

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

## PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS NOS ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGICA COMO PRÁTICA

Cirlene Inacio da Graça<sup>1</sup>  
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

### RESUMO

O presente ensaio-teórico tem por objetivo contribuir para o debate sobre questões epistemológicas nos estudos sobre estratégia como prática. A abordagem “estratégia como prática” é considerada um avanço nos estudos para a compreensão da estratégia, mas apresenta-se com algumas fragilidades visto que há o apoderamento de conceitos e perspectivas epistemológicas distintas e muitas vezes até incompatíveis com os propósitos da estratégia como prática (AMÂNCIO; GONÇALVES; MUNIZ, 2008). Estudos bibliométricos empreendem esforços para mapear o campo, além de apontar os autores Richard Whittington e Paula Jarzabkowski como os mais destacados sobre o tema, sendo o artigo *Strategy as Practice* (WHITTINGTON, 1996) o trabalho seminal do campo e o texto *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change* (JARZABKOWSKI, 2003), um dos primeiros desta autora sobre o tema. Desta forma, procuramos responder: Como as teorias que fundamentam a estratégia como prática são apresentadas nos principais estudos seminais sobre estratégia como prática? Neste breve ensaio teórico, pretendemos discutir sobre algumas questões relacionadas às perspectivas epistemológicas sobre estratégia como prática. Primeiramente, apresentamos os aspectos epistemológicos dos estudos organizacionais; os principais conceitos sobre estratégia e estratégia como prática; após, o campo da estratégia como prática e seus aspectos epistemológicos.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Estratégia como Prática; SAP; Epistemologia; Ensaio Teórico.

---

<sup>1</sup> cirleneg@yahoo.com.br

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução do campo das ciências sociais se deu a partir de outras ciências como a filosofia, sociologia, antropologia, etc., ou seja, o apelo às outras ciências para tentar explicar os fenômenos organizacionais, pois entender as organizações não é algo tão simples assim, precisamos recorrer às demais ciências.

Vários estudos contribuíram para compor a epistemologia da administração e assim aperfeiçoar este campo. Por volta dos anos 80, ocorreu o desenvolvimento da epistemologia da administração, fruto da revisão de todas as instituições basilares da sociedade ocidental, inclusive da ciência. Assim, a teoria administrativa contou com seu aperfeiçoamento, tanto para as questões de uma atitude mais reflexiva dos pesquisadores; adequação dos métodos de pesquisa e a aproximação da teoria com a prática (SERVA, 2013).

No campo dos estudos sobre estratégia, a virada dos estudos das teorias sociais - "teorias de prática" ou "teorias de práticas sociais" surgem como uma alternativa. Nesta perspectiva, há vários estudos teóricos, nos quais podemos observar elementos de uma teoria das práticas sociais (RECKWITZ, 2002). No campo da estratégia como prática, os primeiros estudos foram realizados por Richard Whittington no ano de 1996 e, mais tarde, por Paula Jarzabkowski em 2003, portanto é uma perspectiva recente nos estudos sobre estratégia.

Entender a estratégia a partir de que é algo realizado por pessoas em suas atividades diárias, aproxima a estratégia da prática, não sendo em si um atributo da organização, e sim, um reflexo da atividade dos indivíduos, um fenômeno social, ou seja, a estratégia não é algo que a organização possui, mas sim, o que faz, no sentido em que seus indivíduos realizam as atividades no dia a dia (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011). Assim, observamos a importância de entender como se dá o processo da formação da estratégia, ou seja, como a estratégia é realizada, o "fazer estratégia" ou o *strategizing* (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012).

Mesmo sendo a abordagem "estratégia como prática" um avanço nos estudos para a compreensão da estratégia, a mesma apresenta-se com algumas fragilidades visto que há a apropriação de conceitos e perspectivas epistemológicas distintas, e muitas vezes até incompatíveis com os propósitos da estratégia como prática (AMÂNCIO; GONÇALVES; MUNIZ, 2008). Há também a questão da citação de vários autores como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Michel Foucault para representar a virada prática, mas sem uma discussão mais aprofundada de seus pensamentos (ANDRADE et al., 2016). Assim sendo, percebemos que há fragilidades na condução das investigações que utilizam estes autores para dar aporte a estratégia como prática e justificar a "virada prática", podendo assim, ser mais bem exploradas (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Portanto, a partir desta contextualização, elaboramos a questão de pesquisa: Como as teorias que fundamentam a estratégia como prática são apresentadas nos principais estudos seminais sobre estratégia como prática (*Strategic as Practice – SAP*)?

Diante do exposto este trabalho tem como objetivo principal contribuir para o debate sobre questões epistemológicas dos estudos sobre estratégia como prática. Para alcançar tal objetivo foi realizado um estudo teórico (WHETTEN, 2003) a partir dos textos considerados seminais no tema. Os textos selecionados são os mais citados nos estudos da estratégia como prática. O primeiro texto a ser verificado é considerado como o

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

seminal do campo - *Strategy as Practice*, de Whittington (1996); o texto seguinte é o *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change* (JARZABKOWSKI, 2003). Além da análise destes textos, apresentamos um panorama do campo no Brasil e as contribuições de estudos bibliométricos realizados nos últimos três anos publicados em periódicos brasileiros por Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014); Maia, Di Serio e Alves Filho (2015); Andrade et al. (2016).

Para atingir o objetivo proposto decidimos por desenvolver um ensaio teórico. Para tanto, o trabalho se estrutura em três tópicos, além desta introdução. O segundo tópico apresenta o referencial teórico sobre os apontamentos epistemológicos dos estudos organizacionais; estratégia; processo de formação de estratégia e estratégia como prática. O terceiro apresenta o campo da estratégia como prática e seus aspectos epistemológicos. Por fim, o último tópico se refere as nossas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está dividido em quatro seções. A primeira seção se destina a apresentar os apontamentos epistemológicos da administração, a segunda seção os principais conceitos sobre estratégia, a terceira seção trata de relatar o processo de formação da estratégia e a quarta seção apresenta a estratégia como prática.

### 2.1 Apontamentos Epistemológicos

O avanço dos estudos organizacionais parte da necessidade dos teóricos da época tentar explicar melhor as diferentes perspectivas organizacionais e sua interação com o mundo, a tentativa de explicar como se dava as interações sociais, dentro e fora das organizações.

Partindo de Kant, temos a crítica ao racionalismo de Leibniz e Wolff. Kant também recebe influência de empiristas como Locke e Hume, além de Rosseau que era antirracionalista e democrático. Estas desconfianças absolutas sobre a metafísica racionalista, dá origem ao período crítico de sua obra, a qual denomina de criticismo (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990).

Na tentativa de explicar os princípios e métodos das ciências naturais ao conhecimento dos problemas econômico-sociais do século XIX, o inglês Herbert Spencer desenvolveu o princípio da evolução – lei fundamental dos fenômenos empíricos. Para este princípio, o indivíduo precisa se adaptar ao ambiente tornando-se mais forte que ele, pois se não conseguir, ele sucumbe e morre (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990).

Para dar um escopo prático à ciência, substituindo a questão da experiência, surge o fundador do positivismo Augusto Comte (França). Outros representantes deste movimento além de Comte foram: Mill e Spencer (Inglaterra), Heckel (Alemanha) e Argidò (Itália).

Após, com Parsons (1967), podemos identificar o funcionalismo e sua forma de ver os sistemas, em que desenvolveu uma ampla estrutura do sistema social. Os estudos de Parsons (1967) trazem grande contribuição com a definição da estrutura das organizações, a mobilização de recursos e os mecanismos de implementação, e em relação aos tipos decisões e suas diretrizes.

Sendo a organização um sistema social, o mesmo é composto por uma estrutura descritível, e a referência para a sua análise é seu padrão de valores. Portanto, o foco é a legitimação das metas em termos de significado funcional. Assim, a organização dispõe de

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

uma espécie de “administração” ou “controle gerencial”, na qual são formadas as diretrizes e acontece a tomada de decisão: os grupos operantes (dispostos em formação de “linha”), os mais baixos e há também os que podem exercer funções de assessoria (PARSONS, 1967).

Mais adiante, Malinowski (1970, p.147) desenvolve a teoria funcional e a teoria das necessidades. Ele define cinco axiomas gerais do funcionalismo, sendo que a cultura é o ponto central, e a Instituição é entendida nesta teoria como um “composto de elementos que não se situam em qualquer relação necessária uns para com os outros”. Sobre a teoria das necessidades, o autor cita que são várias as necessidades e que estas podem ser biológicas e ou corporais.

De acordo com Evans-Pritchard (1972), foi no fim do século XIX que se iniciou o movimento que rompia com a interpretação das instituições sociais tendo como base o passado, o qual chamou de Antropologia Evolucionista, mas alguns antropólogos tenderam para a Psicologia, no que ao seu entender, basear a antropologia social tendo como base a Psicologia não é algo concreto, pois a psicologia estuda a vida individual, e a antropologia social a vida social.

Já Radcliffe-Brown (1973) explica a teoria funcional da sociedade, em que, o objeto da antropologia social é a vida social de um povo em todos os seus aspectos, ou seja, a vida social de um povo pode ser considerada como uma unidade funcional. Assim sendo, o ponto central desta teoria é compreender completamente os aspectos da vida social.

Popper (1980) reconhece a importância da filosofia para o desenvolvimento da ciência, e desta forma vai desenvolver um positivismo mais lógico do que aquele apresentado por Comte (positivismo duro).

Podemos conceituar sistema como “um todo organizado ou complexo: um agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral”. Nesta perspectiva, a teoria dos sistemas permite a unificação dos conhecimentos de uma variedade ampla de áreas especializadas, e podem ser classificados como abertos e fechados, que a concepção moderna de organização entende a mesma como um sistema aberto (ROSENWEIG; KAST, 1980, p. 122).

