

**PESQUISA EM *STRATEGY-AS-PRACTICE* NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES INICIAIS
SOBRE O MOVIMENTO**

**STRATEGY-AS-PRACTICE RESEARCH: INITIAL CONSIDERATIONS
ON THE FIELD IN BRAZIL**

**BUSCA EN *STRATEGY-AS-PRACTICE* EN BRASIL: CONSIDERACIONES INICIALES
EN MOVIMIENTO**

Julio Ernesto Colla

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professor e coordenador do curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UNESPAR

E-mail: juliocolla@gmail.com (Brasil)

PESQUISA EM *STRATEGY-AS-PRACTICE* NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O MOVIMENTO

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi o de verificar a postura conceitual e ontoepistemológica dos pesquisadores brasileiros em *Strategy-as-Practice* (*S-a-P*) a partir dos conceitos apregoados pelo movimento. A base teórica apresenta a revisão conceitual do campo que serviu de roteiro para a análise dos dados. Tratou, portanto, dos elementos do *strategizing*: práxis, práticas e praticantes. Na sequência, trata de possíveis questões de agenda e de agência do movimento. Seguindo a base teórica, são apresentadas perspectivas ontológicas e ontoepistemológicas que auxiliam o entendimento do fenômeno estratégico pela ótica de que Estratégia é o que as pessoas fazem. Os dados da pesquisa são de origem documental, cuja escolha ocorreu pela categorização dos artigos seguindo um roteiro pré-estabelecido. O artigo faz sua contribuição ao mostrar o movimento no Brasil, pois os resultados da pesquisa indicam um conjunto bastante diversificado de posturas conceituais com vistas a sanar os questionamentos enfrentados pelos pesquisadores. Constatou-se, também, que, ao longo dos anos, houve extrapolação do tema para outras áreas de pesquisa, não havendo limitação do tema apenas na área de estratégia como no início da apresentação de trabalhos no Brasil. Os dados da pesquisa informam que ainda não é possível a caracterização de um modo ontoepistemológico brasileiro de atuação nas pesquisas em *Strategy-as-Practice*.

Palavras-chave: *Strategy-as-Practice*; Práxis; Práticas; Praticantes; Pesquisa em *Strategy-as-Practice* no Brasil.

STRATEGY-AS-PRACTICE RESEARCH: INITIAL CONSIDERATIONS ON THE FIELD IN BRAZIL

ABSTRACT

The objective of the present article was to verify the conceptual position and onto-epistemological of the Brazilian researchers in *Strategy-as-Practice* from the concepts proclaimed for the movement. The theoretical base presents the conceptual revision of the field that served of script for the analysis of the data. It treated, therefore of the elements of *strategizing*: praxis, practices and practitioners. After this deals with the agenda and agency in which the movement needs to insert itself. Following the theoretical base perspective onto-epistemológicas ontológicas are presented and that assist the agreement of the strategical phenomenon for the optics of that Strategy is what the people do. The data are the source documents. The determination of articles to be analyzed occurred for the manipulation of articles following a pre-established script. The results of the research make indication of a set sufficiently diversified of conceptual positions with sights to remedy the faced questionings that can be influenced by the context where the researcher is inserted. Also it was found that when passing of the years it had extrapolação of the subject for other seek areas, not having limitation of the subject only in the area of strategy as at the beginning of the presentation of papers in Brazil. The data of the research report that the characterization in a Brazilian onto-epistemological way of performance in the research in *Strategy-as-Practice* is not possible still.

Keywords: *Strategy-as-Practice*; Praxis; Practices; Practitioners; Busca em *Strategy-as-Practice* en Brazil.

