? É a consideração desses questionamentos que dão relevância à prática (Zwick, Silva & Brito, 2014).

3.3 Praticantes

Os praticantes são indivíduos da estratégia que elaboram práticas, e, portanto, se relacionam com as práticas e práxis, sendo a conexão crítica entre esses dois elementos (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Sob a perspectiva estratégica, os praticantes têm papel ativo na formação da organização e sua sobrevivência (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). O que esses atores realmente fazem é práxis estratégica (Whittington, 2006), eles moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como agem e quais práticas elaboram (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2012) encontraram, em uma revisão de literatura, quatro vertentes da estratégia como prática que tratam dos estrategistas (ou praticantes): foucaultiana; das representações sociais; da atividade; e da estruturação. Entre as críticas encontradas a respeito desses estrategistas estão: (i) praticantes da estratégia são idealizados principalmente nas abordagens teóricas; (ii) frequentemente estrategistas são relacionados com pessoas, entidades individuais particulares; (iii) aqueles que realizam estratégias as realizam de forma voluntária, e possuem competência suficiente para tomar decisões; (iv) os agentes estratégicos são necessariamente aqueles pertencentes à diretoria da organização; e (v) atores não humanos e que não realizam a estratégia diretamente são desconsiderados na análise estratégica (Coraiola, Oliveira & Gonçalves, 2012).

Da ótica da estratégia como prática social, Jarzabkowski e Whittington (2008) argumentam que os praticantes da estratégia incluem aqueles que participam diretamente da elaboração da

estratégia – como os gerentes e consultores – e os que influenciam indiretamente – como os decisores políticos e os meios de comunicação. Uma forma de classificar esses praticantes é defini-los como internos ou externos (Jarzabkowski & Spee, 2009). Os praticantes internos são aqueles que possuem uma função dentro da organização, enquanto os externos, apesar de não terem uma hierarquia na estrutura da empresa, são capazes de influenciar a estratégia.

Outro ponto relevante quanto aos praticantes estratégicos é que eles não são necessariamente praticantes individuais, mas também podem ser grupos de pessoas (Jarzabkowski & Spee, 2009).

3.4 Strategizing

A união entre praticantes, práxis e práticas é o que importa para a pesquisa em estratégia como prática. Apesar de distintos, esses conceitos são interconectados, de forma que não é possível estudar um sem também considerar os aspectos dos outros (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). A polissemia e interconexão de conceitos fazem parte do contexto do entendimento da estratégia como uma prática social, visto que os significados daí obtidos são utilizados nas atividades de *strategizing* (Rese *et al.*, 2017). Essa união é o *strategizing*, isto é, o processo de fazer estratégia. Na Figura 2, é possível observar um modelo estrutural para análise da estratégia como prática social.