Como incremento da teoria dos sistemas surge a cibernética. De acordo com Demo (1985a), a redescoberta do fenômeno cibernético (cibernética de Wiener) é um dos passos mais importantes por trás da problemática sistêmica. Por meio da cibernética, foi possível constatar que o sistema é “uma propriedade de toda organização, física ou humana”. Desta forma, não é mais apenas definido pelo fenômeno da inter-relação das partes ou de sua organização interna, mas no discernimento da propriedade de uma organização autossustentada. O que o torna sistêmico é a sua retroalimentação, ou seja, o que lhe dá contorno delineável, explicando sua razão de persistência.

Outro movimento nas ciências sociais é a dialética. Para Demo (1985b), a dialética é uma forma de privilegiar alguns fenômenos sociais, que se julgam ser mais básicos que outros. Como pano de fundo para dar coerência a esta dialética, considera a tríade frequentemente usada: o historicismo – tendência ao passado, como medida total do presente, e do futuro; o historicismo – tendência de absolutização da força transformadora do futuro e a historicidade – (dimensão entre o historicismo e o historicismo) é a mobilidade constante da história, o vir-a-ser contínuo das formações sociais.

Segundo Séguin e Chanlat (1987), no campo das ciências sociais a dialética é vista como paradigma crítico às organizações, em que são seis as concepções que compõem o

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

núcleo deste paradigma, e também são tidas como críticas ao paradigma funcionalista: (i) concepção sociológica – considerada um contexto mais amplo da organização; (ii) concepção histórica – contexto sócio histórico onde as relações sociais são construídas; (iii) concepção dialética – a organização não é vista como um elemento estático, considera a tripla dialética: interna, externa e do indivíduo; (iv) concepção desmistificadora – desmitifica aquilo que não é dito: as contradições, os conflitos, as perturbações e as crises; (v) concepção “acionalista” – fruto da pessoa/sujeito, as organizações são produtos humanos, elas se transformam, desaparecem, renascem sob a pressão do fazer humano e (vi) visão emancipadora – busca liberar homens e mulheres de todas as entranças que não permitem que eles realizem como seres humanos no trabalho. Nesta perspectiva, o paradigma crítico das organizações não é tido apenas como instrumento teórico de análise, mas também como projeto libertário, conduzindo a uma maior humanização das organizações.

Benson (1987) foi o autor que apresentou as organizações sobre um ponto de vista dialético, pois considera que a sociologia das organizações foi incapaz de desenvolver um verdadeiro ponto de vista crítico. Para o autor a organização é um produto da construção social passada e, para seu entendimento, é preciso recorrer aos princípios de construção social que servem de diretrizes a esta construção: as ideias e ações – consciência dos atores organizacionais fruto das situações que vivem; os interesses – forma como as perspectivas dos atores afetam a organização e o poder – capacidade de controlar o desenrolar dos acontecimentos.

Por volta dos anos 70, ocorrem as transformações do campo da epistemologia geral, há uma divisão que é impulsionada pelos diversos campos da produção científica e um deles é a administração. Em detrimento ao neopositivismo, várias pessoas de vários campos como a sociologia, ciência política e antropologia, aderem ao pluralismo epistemológico. Neste contexto, o campo é reconceituado bem como os objetos de estudo, e os gestores passam a ser vistos como produtores do conhecimento (AUDET; DÉRY, 1996).

Em meados dos anos 80, surgem as teorias de institucionalização. Conforme Campos (1993, p.13), estas teorias “têm em comum o interesse pelas dimensões normativas e cognitivas do processo de influência, numa perspectiva histórica”. Já para Chevallier e Loschak (1980), a institucionalização pode ser traduzida por um triplo fenômeno: cristalização, diferenciação e legitimação; ou ainda, por um movimento dialético caracterizado por três tempos: especificação, fragmentação e totalização.

Segundo Serva (2013), o amadurecimento do campo da administração, enquanto conhecimento científico, se deu pelo incremento da epistemologia da administração para o aperfeiçoamento da teoria administrativa. Nesta perspectiva, o desenvolvimento da epistemologia da administração abarca várias direções: análise do campo geral do conhecimento e suas áreas específicas (marketing, finanças, estratégia, empreendedorismo, etc.), foca questões do método e sua validade, e abre o campo entre os produtores do conhecimento como os gestores profissionais, favorecendo à aproximação da teoria e da prática.

Serva (2013) destaca que o professor Martinet (1990) foi um dos responsáveis por realizar de forma inovadora a correspondência entre a epistemologia geral e a epistemologia da administração, com a “abertura do método”. Desta forma, no campo da estratégia, Martinet (1990b citado por SERVA 2013, p.57) desenvolve um estudo epistemológico sobre a área da estratégia empresarial, definindo estratégia como sendo “a

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

concepção, preparação e condução de uma ação coletiva de tipo econômico num meio conflituoso”. O autor levanta cinco proposições gerais que acompanham os estudos em estratégia:

- i) atores (organizações) dotados de autonomia e funcionalidade; ii) atores no ambiente suscetíveis de agir e reagir relativamente ao ator focal; iii) uma teoria “interessada”, na medida em que visa conduzir o ator de um estágio para outro; iv) uma teoria cujos critérios de validade são buscados na eficácia e na eficiência, e não numa “verdade científica”; v) uma teoria composta de duas vertentes, uma descritiva e outra normativa (SERVA, 2013, p.57).

Outros autores contribuíram com os estudos epistemológicos sobre estratégia, como Clegg, Carter e Kornberger (2004), com a identificação da base epistemológica da gestão estratégica com o cartesianismo. Neste sentido, identifica as falácias do planejamento estratégico por estar baseado em um conceito cartesiano e limitado de racionalidade e aponta a “estratégia com prática”, como uma alternativa para melhor compreender a atividade da criação de estratégias possíveis de nos afastar destas falácias.

## 2. 2 Estratégia

Os estudos sobre estratégia derivam de muitas ideias e conceitos e suas origens possuem características essencialmente pluralistas em termo de abordagens. Os primeiros escritos foram produzidos por pesquisadores deterministas, como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971). Mais tarde, surgem os autores como Michael Porter e Henry Mintzberg que realizam valorosas contribuições para o estudo da estratégia (BULGACOV et al., 2007).

De acordo com Chandler (1962, p.13), a estratégia "é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e de alocação dos recursos necessários para atingir a estes objetivos". Corroborando com Chandler (1962), Porter (1993) define estratégia por uma visão funcionalista e economicista, quando afirma que estratégia é uma combinação entre as metas que as organizações almejam e as políticas que são definidas para atingi-las. Portanto, fazem parte da estratégia a conexão das metas com os resultados, e com os meios definidos para o alcance destes resultados, que perpassam os contextos culturais, socioeconômicos, as teorias, os modelos, as relações sociais entre os indivíduos e as técnicas utilizadas.

Para Mintzberg et al. (2007), o termo estratégia é amplamente utilizado e não há uma definição única, universalmente aceita, mas a diversidade de definições pode ajudar as pessoas dentro deste campo. Neste sentido, definem estratégia a partir de cinco aspectos: (i) como um plano ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação; (ii) pretexto, uma manobra para superar o concorrente; (iii) padrão de ações, que podem aparecer sem serem percebidos; (iv) posição (escolhida) ou um “nicho”, domínio de determinado produto no mercado e (v) perspectiva, a forma como a organização vai agir, ligada à sua cultura e ideologias.

Segundo Bulgacov et al. (2007), no campo da pesquisa, os estudos sobre estratégia tiveram influências de várias áreas do conhecimento como: Economia, Sociologia, Teoria dos Jogos, Psicologia, entre outras. Portanto, o campo da estratégia desenvolveu alguns pressupostos teóricos, eventos, ferramentas e modelos, tendo como referências vários autores, constituindo desta forma sua evolução histórica, conforme representado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Evolução histórica do campo da estratégia – pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos**

<b>PERÍODO</b>	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	<b>Referências</b>	<b>Eventos</b>	<b>Ferramentas e Modelos</b>
Antecedentes históricos	Estratégias militares.	Sun Tzu (A Arte da Guerra). Carl Von Clausewitz (1800, estratégias militares napoleônicas).		
Século XIX	A estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo.	Maquiavel. Miyamoto Musashi. Alfred Sloan.	Expansão de empresas ferroviárias e de manufatura nos EUA. Aparecimento dos mercados de massa. Descoberta da economia em escala.	
Começo do século XX	Introdução do conceito de “estratégia” no ambiente de negócios.	Ronald Coese (1937): “The nature of the firm”, artigo clássico a respeito de “por que as empresas existem? ” Chester Barnard (1938): chama a atenção para os fatores estratégicos e limitadores. Joseph Schumpeter (1942): propôs ampliação do conceito de estratégia. Outros: Keynes, Otto Bauer.	Produção em massa. Henry Ford cria a linha de montagem e institui o conceito de padronização. Competição GM X FORD. Surgem as primeiras universidades de administração.	
Década de 50	Busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável. Foco no planejamento financeiro, orçamento, controle financeiro. Visão de curto prazo.	Kenneth Andrews e outros pesquisadores em Harvard incentivaram os alunos a estudar as estratégias empresariais (análise de <i>cases</i> ). Outros (anos 50 a 70): Peter Drucker, Theodore Levitt, Derek F. Abell, George S. Odiorne, Arthur D. Litle, John von Neumann.		Administração por Objetivos (APO): Peter Drucker.
Década de 60	Busca por um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas. Foco na projeção de tendências de longo prazo, estudos de cenários. Mudanças seguem regras bem conhecidas de causa e efeito.	Igor Ansoff (1965): <i>Corporate strategy</i> : propõe que as estratégias devem resultar de um planejamento formal, racional, centralizado; fornece as bases para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. Alfred Chandler (1962): <i>Strategy and structure</i> : o livro marcou as discussões a respeito da relação entre	Ascensão de empresas de consultoria na área de estratégia (EUA): BCG, Boston Consulting Group, McKinsey & Company. Segundo pesquisa do Stanford Research Institute, em 1963, praticamente todas as grandes empresas americanas tinham um setor dedicado ao planejamento	Análise SWOT (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Matriz BCG (Matriz de crescimento e participação). Curva de Experiência UEN: Unidades estratégicas de negócios. Matriz de atratividade da