BUSCA EN STRATEGY-AS-PRACTICE EN BRASIL: CONSIDERACIONES INICIALES EN MOVIMIENTO

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue verificar la postura conceptual y ontoepistemológica de investigadores brasileños en la estrategia-como-práctica (SAP) a partir de los conceptos promocionado por el movimiento. La base teórica presenta una revisión conceptual del campo que sirve como hoja de ruta para el análisis de datos. Esto era por lo que los elementos de la formulación de estrategias: la praxis, prácticas y profesionales. Después, llega a la agenda los problemas potenciales y la agencia del movimiento. A raíz de la base teórica que se presenta y ontoepistemológicas perspectivas ontológicas que ayudan a comprender el fenómeno desde la perspectiva de la Estrategia estratégico que es lo que la gente hace. Los datos de la encuesta son el documento de origen, cuya elección fue la categorización de los artículos después de un pre-establecida. El artículo hace una contribución para mostrar el movimiento en Brasil, ya que los resultados de la encuesta indican algunas posiciones conceptuales muy diversas con el fin de sanear las preguntas que enfrentan los investigadores. También se encontró que, a lo largo de los años, se han extrapolado a otras áreas del tema de la investigación, y no hay ninguna limitación sobre el tema sólo en el área de estrategia en el inicio de presentación de trabajo en Brasil. El informe de la encuesta de datos que todavía no es posible caracterizar un modo de operación en Brasil ontoepistemológico investigación en la estrategia-como-práctica.

Palabras-clave: Estrategia como Práctica; práxis; Prácticas; Profesionales; Strategy Research como práctica en Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento conceitual da *Strategy-as-Practice* (S-a-P) é parte de movimento contemporâneo originário de pesquisadores europeus que procura estudar aspectos inseridos no trabalho de elaboração de estratégia, com vistas basicamente à compreensão de questões relativas à elaboração, ao trabalho e às habilidades necessárias, bem como a sua possível aquisição. Tal linha de pensamento preocupa-se, também, com a criação da estratégia, das técnicas e das indagações sobre sua geração, sua explicitação e seu consumo. O objetivo central, ao estudar práticas estratégicas, encontra-se na contribuição, para gestores e demais membros da organização, do conhecimento de seu próprio trabalho por meio do maior entendimento de suas atividades cotidianas.

O movimento S-a-P é mais subjetivista que a tradicional escola norte-americana e legitima-se na importância das organizações para a sociedade e no quanto a estratégia é essencial a elas, visto que envolve consideráveis recursos e leva a consequências sociais desastrosas quando geridos de forma equivocada, pois é por meio das práticas estratégicas que o estrategista reproduz e transforma seu ponto de vista sobre a realidade social (maciel, weimer e agosto, 2010). Diante do exposto, é preciso determinar quais são elementos básicos – processos, mecanismo e custo – da prática da estratégia (whittington, 2003, 2004; clegg, carter e komberger, 2004).

A abordagem da *Strategy-as-Practice* não rompe com os conceitos – conteúdo e processo – estabelecidos no campo da estratégia, mas integra-os, pois, em seu pressuposto, faz a junção conceitual de formulação e de implementação. Desse modo, procura elucidar novas questões nas quais a teoria tradicional (aquela baseada nos princípios do planejamento formal, política organizacional e processo estratégico) não obteve êxito. A estratégia como prática procura relacionar os níveis organizacionais como criador e influenciador da estratégia, mas tende a limitar-se a âmbitos mais micros, encontrando dificuldade em integrá-los a níveis mais amplos. Isso permite perceber que essas duas perspectivas estão buscando estender seu enfoque de forma que uma possa auxiliar na complementação da outra. Assim, é necessário o relacionamento do nível micro (prática) com o nível macro (resultados das organizações) (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN, 2004; WHITTINGTON, 2004 e WILSON e JARZABKOWSKI, 2004; WALTER, AUGUSTO e FONSECA, 2010; COLLA E BULGACOV, 2009).

Para superar tais desafios, faz-se necessária a integração científica, com o desenvolvimento de um conhecimento auxiliado pela prática social. Portanto, para realizar mudança na área da estratégia, Whittington (2004) sugere a necessidade de maior pluralidade de práticas fornecidas pelo

“após modernismo”, que não é um movimento de ruptura com o modernismo como é/foi o pós-modernismo. O “após modernismo” prega uma formulação mais inclusiva que incorpora o conhecimento desenvolvido no modernismo em um contexto mais amplo da prática social (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2004). É preciso reconhecer, todavia, a grande presença das pesquisas com enfoque em processo estratégico na abordagem de *Strategy-as-Practice* (CHIA e MACKAY, 2007).