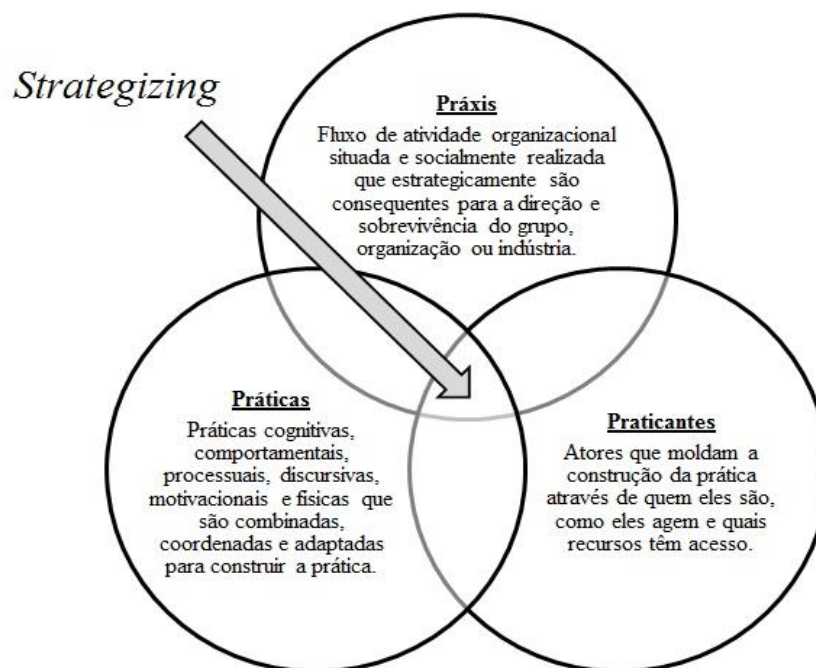


Figura 2. Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática.

Adaptado de “Strategizing: The challenges of a practice perspective”, por Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D., 2007, p. 11. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Dessa forma, o *strategizing* abrange as ações, negociações e interações dos diversos praticantes e as práticas dos mesmos para realizar essas atividades (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Walter & Augusto, 2012). Significa “fazer estratégia”, processo em que são construídas as interações entre a práxis, a prática e os praticantes (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

A noção de fazer estratégia também compreende a interação entre o pensar e o agir estrategicamente (Wilson & Jarzabkowski, 2004). Nesse sentido, é abandonada a ideia de que a estratégia consiste em grande período de formulação – em que os estrategistas pensam a respeito da estratégia –, seguida por mais um grande período de implementação da estratégia – período de ação dos estrategistas (Wilson & Jarzabkowski, 2004). Pela lógica do *strategizing*, o pensar e o agir estrategicamente estão fortemente conectados e se sustentam mutuamente, não sendo necessária uma interação contínua nem linear (Wilson & Jarzabkowski, 2004).

4 Considerações finais

O debate epistemológico gerado pelos estudos a respeito da estratégia como prática social tem contribuído para os estudos organizacionais e, em especial, para o campo de estudos da estratégia (Zwick, Silva & Brito, 2014). O objetivo desse artigo foi analisar as principais discussões a respeito da estratégia como uma prática social em relação ao fenômeno da estratégia e, para isso, foram trazidos os argumentos dos principais autores que têm estudado a temática.

Desde o surgimento do campo de estudos da estratégia, diversos significados puderam ser atribuídos a ela (Mintzberg, 2006), todos eles de certa forma significativos para orientar a prática organizacional (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). A estratégia como prática, no entanto, teve maior relevância a partir do artigo publicado em 1996 por Whittington “*Strategy as practice*” em que o autor define quatro perspectivas de estratégia: política, planejamento, processo e prática.

Na concepção de estratégia como prática social, o trabalho estratégico vai além da formulação, mas também envolve os cuidados compreendidos na implementação e todas as atividades que contribuem para o surgimento de estratégias organizacionais (Jarzabkowski & Spee, 2009). Sendo assim, a estratégia se trata de uma prática social, uma atividade

socialmente realizada devido às relações de diferentes praticantes (Jarzabkowski & Spee, 2009).

As pesquisas em estratégia como prática consideram que a vida social se dá dentro das práticas e que as práticas e os praticantes são fundamentais para esse tipo de estudo (Jarzabkowski & Kaplan 2010). É uma abordagem intepretativista em que o mundo, os atores sociais e os processos que o produzem encontram-se totalmente vinculados (Jarzabkowski & Kaplan 2010).

A estratégia como prática, portanto, é uma alternativa às perspectivas que consideram somente o nível macro e desvalorizam as relações entre indivíduos e as práticas organizacionais (Tureta & Lima, 2011). Nesse tipo de estudo, o pesquisador busca compreender mais que as simples ações das pessoas, investigando também como e por que fazem aquilo, atribuindo à estratégia um conjunto de atividades em transformação contínua (Tureta & Lima, 2011). A questão-chave a ser considerada nesse tipo de investigação é a reflexividade, isto é, refletir sobre os fenômenos facilitadores e inibidores das práticas sociais e dedicar atenção especial àquilo que é tido como certo por acadêmicos e não acadêmicos (Vaara e Whittington, 2012).