Década de 60 (continuação)	O objetivo é projetar o futuro. Estratégia é responsabilidade dos altos executivos.	estrutura e estratégia.	empresarial.	indústria – força do negócio. Utilização de métodos quantitativos por computador (PROM).
Década de 70	Auge do Planejamento Estratégico. Análise ambiental externa e interna. O objetivo é definir a estratégia. Estratégia vem antes da estrutura. O critério de eficácia organizacional. Foco no crescimento por meio da expansão e diversificação.	Mintzberg (1973). Outros: Kenneth Andrews, George A. Steiner, John B. Miner, Keniche Ohmae, Pierre Wack/Royal Dutch Shel, Alvin Toffler, John Naisbitt, Dan Schendel.	Criação, entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, do <i>Strategic Management Journal</i> (SMJ) e da <i>Strategic Management Society</i> (SMS). Crescimento do setor industrial brasileiro.	PIMS ( <i>Profit Impacto f Market Strategies</i> ). Teoria dos Jogos.
Década de 80	O estudo sistemático do ambiente industrial (ou setor industrial) revelaria as estratégias a serem seguidas. Foco na Administração Estratégica e no conceito de competitividade. O objetivo é determinar a atratividade da indústria. A responsabilidade estratégica passa a ser compartilhada com todas as funções e operações de <i>management</i> .	Michael Porter (1980, 1985): <i>Competitive strategy, Competitive advantage</i> . Thomas Peters e Robert Waterman (1983): Nas grandes empresas “excelentes”, a estratégia segue a estrutura. Outros: Jack Welch/GE, Taiichi Ohno, Richard J. Schonberger, James P. Womack/ Daniel T. Jones/ Daniel Roos (Xerox).	Empresas americanas têm dificuldade em concorrer com as empresas japonesas. Ascensão do Marketing Estratégico.	Análise da atratividade da indústria (Modelo das 5 forças competitivas). Conjunto de estratégia genéricas (Modelo das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, foco). ISO 9000. Prêmios da Qualidade. Deming/Movimento pela Qualidade. Cadeia de Valor.
Década de 90	Busca pelas competências essenciais. Atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas. A preocupação com os valores centrais deve superar a preocupação com a maximização do lucro. Foco na Gestão Estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle. Visão mais integrada e menos centralizada das funções	Hamel e Prahalad (1990): <i>The core competence of the Corporation</i> . Mintzberg (1994): artigo “ <i>The fall and rise of strategic planning</i> ”, crítica ao planejamento estratégico. Collins e Porras (1996): artigo “ <i>Building your company’s vision</i> ”, conceito de empresa visionária. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998): <i>Strategy safari</i> , apreciação crítica das principais publicações no campo da estratégia. Robert S. Kaplan e David P. Norton.		Mintzberg et al. Classificam a visão estratégica dos estudos realizados até o momento em três grupos: (1) A visão da estratégia como processo deliberado, formalizado, prescritivo e controlado. (2) A visão da estratégia como um processo emergente. (3) A visão da estratégia como um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente. ECO 92.



Década de 90 (continuação)	administrativas. O objetivo é buscar sintonia com os ambientes interno e externo. Clusters como geradores de competitividade. Preocupação com o impacto da gestão ambiental na estratégia.	Outros: Jordan D. Lewis, Michael Y. Yoshino, Robert Porter Lynch, John Kay, Gregory Bateson, James F. Moore, Charles H. Fine, Warren Bennis, John Kotter, Richard C. Whiteley, Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Stephen H./ Rhines Moth, Al Ries.		ISSO 14000.
Tendências	É preciso superar a dicotomia entre “pensar” e “agir”. A gestão estratégica do futuro significa uma mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado e ambíguo. Atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade. Ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social, aprendizagem contínua. Estratégia com prática. Estratégia é um processo contínuo, envolver raciocínio complexo e implementação através de projetos.	Whittington (1996), Jarzabkowski (2005).		Controle pelo <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). Organização em UENs. Aplicações de teoria da complexidade e teoria do caos. Teorias de redes. Tecnologia da Informação.

Fonte: Bulgacov et al. (2007, pp.4-7)

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

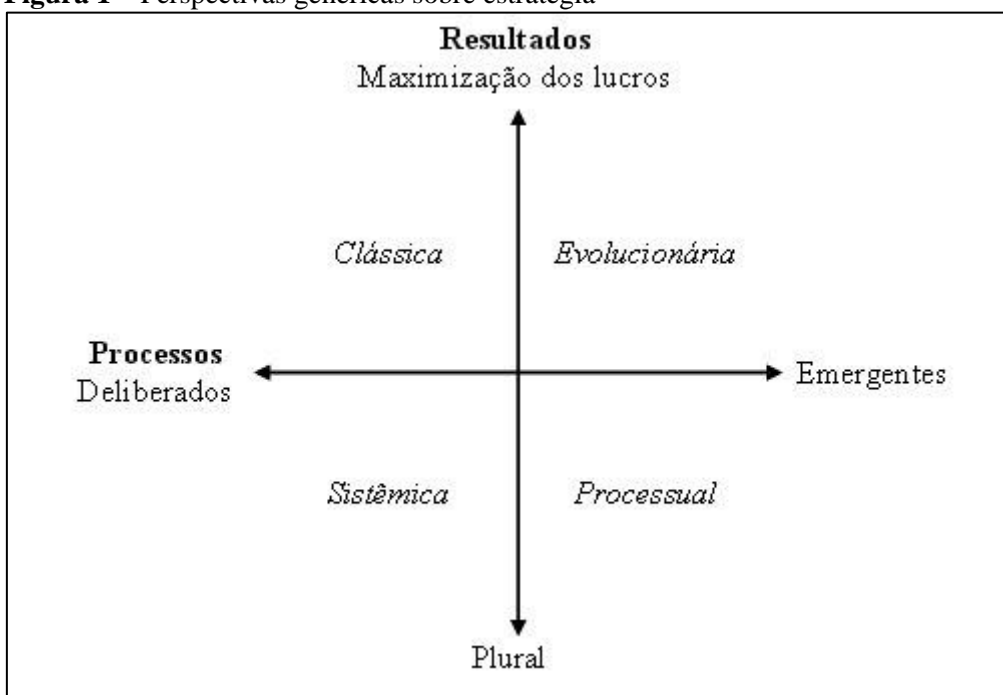
[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Historicamente, na década de 60, a abordagem do planejamento visava o uso de ferramentas e técnicas que auxiliavam na tomada de decisão dos gerentes para o direcionamento dos negócios. Nos anos 70, a abordagem estratégica assume um caráter “político”, pois o interesse era em relação ao caminho estratégico de diversificação da organização. Por volta dos anos 80, começa o interesse pelo “processo”, em que a empresa busca reconhecer a necessidade de mudança estratégica, para depois pensar como atingi-la (PETTIGREW, 1987). Nos anos 90, a gestão estratégica e o pensamento sistêmico são o foco nas organizações que buscam a integração entre planejamento e controle, e entre o ambiente interno e o ambiente externo (BULGACOV et al., 2007).

De acordo com Whittington (2006a), quando o assunto é estratégia não há muita concordância sobre o mesmo, portanto, apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia para uma melhor compreensão: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica, conforme representadas na Figura 1.

**Figura 1** – Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2006a, p. 3)

Para Whittington (2006a) as quatro abordagens têm como características a diferenciação uma das outras quanto aos *resultados* da estratégia e aos seus *processos*, sendo:

- Abordagem clássica:** é a mais antiga e influente. Surgiu por volta dos anos 60, e seus métodos são basicamente fundamentados com um processo racional (deliberado) de planejamento de longo prazo, com vistas a garantir o futuro da empresa. Os autores-chave desta abordagem são Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1980);
- Abordagem evolucionária:** surgiu por volta dos anos 70 e se apoiava na metáfora “fatalista” da evolução biológica e seus processos destaca o emergente, pois, considera o futuro algo muito volátil e imprevisível, portanto, vislumbra o hoje. Os autores-chave desta abordagem são Cyert e March (1963), Mintzberg (1978) e Pettigrew (1975, 1977);
- Abordagem processualista:** surgiu por volta dos anos 80 e dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana, sendo a estratégia um processo falível das organizações

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- e dos mercados. Seus processos são emergentes de aprendizado e adaptação. Os autores-chave desta abordagem são Hannan e Freeman (1984), Williamson (1987);
- d) **Abordagem sistêmica:** surgiu por volta dos anos 90 e considera os fins e os meios da estratégia ligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais e dos locais que ela se desenvolve, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica e os seus processos são tipicamente deliberados. São autores-chave desta abordagem, Granovetter (1992) e Whitley (1991).

Numa visão epistemológica sobre a área da estratégia empresarial, Martinet (1990a citado por SERVA 2013, p. 57) define estratégia como sendo “a concepção, preparação e condução de uma ação coletiva de tipo econômico num meio conflituoso”. Em seus estudos sobre estratégia levanta cinco proposições gerais, sendo uma delas a questão da teoria da estratégia ser composta por duas vertentes: uma descritiva e outra normativa.