Apesar do curto período do tema na academia brasileira, o presente artigo busca *verificar a postura conceitual, ontológica e epistemológica dos pesquisadores brasileiros em Strategy-as-Practice a partir dos conceitos apreendidos pelo movimento*. Para atingir esse objetivo, fez-se uma breve revisão conceitual sobre o tema, bem como uma exploração das contribuições teóricas que serviram de base para a análise. Além disso, percorreu-se, em revistas científicas e nos principais eventos do País, a produção científica brasileira até o momento, buscando-se o entendimento do fenômeno em terras brasileiras.

O presente artigo é composto de cinco seções distintas e complementares, além desta primeira seção em que são apresentados os objetivos do trabalho e sua justificativa. A segunda seção fornece subsídios teóricos para análise; a terceira é representada pelo caminho metodológico percorrido; a quarta contempla a apresentação e a análise dos dados; na quinta e última seções, são apresentadas as conclusões do presente artigo e as sugestões para futuras pesquisas. Na sequência, traz-se o referencial bibliográfico utilizado.

2 BASE TEÓRICA

2.1 STRATEGY AS PRACTICE

Entre os teóricos da *strategy-as-practice*, há a inquietação em pesquisar a maneira como agem os estrategistas e a interação com seus artefatos, ou seja, tal apreensão é relacionada à prática de “estrategiar” (*strategizing*) em um contexto histórico-cultural. Em função disso, há uma preocupação em detalhar as atividades cotidianas nas organizações, que estão relacionadas ao *strategizing* com o intuito de entender o *do* (o que fazem?) *And say* (o que dizem?) Dos atores quando estão “estrategiando”.

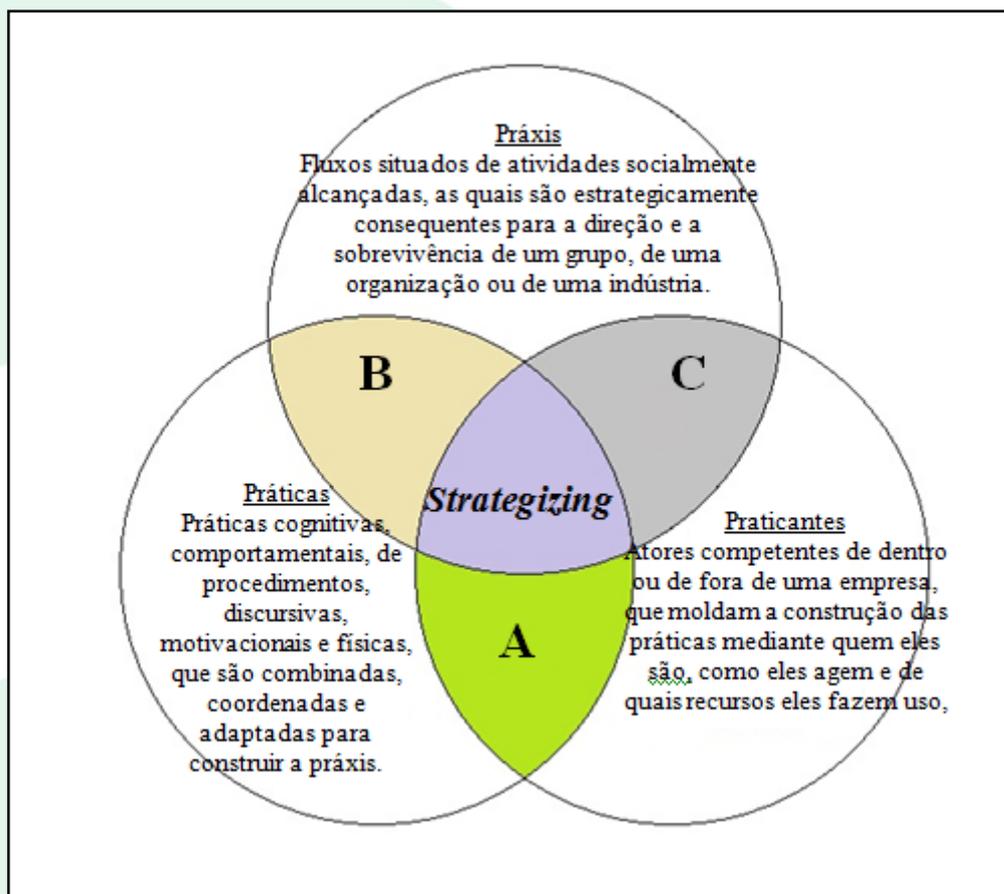
Na lógica de pesquisa do movimento *S-a-P*, a estratégia é como um fluxo de atividades em constante processo de construção, passando o foco a ser as microatividades, sem se deixar tomar pelo reducionismo (DENIS, LANGLEY e ROULEAU, 2004; WHITTINGTON, 1996, 2003, 2004;