Por fim, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) argumentam que a estratégia como prática, em concordância com outras teorias organizacionais, baseia-se, entre outros, nos parâmetros meta-teóricos da sociologia, da psicologia social, da antropologia e da etnometodologia para compreender a construção da atividade dentro das organizações (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). O campo de pesquisa da estratégia como prática enriquece os estudos relacionados à estratégia tradicional em quatro características: (i) aborda primordialmente as teorias sociológicas da prática, em vez das teorias de cunho econômico; (ii) amplia o alcance do que a pesquisa em estratégia pode explicar; (iii) amplia significativamente o âmbito setorial da pesquisa em gestão estratégica, levando reflexões para além da lógica empresarial com fins lucrativos; (iv) possibilita uma significativa mudança metodológica (Vaara & Whittington, 2012).

Quanto aos cuidados que os estudiosos devem ter ao pesquisar a estratégia como uma prática social, destacam-se os seguintes: em primeiro lugar, é importante que o contexto em que as práticas são realizadas também seja analisado, pois é esse contexto/sociedade que define as práticas que moldam e permitem a atividade humana (Whittington, 2006). Faz-se necessário também enxergar além do que simplesmente é feito na prática. A atividade real da pessoa “na prática” demanda atenção especial em relação também a como as coisas são feitas

(Whittington, 2006). Os atores/estrategistas/praticantes também possuem papel fundamental nos estudos de estratégia como prática social. Eles têm a habilidade de fazer a diferença uma vez que podem modificar ou repetir práticas anteriores (Whittington, 2006).

Por último, mesmo diante dos desafios e dificuldades de publicações desse tipo de pesquisa – devido a fatores como crítica ao método qualitativo empregado nos estudos e até mesmo resistência a esse significativamente “novo” campo, bem como a dificuldade dos revisores de periódicos em aceitar o termo *strategizing* – as recompensas para estudos nessa área são grandes, pois a estratégia como prática pode propiciar conhecimentos mais abrangentes do que o oferecido geralmente pela gestão estratégica (Jarzabkowski & Kaplan, 2010).

Referências

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Camargos, M. A. & Dias, A. T. (2003). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), 27-39.

Certeau, M. (1984). *A invenção do cotidiano - Artes de fazer*. Petrópolis: Vozes.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655.

Coraiola, D. M., Oliveira, S. A. & Gonçalves, S. A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 231-242.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.

Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008). *Hard to disagree, mostly*. *Strategic Organization*, 6, 101-106.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–60.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.

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

- Jarzabkowski, P.; & Kaplan, S. (2010). Taking “strategy-as-practice” across the Atlantic. In: Baum, J. A. C.; & Lampel, J. *Advances in Strategy Management – Volume 27: The Globalization of Strategy Research*. London: Emerald Group Publishing Limited. 51-71.
- 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.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P.; & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. *European Management Journal*, 31(1), 41-54.
- Maciel, C. O. & Augusto, P. O. M. (2013). A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 155-178.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2007). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. INDEG/ISCTE.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Reckwitz, A. (2002). Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–63.
- Rese, N., Kuabara, F. H. S., Villar, E. G. & Ferreira, J. M. (2017). O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 227-248.
- Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2012). Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Sampaio, I. C., Fortunato, G. & Bastos, S. A. P. (2013). A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Revista O&S*, 20(6), 479-500.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schatzki, T.R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27, 1863–1873.
- Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28, 197–218.

Tureta, C. & Lima, J. B. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 12(6), 76-108.

Vaara, E & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Walter, S. A. & Augusto, P. O. M. (2012). Prática Estratégica e Strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 11(1), 131-142.

Walter, S. A., Augusto, P. O. M. & Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *CADERNOS EBAPE. BR*, 9(2), 282-298.

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

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios Para a Análise Estratégica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 11-20.

Zwick, E., Silva, I. C. & Brito, M. J. (2014). Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. *Cad. EBAPE.BR*, 12, 384-400.