## 2.3 Processo de Formação da Estratégia

Ao longo de dez anos estudos foram realizados sobre o processo de formação da estratégia partindo da definição de estratégia como “um padrão num fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1972, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; BRUNET; WATERS, 1986).

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

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

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

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

De acordo com Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), no processo integrador da formação da estratégia o gerente de nível médio desenvolve um papel muito importante, pois atua como um agente entre os níveis organizacionais (superior e inferior), com capacidade de até mesmo interceder e mudar a direção da organização. Neste sentido, o gerente de nível médio é capaz de conectar as diferentes práticas estratégicas da organização.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Cardoso e Lavarda (2015) complementam que a tomada de decisões nas organizações, sofre influência direta da média gerência, pois os gerentes de nível médio utilizam seu conhecimento prático para interferir nas estratégias deliberadas e até mesmo gerar novas estratégias. Desta forma, os gerentes exercem o papel de articulador da estratégia.

Na visão de Jarzabkowski, Kaplan e Seidl (2016, p. 13), “a tensão entre a elaboração de estratégias deliberadas e emergentes, na literatura existe por causa de pressupostos que práticas de estratégia deliberada, como o planejamento, são promulgadas como descrito formalmente”. Portanto, para os autores, não existem estratégias que sejam totalmente deliberadas, já que os gestores adaptam o que eles consideram intenções deliberadas de modo a responder às estratégias que emergem do campo. Esta conclusão é possível se utilizarmos a análise da estratégia por meio da perspectiva das práticas – SAP.

Na perspectiva social, a estratégia está relacionada com os mecanismos de interação social, ou seja, é compreendida como uma prática social, mas, sobretudo, não desconsidera as contribuições das outras disciplinas e correntes teóricas do campo. Nesta perspectiva, os processos micro organizacionais realizados pelos indivíduos em interação com o contexto macro, permitem o alcance dos resultados, sejam estes desejados ou não (WHITTINGTON, 2004).

## 2.4 Estratégia como Prática

Os estudos no campo da estratégia ao longo do tempo tiveram um aumento considerável na sofisticação do seu corpo teórico, fruto de interações da área da Administração com várias correntes de pensamento das mais diversas áreas, como a Filosofia, Sociologia, Psicologia, Economia e Comunicação e reflexo da própria complexidade que as Ciências Sociais e Humanas passaram ao longo da segunda metade do século XX (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Whittington (2006b) a estratégia começa a ser vista como uma ampla “virada prática” dentro da Teoria Social contemporânea a partir de trabalhos dos teóricos seminais dessa teoria como: Foucault (1977), Giddens (1984), De Certeau (1984) e Bourdieu (1990). Estes teóricos tentam superar o “individualismo” e o “societismo” (SCHATZKI, 2005), numa tentativa de respeitar os esforços dos atores individuais e o funcionamento do social.

Para Andrade et al. (2016), o desenvolvimento do campo se deu a partir da influência de vários pesquisadores e das ‘viradas’ na teoria social contemporânea como: virada prática (principal), virada narrativa, virada comunicativa, virada linguística, etc., todas recorrendo a estudiosos como Bourdieu, Foucault, Giddens, Latour, Schatzki, Wittgenstein, entre outros para a concepção de *frameworks* de análise do fenômeno da estratégia nas organizações.

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

Na teoria de Giddens (2003), a “Estratégica como Prática”, surge do entendimento que os indivíduos compartilham intersubjetivamente crenças e valores, que compõem padrões institucionais, que condicionam e delimitam as ações dos indivíduos dentro de uma coletividade. Desta forma, as atividades dos indivíduos são reforçadas ou modificadas,

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

estabelecendo, assim, uma dualidade, portanto, as práticas sociais são recriadas pelos atores sociais e por seu próprio meio.

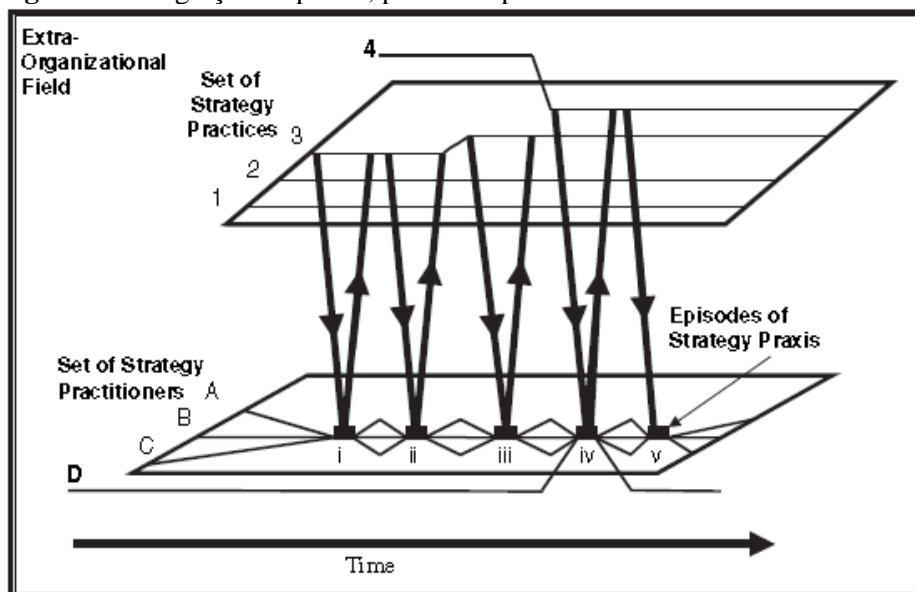
Foi por meio dos estudos organizacionais, da teoria social e de suas contribuições que emergiu a abordagem da estratégia como prática (GOLSORKHI et al., 2010). Os primeiros estudos desenvolvidos, considerando a estratégia numa perspectiva de prática, ou seja, por meio da qual os estrategistas atuam e interagem para fazer estratégia - *strategizing*, foram realizados por Whittington (1996).

Outras teorias também contribuíram e influenciaram os estudos no campo da estratégia como prática, como a teoria institucional, a visão baseada na prática, teoria das representações sociais, teoria da estruturação, teoria ator-rede e a análise crítica do discurso (OKAYAMA; GAGG; OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

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

A proposta metodológica mais usual nas pesquisas é a de Whittington (2006b), na qual a ‘Estratégia como Prática’ passa a ser entendida como algo que os indivíduos realizam no seu dia a dia, e não é apenas um atributo das organizações. O autor propõe um modelo composto por três variáveis que se relacionam: as práticas – referem-se à atividade real, o que os praticantes recorrem na sua prática, e podem ser multinível e no nível extra organizacional são decorrentes dos campos ou sistemas sociais maiores em que uma determinada organização está inserida; a práxis – refere-se ao como as pessoas desenvolvem na prática; são todas as várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia deliberada e os praticantes - que são todos os que realizam o trabalho de fazer, modelar e executar a estratégia (WHITTINGTON, 2006b). Na Figura 2, está representada a integração entre estas três variáveis: práticas (1, 2, 3 e 4), práxis (i, ii, iii, iv, v) e praticantes (A, B, C – membros internos da organização, e D representa o campo extra organizacional).

**Figura 2** - Integração da práxis, práticas e praticantes.



Fonte: Whittington, (2006b, p.621)

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

O modelo desenvolvido por (WHITTINGTON, 2006b), aborda quatro implicações da integração para a estratégia como prática: a primeira implicação, sinalizada pelas setas ascendentes, aponta uma configuração de conservadorismo, mas também apresenta a possibilidade de mudança, especialmente no que tange às práticas extra organizacionais representada na Figura 2 – prática 4; a segunda implicação é representada pelas setas para cima, indicando que as práticas de estratégia podem emergir da práxis, apontando novamente o conservadorismo; a terceira implicação é representado pelo papel do praticante D, no qual, os praticantes – as pessoas – são centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, práticas inovadoras de estratégia; a implicação final deste modelo é que a práxis efetiva depende fortemente da capacidade dos profissionais para acessar e implementar práticas de estratégia dominante.

Tomando este modelo com as três variáveis: práticas, práxis e praticantes como arcabouço conceitual para uma melhor compreensão da estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolveram um modelo que abrange estas categorias, com o intuito de entender o processo de fazer a estratégia – *strategizing*, ou seja, as ações, interações e negociação de múltiplos atores e as práticas em que se baseiam para realizar essa atividade. A Figura 3 representa o modelo conceitual para analisar a ‘Estratégia como Prática’, na qual a interligação das práticas, práxis e praticantes definem o *strategizing*.

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

Conforme podemos perceber na Figura 3, a interconexão entre prática, práxis e praticantes constituem o *strategizing*, ou seja, são elementos indissociáveis para “o fazer estratégia”, pois não é possível estudar um sem considerar os aspectos dos outros. As áreas representadas pelas letras A, B e C indicam a possibilidade de estudo interligando: praticantes e práticas (A), práticas e práxis (B) ou práxis e praticantes (C), conforme o foco que se deseja (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

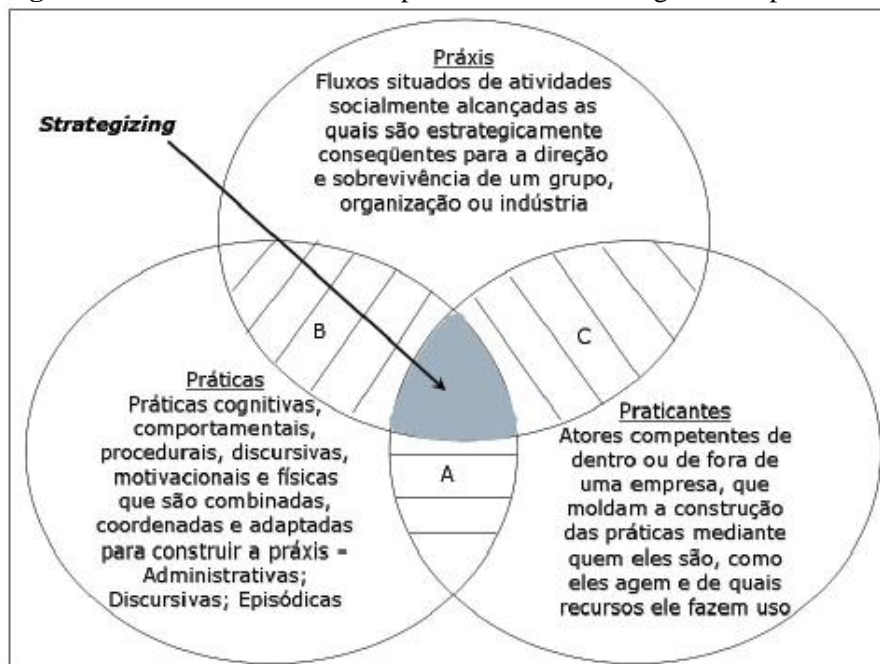
# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Figura 3 - A estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

Para Jarzabkowski e Balogun (2009), o *strategizing* se constitui em entender como as práticas organizacionais afetam o processo e a geração de resultados a partir das estratégias, e que são diversos os atores que interagem para a realização das atividades nas organizações.

Sendo assim, podemos constatar que a estratégia como prática ocorre no nível mais micro de execução, ou seja, no dia-a-dia da organização, e que, as variáveis práticas, práxis e praticantes formam o processo de fazer estratégia – *strategizing*, fruto das interações destas variáveis.

## 3 O CAMPO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E SEUS ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS

Neste tópico, apresentamos um panorama do campo no Brasil das publicações realizadas no período de 2007 a 2016, tendo como base os dados secundários, a partir de trabalhos publicados e indexados na base SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*). Posteriormente, apresentamos os dados de estudos bibliométricos dos últimos três anos publicados em periódicos brasileiros, realizados por Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014); Maia, Di Serio e Alves Filho (2015) e de Andrade et al. (2016). Após, realizamos a análise epistemológica dos textos de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, pois são considerados os precursores dentro desta temática.

### 3.1 Panorama do Campo no Brasil

Com o intuito de levantar o panorama do campo no Brasil no período de 2007 a 2016, realizamos uma pesquisa na base SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), utilizando os termos estratégia como prática, *strategic-as-practice* e *strategizing*, considerando o título do artigo, resumo e palavras-chave. Desta forma, foram encontrados um total de 224 artigos, que passaram por leitura prévia de seus resumos e metodologia, sendo 93 artigos validados para o estudo, que, posteriormente, foram lidos integralmente.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

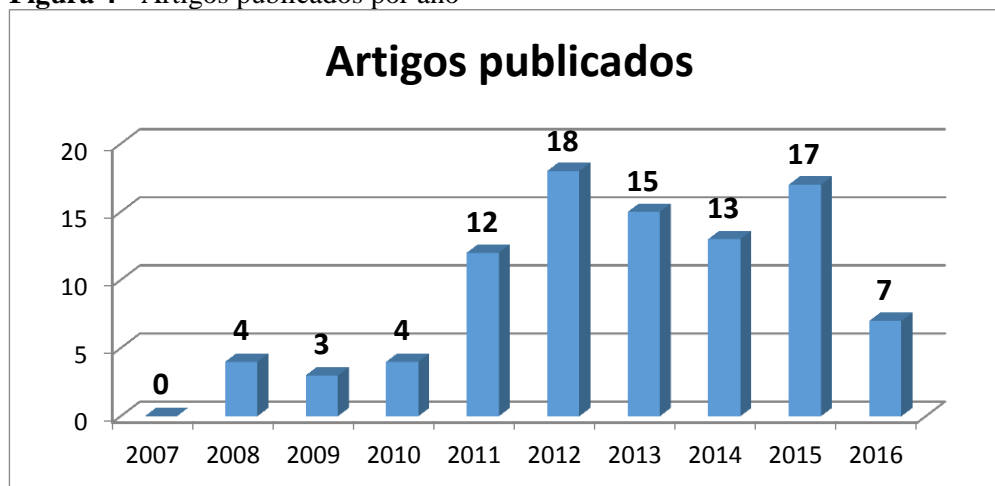
[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

No período analisado, podemos constatar que nos anos de 2012 e 2015 foram os que mais ocorreram publicações sobre o tema pesquisado, conforme apresentado na Figura 4:

**Figura 4** - Artigos publicados por ano



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com o levantamento dos dados foi possível identificar os pesquisadores que mais publicaram no período, além das revistas que mais publicaram sobre o tema. Na Tabela 1, destacamos os autores que publicaram pelo menos três artigos no período analisado:

**Tabela 1** - Autores e quantidade de publicações

AUTOR (A)	QTD
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda	7
Sergio Bulgacov	6
Silvana Anita Walter	6
Alfredo Rodrigues Leite da Silva	5
Ludmilla Meyer Montenegro	5
Alexandre de Pádua Carrieri	4
Márcio Luiz Marietto	4
Paulo Otávio Mussi Augusto	4
Cristiano de Oliveira Maciel	3
Diego Iturriet Dias Canhada	3
Fernanda Filgueiras Sauerbronn	3
Maria de Lourdes Borges	3
Mozar José de Brito	3
Natália Rese	3
Paulo Frederico Paganini Oliveira Junior	3
Samir Adamoglu de Oliveira	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na Tabela 2, destacamos as revistas que mais publicaram sobre o tema, apresentando as que publicaram pelo menos três artigos:



# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

**Tabela 2 - Revistas**

REVISTAS	QTDE	QUALIS
CADERNOS EBAPE.BR	3	A2
O&S - Organizações & Sociedade	3	A2
Revista de Ciências da Administração	3	B2
Teoria e Prática em Administração	3	B2
RAC - Revista de Administração Contemporânea	5	A2
RAM - Revista de Administração Mackenzie	8	B1
RIAE-Revista Ibero-Americana de Estratégia	9	B2
REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia	15	B2

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Podemos perceber que a revista que mais publicou artigos com o tema pesquisado foi a REBRAE- Revista Brasileira de Estratégia, num total de 15 artigos. Esta revista possui a classificação B2 no Qualis/CAPES 2015. A REBRAE é uma revista vinculada ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (CCSA/PUCPR) do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD).

### 3.2 Contribuições dos estudos bibliométricos

Ao verificar os estudos bibliométricos realizados nos últimos três anos por Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014); Maia, Di Serio e Alves Filho (2015) e de Andrade et al. (2016), podemos observar a evolução do campo da estratégia como prática e seus principais autores.

Segundo Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014), que mapearam o campo nas seguintes bases internacionais: *Academic Search Premier EBSCO, Applied Social Sciences Index and Abstracts ProQuest, EconLit Ovid, JSTOR Arts & Sciences III Collection, Web of Science, Oxford e Emerald* e na base nacional Spell chegando a um total de 82 artigos analisados, constataram que a maioria dos artigos publicados nas bases internacionais são em revistas de alto impacto, já no Brasil a realidade não é a mesma. Sobre o enquadramento dos artigos segundo o tipo, classificaram desta forma: Teórico-Empírico (44), Teórico (34) e Mapeamento (4).

O mapeamento realizado por Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014) evidenciou que as análises empíricas ou as discussões teóricas apresentadas nas publicações, utilizam principalmente a Teoria da Estruturação e a Teoria Institucional, bem como apresentam a Teoria da Prática de Pierre Bourdieu para fundamentar a perspectiva da estratégia com prática. Observam também, que há apenas um resgate dos conceitos ou partes dos elementos teóricos destas teorias para conduzir as investigações.

Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014) constatam e afirmam que os artigos de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski são os precursores na perspectiva da estratégia como prática e que foi a partir do ano de 2000 que esta temática ganhou maior ênfase.

O mapeamento realizado por Maia, Di Serio e Alves Filho (2015) revela que há certa concentração da produção literária sobre o tema, e que apenas cinco autores concentram 50% de todas as publicações. Assim sendo, os autores mais citados e que respondem a quase 40% das publicações são: Paula Jarzabkowski (n=10), Richard Whittington (n=5) e David Seidl (n=4).

De acordo com Andrade et al. (2016), o artigo de Richard Whittington (1996), *Strategy as Practice*, é o trabalho seminal do campo. A partir desta publicação, e mais

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

intensamente do ano de 2007 em diante, houve uma evolução no campo. Neste contexto, citam como autores mais citados no campo, Paula Jarzabkowski e Richard Whittington, com 13 e 8 artigos, respectivamente, seguidos por Seidl (6), Kaplan (4) e Paroutis (4), ou seja, Jarzabkowski e Whittington são apresentados como os autores que mais publicam nesta temática, como apontado por Maia, Di Serio e Alves Filho (2015) em estudos anteriores.

Corroborando, ainda, de acordo com Iasbech e Lavarda (2015), Paula Jarzabkowski teve 1704 citações e Richard Whittington obteve 1462 citações no período compreendido entre 2005 e 2015, nos principais periódicos internacionais, evidenciando a centralidade desses autores em publicações sobre o tema.

Em relação aos autores como Giddens, Bourdieu e Schatzki, Andrade et al. (2016) constatam que o número de ocorrências encontradas no mapeamento é baixo, e que muitas vezes são apenas mencionados e não há uma discussão de suas teorias nas publicações. Afirmam que outros autores que consideram relevantes para a virada prática, como De Certeau e Goffman são poucos citados e suas obras são pouco exploradas neste campo.

### 3.3 Análise dos métodos e abordagens

De acordo com Amâncio, Gonçalves e Muniz (2008), a abordagem “estratégia como prática” é um progresso nos estudos para a compreensão da estratégia, mas ao mesmo tempo, apresenta fragilidades decorrentes do apoderamento dos conceitos de perspectivas epistemológicas distintas, e muitas vezes até incompatíveis com os propósitos da estratégia como prática.

Há também a questão do uso de muitos autores como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Michel Foucault que são citados para representar a virada prática, mas que não tem a discussão de seus pensamentos realizada com mais profundidade, ou seja, são citados apenas de forma *en passant* numa tentativa de legitimar suas contribuições para a perspectiva da estratégia como prática (ANDRADE et al., 2016). Neste contexto, Maciel e Augusto (2013) afirmam que esta virada prática pode ser mais bem explorada, visto que os autores comumente buscam aporte nestas teorias para conduzir suas investigações.

Diante desta fragilidade, passamos a uma análise dos textos de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, considerados os precursores dentro dessa temática. Para a análise, os textos selecionados foram os mais citados nos estudos da estratégia como prática (OKAYAMA; GAGG; OLIVEIRA JUNIOR, 2014; MAIA; DI SERIO; ALVES FILHO, 2015; ANDRADE et al., 2016). O primeiro texto a ser verificado é considerado como o seminal do campo - *Strategy as Practice*, de Whittington (1996), o texto seguinte é o *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change* (JARZABKOWSKI, 2003).

#### 3.3.1 *Strategy as Practice* - Whittington (1996)

O Autor Richard Whittington é Professor de Gestão Estratégica na *Saïd Business School* e na *Millman Fellow*, no *New College*, em Oxford leciona Gestão. Whittington é considerado um líder no campo da pesquisa Estratégia-como-Prática, tendo publicado o primeiro artigo no campo em 1996. Sua pesquisa explora a recente "abertura" da estratégia, à medida que se torna mais transparente internamente e externamente, e envolve uma gama cada vez maior de pessoas dentro e fora da organização. Pesquisa, portanto, a perspectiva *Strategy-as-Practice*, em que revitalizou a pesquisa sobre planejamento estratégico, com fluxos formalmente reconhecidos em conferências como a *Strategic Management Society*, a *Academy of Management*, o *European Group for Organizational Studies* e a *British Academy of Management*.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Whittington é autor de dois livros altamente influentes sobre a estratégia: *Exploring Strategy*, o livro mais vendido na Europa e *What is Strategy—and Does it matter?* vencedor do prêmio da Associação de Consultoria de Gestão para o melhor livro de gestão de 1993. Também é editor Associado do *Strategic Management Journal* e atua nos conselhos editoriais do *Long Range Planning* e *Strategic Organization*. As principais áreas de interesse do autor são: Estratégia; Estratégia como prática; Mudança organizacional e Plano estratégico.

Em *Strategy-as-Practice* Whittington (1996) introduz a abordagem do estudo em estratégia como uma “prática” social, pois considera como os participantes da estratégia realmente agem e interagem, sendo que a questão chave nesta abordagem é: *o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz?*

Ao considerar o estrategista e o processo de elaboração da estratégia como foco, Whittington (1996) coloca a organização em segundo plano e, conseqüentemente, a estratégia em si, pois a análise na perspectiva prática sai do olhar macro – organização, para o olhar micro – indivíduo.

Whittington (1996) apresenta quatro abordagens da estratégia com os seus níveis-alvo e as suas preocupações dominantes, mapeando desta forma, quatro perspectivas básicas sobre estratégia: planejamento, política, processo e prática. A abordagem “planejamento” emergiu na década de 1960 e sua preocupação central era fornecer ferramentas e técnicas para ajudar os gerentes a tomar decisões sobre a direção da empresa, ou seja, padrões pré-definidos; a abordagem “política” surge a partir da década de 1970 com um novo enfoque, a diversificação, e mais recentemente desenvolve trabalhos em inovação, aquisições, *joint ventures* e internacionalização; na década de 1980 surge a abordagem de “processo”, na qual explora como as organizações lidam com a necessidade de mudança estratégica e, posteriormente, surge a abordagem da “prática”, preocupada com o nível gerencial - os estrategistas.

Neste contexto, Whittington (1996) apresenta na Figura 5, estas abordagens divididas em dois eixos: no eixo vertical apresenta o corpo do pensamento estratégico que é direcionado para entender de **onde** as estratégias devem ir, e questões de **como** chegar lá; no eixo horizontal a atenção é dividida entre as **unidades organizacionais** como conjuntos, e os **atores individuais** – gestores e consultores envolvidos na elaboração das estratégias.

Figura 5 - Quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: Whittington (1996, p. 732)

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Segundo Whittington (1996), os cientistas sociais examinaram as práticas dos contadores, arquitetos e cientistas, portanto, faltava examinar as práticas dos estrategistas e impulsionar a abordagem da prática ao falar dos próprios praticantes. Neste contexto, ao tratar a estratégia como uma prática favorece em uma nova direção para o pensamento estratégico, pois a preocupação central, antes orientada para a organização, é direcionada para a competência prática do gerente como um estrategista.

De acordo com Whittington (1996), a perspectiva da estratégia como prática, o “fazer as coisas”, envolve o *nitty-gritty*, ou seja, todas as práticas que envolvem a elaboração de estratégias como: obtenção de ideias, identificação de oportunidades, apresentação de situações (partes inspiradoras), bem como: rotinas de orçamentação e planejamento, sessão em comitês de despesa e estratégia, a escrita de documentos formais, realização de apresentações, reuniões, conversas, preenchimento de formulários (partes de transpiração), no qual levam a estratégia ser realmente formulada e implementada. Portanto, para o autor, tanto a habilidade técnica como artesanal, bem como o conhecimento tácito e o formal, local e geral, são elementos importantes nesta perspectiva.

Whittington (1996) destaca que a prática da estratégia não é igual para todos; cita, ainda, o papel do praticante, suas rotinas e seus diferentes papéis envolvidos na elaboração da estratégia. Neste interim, o *strategizing* ou as maneiras de “fazer estratégia” em cada empresa são distintas, bem como cada executivo corporativo, gerente geral, subordinados, consultores, pessoal de planejamento exercem papéis diferentes na tarefa de “fazer estratégia”, e que nem sempre o sucesso em um papel é a garantia de sucesso em outro.

Whittington (1996) aborda também as implicações da perspectiva da prática, que acarreta mudanças de orientação para os profissionais, professores e pesquisadores, sendo que para a comunidade acadêmica considera que há um desafio mais “radical”. Por fim, conclui que “novos caminhos no ensino exigem novos tipos de pesquisa”, e que desde a década de 1960 houve uma evolução no aprendizado sobre estratégia e seus diferentes tipos, e que agora seria a vez de saber mais sobre o *strategizing*. Assim, o rótulo “prática” pode direcionar várias pesquisas existentes para desenvolvimento futuro, tornando a agenda de pesquisa grande. É necessário, portanto, que o foco dos estudos se preocupe menos com o desempenho das empresas e se preocupe mais com o desempenho dos próprios estrategistas, de como trilharam seus caminhos e como são suas rotinas que levam a elaboração das estratégias.

Neste ponto, podemos observar que no texto considerado como seminal na perspectiva da estratégia como prática, Whittington (1996) faz uma pequena menção a Bourdieu, mas não recorre aos seus conceitos de forma direta, bem como não recorre aos conceitos de Giddens e Foucault, comumente citados nas publicações que buscam explicar a “virada prática”. Whittington (1996) não recorre aos conceitos destes autores em seu artigo, mas a forma como conceitua o termo “prática” vêm de encontro com as concepções epistemológicas propostas por estes teóricos sociais, os quais consideram a ação humana como foco de estudo, da mesma forma que Whittington (1996) vai considerar a ação do estrategista, ao invés do desempenho da organização.

Ao considerar a prática como base central de análise nas organizações, Whittington (1996) além de evidenciar o papel do estrategista reconhece a prática como um fenômeno central das ações das pessoas que implica diretamente nos resultados organizacionais. Portanto, a ação humana é reconhecida dentro do contexto organizacional e, desta forma, é possível estudá-la como um fenômeno social que necessita de pesquisas e discussões para melhor entender as rotinas e as atividades nas organizações no que tange à elaboração de estratégias.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Podemos também constatar que enquanto a perspectiva da estratégia como prática procura entender como a prática dos estrategistas influenciam as estratégias organizacionais, as concepções clássicas e ortodoxas da estratégia se preocupam com modelos e prescrições genéricas e estão voltadas para o desempenho organizacional em si e não para os indivíduos. Outra questão a ser pontuada, é que, ao considerar as rotinas e as atividades do dia-a-dia, a estratégia como prática enfatiza as microatividades, que comumente não são examinadas nas pesquisas de estratégia tradicional.

### 3.3.2 *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change* – Jarzabkowski (2003)

A autora Paula Jarzabkowski é professora de Gestão Estratégica na *Cass Business School*, Londres. Sua pesquisa se concentra na estratégia-como-prática em contextos complexos, tais como empresas regulamentadas, organizações do terceiro setor e serviços financeiros, particularmente seguros e resseguros. Sua pesquisa a esse respeito tem sido fundamental no estabelecimento do campo da estratégia-como-prática. É experiente em métodos qualitativos, tendo usado uma variedade de projetos de pesquisa, incluindo estudos de casos transversais e longitudinais, e extraindo múltiplas fontes de dados qualitativos, incluindo entrevistas, observação, técnicas etnográficas de áudio e vídeo e fontes de arquivo para estudar setor privado e público.

O trabalho de Paula Jarzabkowski tem aparecido em uma série de revistas de ponta, incluindo *Academy of Management Journal*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies* and *Organization Studies*. Em 2005, publicou o seu primeiro livro sobre estratégia como prática, *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach* (Sage). Em 2015, lançou o livro *Making a Market for Acts of God: The Practice of Risk-Trading in the Global Reinsurance Industry* (Oxford University Press), com base em um estudo etnográfico de três anos que desenvolveu na indústria.

Em *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change*, Jarzabkowski (2003) aborda a questão da estratégia como prática, desenvolvendo uma pesquisa empírica sobre micro práticas da estratégia em três universidades do Reino Unido.

Jarzabkowski (2003) cita que os estudiosos da prática examinam a maneira como os atores interagem com as características físicas e sociais do contexto nas atividades cotidianas que constituem a prática e que é recente o conceito da perspectiva de estratégia como prática, na qual é recomendado levar “mais a sério” o que os estrategistas realizam (WHITTINGTON, 2002).

Para o referido estudo Jarzabkowski (2003, p. 24), apresenta um *framework* da teoria da atividade para explicar as principais contribuições dessa teoria para o estudo da estratégia como prática. Para tanto, recorre a citações de Vygotsky (1978), Wertsch (1985), Engestrom et al. (2002), Engestrom (1993) e Blackler (1993):

A teoria da atividade conceitua o desenvolvimento psicológico como um processo de interação dentro de contextos históricos e culturais particulares (Vygotsky, 1978). A interação fornece uma base interpretativa a partir da qual os indivíduos atribuem significado às suas próprias e outras ações e por isso são capazes de se envolver em atividades compartilhadas (Vygotsky, 1978; Wertsch, 1985). A atividade compartilhada é prática, na medida em que é conduzida com um resultado em mente (Engestrom et al., 2002). O contexto da atividade prática é definido como um sistema de atividade (Engestrom, 1993). Uma organização pode ser considerada um sistema de atividade que compreende três componentes principais, atores, estruturas sociais coletivas e as atividades práticas nas quais eles se engajam (Blackler, 1993).

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

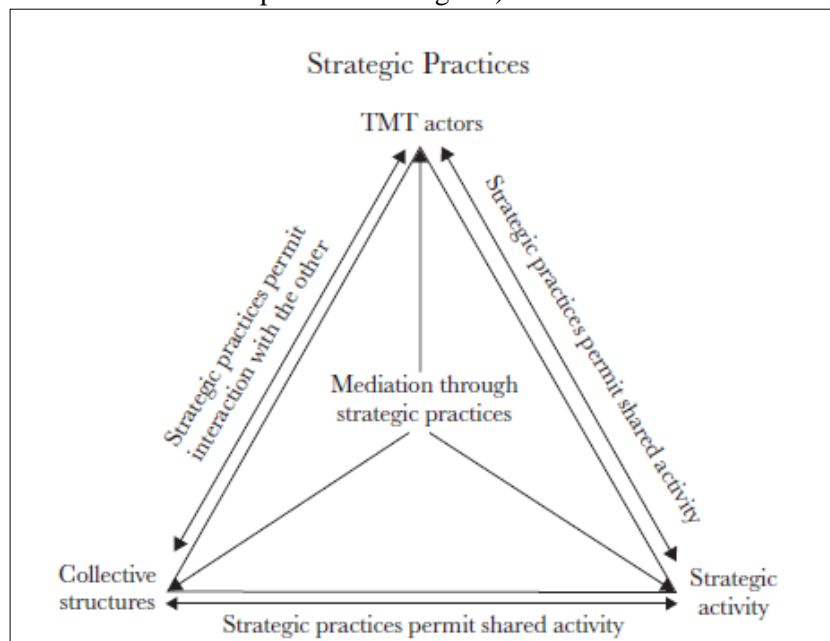
Jarzabkowski (2003) desenvolveu a Figura 6 para explicar as três principais contribuições da teoria da atividade para o estudo da estratégia como prática: 1º) destaca o foco na atividade prática; 2º) discute o conceito da teoria da atividade de práticas como mediadora entre os constituintes e, por último, examina a maneira como a teoria da atividade pode ser usada para explicar a continuidade e a mudança no nível do sistema de atividade.

Para a pesquisa Jarzabkowski (2003) considerou a universidade como um sistema de atividades composto por três componentes de interação: a equipe de gestão de topo (TMT - *top management team*) como atores, as estruturas organizacionais coletivas e a atividade estratégica. Neste contexto, identifica o TMT como atores-chave no processo da estratégia como prática, pois são eles que interagem com as estruturas organizacionais e contribuem para a atividade estratégica.

Para Jarzabkowski (2003), é necessário recorrer à teoria da atividade para compreender a interação entre os atores, pois ela estende outras formas de teoria social. Cita outras teorias como: interação ator e contexto de Blackler (1993); interação mediante agência – estruturação de Barnes (2000) e Giddens (1984); estrutura social de Bohman (1999) e Bourdieu (1990); além da teoria de Archer (1995) e Clark (2000) que se concentra na reciprocidade que obscurece a interação e confunde os dois.

De acordo com Jarzabkowski (2003), a atividade prática é composta por uma série de ações e na Figura 6 a atividade prática (*practical activity*) é postulada como atividade estratégica (*strategic activity*), que surge das interações entre os atores de TMT e as estruturas coletivas ao longo do tempo, afetando a Universidade (seu campo de estudo na pesquisa) como um todo, na medida em que se torna também um constituinte importante do sistema de atividades.

**Figura 6** - O sistema de atividade em que a estratégia como prática ocorre (as setas indicam as propriedades mediadoras das práticas estratégicas)



Fonte: Jarzabkowski (2003, p. 25)

A teoria da atividade contribui para a análise de Jarzabkowski (2003) sobre outro aspecto, que é a interpretação das práticas por meio dos atores e das estruturas coletivas que interagem na atividade prática. Nesta perspectiva, a interação surge por meio das ferramentas

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

técnicas e psicológicas que os atores usam para se envolver com seus ambientes (ENGESTROM, 1993; KOZULIN, 1990).

Para aprimorar a compreensão das práticas, no sentido de como elas mediam os diferentes interesses dos seus constituintes organizacionais, Blackler (1993, citado por JARZABKOWSKI, 2003, p. 26) sugere que essa função mediadora é “semelhante à noção de procedimentos operacionais formais pelos quais os constituintes de uma organização podem chegar a um acordo sobre as ações a serem realizadas”.

Após a constituição dos elementos teóricos que fundamentam sua pesquisa Jarzabkowski (2003) apresenta os casos e identifica as principais características que constituem a estratégia como prática nas universidades com base no esquema desenvolvido e apresentado na Figura 6. Em seguida, explica o método utilizado na pesquisa e expõe suas análises. Por fim, conclui que a estratégia como prática está preocupada com: “como a estratégia emerge das interações entre atores e seus contextos” (p. 51). Para a autora, a estratégia como prática contribui para entender como a estrutura e os indivíduos se envolvem nas atividades diárias, que compreendem o seu contexto de prática. Termina considerando que outros estudos dentro desta perspectiva, são importantes para ampliar o campo da gestão estratégica.

Podemos constatar que Jarzabkowski (2003) recorre a vários autores das teorias sociais, para justificar a estratégia como prática e também para entender a contribuição da teoria da atividade para esta perspectiva, apenas citando-os, sem se aprofundar nas suas teorias, mas vai além do que Whittington (1996) abordou em seu artigo, pois explica, mesmo que minimamente, um pouco de cada ponto que abordou para justificar e fundamentar sua pesquisa.

Conforme abordado nos artigos de Whittington (1996) e Jarzabkowski (2003), a perspectiva da estratégia como prática, ao considerar a prática e o indivíduo, muda a linha de análise da estratégia concebida de forma clássica, ou seja, deliberada, prescritiva, formulada e de responsabilidade dos altos executivos, com uso de ferramentas de controle e com foco na organização (ANSOFF, 1965; CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980, 1985). Neste contexto, a estratégia “clássica” tem concepção funcionalista, embasada na ideia de estrutura, enquanto que na perspectiva da estratégia como prática a estratégia é tida como algo não tão idealizado em si, planejado, mas que se transforma e se realiza nas práticas e práxis de seus praticantes (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Ao considerar o “fazer estratégia” ou *strategizing*, Whittington (1996) e Jarzabkowski (2003) propõem um lado mais subjetivo da estratégia, ao contrário do posicionamento mais positivista no processo clássico de formular estratégia.

Na perspectiva da estratégia como prática, o paradigma utilizado para sua compreensão é predominantemente interpretativista (GEERTZ, 1989) e social construtivista (BERGER; LUCKMANN, 2003; GOLSORKHI et al., 2010; 2015), pois envolve tanto a objetividade do mundo material como a intersubjetividade dos sujeitos, pelas suas práticas, a subjetividade humana, e as instituições sociais, que estão continuamente sendo constituídas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem “estratégia como prática” é considerada um avanço nos estudos para a compreensão da estratégia, mas apresenta-se com algumas fragilidades visto que há o apoderamento de conceitos e perspectivas epistemológicas distintas, e muitas vezes até incompatíveis com os propósitos da estratégia como prática (AMÂNCIO, GONÇALVES;

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

MUNIZ, 2008). Além do mais, vários autores como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens e Michel Foucault são citados para representar a virada prática, mas que, não há uma discussão mais densa de suas teorias (ANDRADE et al., 2016). Assim sendo, há fragilidades na condução das investigações que utilizam estes autores para dar aporte a estratégia como prática e justificar a “virada prática”, pois poderiam ser bem mais exploradas (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Este ensaio teórico procurou responder a seguinte questão de pesquisa: Como as teorias que fundamentam a estratégia como prática são apresentadas nos principais estudos seminais sobre SAP? Para tanto, algumas questões relacionadas às perspectivas epistemológicas sobre estratégia como prática foram analisadas. Os textos *Strategy as Practice*, de Whittington (1996) e *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change* (JARZABKOWSKI, 2003) foram selecionados para a análise. Ainda, foi apresentado o panorama do campo no Brasil com base nas publicações realizadas no período de 2007 a 2016 na base *Spell*; como também as contribuições dos estudos bibliométricos realizados por Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014); Maia, Di Serio e Alves Filho (2015); Andrade et al. (2016).

No artigo desenvolvido por Whittington (1996) - *Strategy as Practice*, o autor apresenta a estratégia como prática como uma perspectiva emergente, na qual se deve considerar a ação do estrategista além do desempenho organizacional, desta forma, dá ênfase ao papel dos indivíduos nos processos organizacionais.

Podemos constatar que Whittington (1996) faz uma pequena menção a Bourdieu (1990), mas não recorre aos seus conceitos de forma direta, bem como não recorre aos conceitos de Giddens e Foucault comumente citados nas publicações que buscam explicar a “virada prática”, mas conceitua o termo “prática” de encontro com as concepções epistemológicas propostas pelos teóricos sociais, os quais consideram a ação humana como foco de estudo, da mesma forma que Whittington (1996) considera a ação do estrategista, ao invés do desempenho da organização.

No trabalho de Jarzabkowski (2003) - *Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change*, a autora utiliza a teoria da atividade para fundamentar sua pesquisa realizada em três universidades do Reino Unido. Cita vários autores das teorias sociais, para justificar a estratégia como prática, apenas citando-os, sem se aprofundar nas suas teorias, mas vai além do que Whittington (1996) abordou em seu artigo pois explica um pouco de cada ponto que abordou para justificar e fundamentar sua pesquisa.

Assim, respondendo a questão sobre como as teorias que fundamentam a estratégia como prática são apresentadas nos principais estudos seminais sobre SAP? Ponderamos que as teorias que fundamentam a estratégia como prática são apresentadas de forma superficial e sem o devido aprofundamento e reflexão pertinente. Tanto Whittington quanto Jarzabkowski lançam uma nova perspectiva para se estudar a estratégia, mas com a argumentação pouco desenvolvida. Neste sentido, para a legitimação do campo, entende-se que, uma maior exploração dos estudos das teorias de prática, citadas neste artigo, poderão resultar em maior entendimento e contribuições para o desenvolvimento da perspectiva da Estratégia como Prática.

Outra questão, é que, a perspectiva da estratégia como prática apresenta o lado mais subjetivo da estratégia ao considerar as práticas, práxis e seus praticantes (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), ao contrário do processo clássico de formulação da estratégia que é funcionalista e positivista, por conceber a estratégia num contexto mais prescritivo e deliberado. Portanto, dentro deste contexto, a estratégia como prática social, abre uma pluralidade de interpretações referentes ao contexto organizacional.



# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

A contribuição deste estudo está na expectativa que as pesquisas realizadas dentro desta perspectiva não apenas levem em consideração os teóricos das ciências sociais – citando-os, mas que suas teorias sejam profundamente analisadas para uma sólida construção teórica para o campo.

As limitações deste estudo correspondem a ser um trabalho teórico e não empírico, visto que não visa confirmações características de pesquisas empíricas. Os trabalhos teóricos, no entanto, possibilitam a reflexão e busca de novas linhas de pesquisa (WHETTEN, 2003).

Como futuras linhas de pesquisa, destacamos a necessidade que sejam consideradas as contribuições das ciências sociais com as devidas e pertinentes reflexões que oferecem à ciência da administração, aprofundando a perspectiva da estratégia como prática com a consistente edificação teórica que necessita.

## REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A.; MUNIZ, R. M. Valorizando a prática na pesquisa sobre estratégia. **Revista Pretexto**, v. 9, n. 3, p. 59-78, 2008.
- ANDRADE, L. F. S.; PAIVA, A. L.; ALCÂNTARA, V. C.; BRITO, M. J. Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 6-26, 2016.
- ANDREWS, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1971.
- ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: business policy for growth and expansion**. New York, McGraw-Hill, 1965.
- ARCHER, M. **Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- AUDET, M.; DÉRY, R. **La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration**, in: *Anthropologie et Sociétés*. v. 20, n. 1, 1996.
- BARNES, B. **Understanding Agency: Social Theory and Responsible Action**. London: Sage, 2000.
- BENSON, J. K. As organizações: um ponto de vista dialético (trad. livre), In: Séguin, F.; Chanlat, J.-F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BLACKLER, F. (1993). 'Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management'. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 863–84, 1993.
- BOHMAN, J. Practical reason and cultural constraint: agency in Bourdieu's theory of practice. In: SHUSTERMAN, R. (ED.), **BOURDIEU: A Critical Reader**. Oxford: Blackwell, 1999.
- BOURDIEU, P. **The Logic of Practice**. Cambridge: Polity. 1990.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. DE P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, Anna Maria. **Contribuição para o resgate da relevância do conhecimento para a Administração**. Trabalho apresentado no Seminário "Em busca de novos caminhos para as organizações". Semana das organizações. COPPEAD, Rio de Janeiro, 1993.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como -prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 719-749, 2015.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHEVALLIER, J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa**. Publicações Europa-América, 1980.

CLARK, B. **Organizations in Action**: Competition between Contexts. London: Routledge, 2000.

CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**, New York: Prentice-Hall, 1963.

De CERTEAU, M. **The Practice of Everyday Life Berkeley**: University of California Press, 1984.

\_\_\_\_\_. **The practice of everyday life**. Berkeley, LA: University of California Press, 2002.

DEMO, P. Base empírica da pesquisa social; Abordagem sistêmica e funcionalista – visão dinâmica dentro do sistema; Sociedade provisória – perspectivas de uma metodologia processual dialética, in **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985a.

\_\_\_\_\_. Sociedade provisória – perspectivas de uma metodologia processual dialética, in **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985b.

ENGESTROM, Y. Developmental studies of work as a testbench of activity theory: the case of primary care medical practice. In Chaiklin, S. and Lave, J. (Eds), **Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context**. Cambridge: Cambridge University Press, 64–103, 1993.

ENGESTROM, Y.; ENGESTROM, R.; SUNTIO, A. Can a school community learn to master its own future? An activity-theoretical study of expansive learning among middle school teachers. In: WELLS, G. AND CLAXTON, G. (Eds), **Learning for Life in the 21st Century**: Sociocultural Perspectives on the Future of Education. London: Blackwell, 2002.

EVANS-PRITCHARD, E. Desenvolvimento teórico posterior. In: **Antropologia social**. Lisboa: Edições 70, 1972.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish**: the birth of the prison. London: Penguin, 1977.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Oxford: Polity Press, 1984.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.

\_\_\_\_\_. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. New York: Cambridge Univ. Press, 2015.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, n. 35, p. 3-11, 1992.

HANNAN M. T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-64, 1984.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. B. Bibliometric analysis about strategy as practice and the role of middle manager inside organizations. **IAM - Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2015.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1255-88, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 4-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.
- JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 329-356, 2012.
- KOZULIN, A. **Vygotsky's Psychology: A Biography of Ideas**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- LAVARDA, R.B; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, p. 358-370, 2010.
- MACIEL, C. D. O.; AUGUSTO, P. O. M. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2013.
- MAIA, J. L.; DI SERIO, L. C.; A. G, ALVES FILHO. Pesquisa bibliométrica em estratégia como prática: resultados exploratórios e comparação de fontes. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 4, p. 654-669, 2015.
- MALINOWSKI, B. A teoria funcional. In: **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- MARIOTTO, F. L. Estratégia: Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista RAE**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
- MARTINET, A. C. Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In: MARTINET, A. C (Org.). **Épistémologies et sciences de gestion**. Paris : Economica, 1990a.
- \_\_\_\_\_. Épistémologie de la stratégie. In: MARTINET, A. C (Org.). **Épistémologies et sciences de gestion**. Paris: Economica, 1990b.
- MINTZBERG, H. Research on strategy-making. In: **Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management**. Minneapolis, 1972.
- \_\_\_\_\_. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.
- \_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-97, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; BRUNET, J.P.; WATERS, J.A. Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracing the strategies of Air Canada from 1937 to 1976. In: *Advances in Strategic Management*, 4, 3-41, JAI Press, 1986.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OKAYAMA, E. Y.; GAG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2014.
- PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. O criticismo kantiano; O positivismo, in **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização, in Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PETTIGREW, A. M. Strategic aspects of the management of specialist activity. **Personnel Review**, n. 4, p. 5-13, 1975.
- \_\_\_\_\_. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organization**, n. 7, p. 78-87, 1977.
- \_\_\_\_\_. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- POPPER, Karl. **A lógica da investigação científica**, in Karl Popper, coleção os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**, New York: The Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RADCLIFFE-BROWN, A. Sobre o conceito de função em ciências sociais, in **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- ROSENWEIG, J.; KAST, F. O conceito moderno: enfoque sistêmico, in **Organização e administração – um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- SCHATZKI, T. R. The Sites of Organizations. **Organizations Studies**, 2005.
- SÉGUIN, Francine; CHANLAT, Jean-François. O paradigma crítico em sociologia (trad. livre), In: **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I, p. 33-36. Montréal. Gaëtan Morin, 1987.
- SERVA, Maurício. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 52-64, 2013.
- SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. de P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração de São Paulo**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.
- YIGOTSKY, L. **Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.
- WERTSCH, J. **Vygotsky and the Social Formation of the Mind**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985.
- WHETTEN, D. A. **Desenvolvimento de teoria**. O que constitui uma contribuição teórica? RAE-*revista de administração de empresas*, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1987.
- WHITLEY, R. The social construction of business systems in East Asia. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 01-28, 1991.
- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- \_\_\_\_\_. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Conference Proceedings**, Denver, August, 2002.
- \_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2006a.

# VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

*[Florianópolis - SC]*

*[Brasil]*

*[26 a 28Abril - 2017]*

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006b.