JARZABKOWSKI, 2003, 2005) com forte necessidade de as pesquisas tratarem, de maneira central, a relação entre fenômenos micro e macro e endereçarem também relações das práticas com os resultados (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009). Assim, *Strategy-as-Practice* pode ser considerada uma alternativa para o *mainstream* da pesquisa em estratégia, via o entendimento da mudança na forma de análise do fenômeno (GOLSORKHI, ROULEAU, SEIDL e VAARA, 2011).

Para o entendimento do fenômeno, o conceito de *strategizing* é importante e ocorre na junção dos elementos teóricos propostos por Whittington (2006): *práxis* (toda ação humana caracterizada pelo processo de tomada de decisão; é a interconexão entre as ações individuais ou do grupo e das instituições política, econômica e social que influenciam a prática, ou seja, o que realmente é feito); *práticas* (ferramentas e metodologias que são adotadas pelo praticante; são as coisas feitas no sentido de serem aceitas como legítimas, nisso se incluem os elementos cognitivos, comportamentais, motivacionais e discursivos que são coordenados e adaptados para a construção prática); e *praticantes* (os agentes sociais que realizam estratégia; os praticantes estão inter-relacionados à prática e à práxis).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) trabalharam os elementos teóricos (práxis, práticas e praticantes) conforme a figura 1 abaixo, apresentando, assim, de que forma ocorre o *strategizing*.

Figura 1 - Estrutura conceitual de análise em *Strategy-as-Practice*.



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

A figura 1 mostra o *strategizing* formado pela junção dos elementos *práxis*, *práticas* e *praticantes*, em que a *práxis* é o conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e que podem ser estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, de uma organização ou de uma indústria. As *práticas* são cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma *práxis*. Os *praticantes* são representados pelos atores que afetam a construção de *práticas* pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Com o intuito de sanar os questionamentos do movimento, surge então uma dupla proposta de agenda, na qual se contemplam os anseios de pesquisadores e de praticantes em estratégia. A primeira agenda, a da teorização ou sociológica, busca criar uma teoria estratégica baseada nos conhecimentos das teorias sociais, tendo nos acadêmicos seu público e nível de análise, pois considera a estratégia um amplo campo de atividade social. A segunda agenda, a da ação ou gerencialista, busca refletir melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, tendo-os como níveis de análise, ou seja, a performance do estrategista. É importante salientar que essa agenda não

significa trabalhos prescritivos. As duas agendas (a da teorização e a da ação) não são desconexas e distantes, e o diálogo entre elas é a proposta da estratégia como prática que privilegia a análise da performance do estrategista em relação à organizacional (WHITTINGTON, 2004; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Um melhor entendimento da *Strategy-as-Practice* é possível por meio da agência (capacidade de interferir em uma determinada ação) que pode se apresentar de três formas (*iterativa, projetiva e prática-avaliativa*), nas quais os estrategistas podem se engajar, perfazer três dimensões complementares e auxiliar na compreensão do processo de se fazer estratégia. A agência iterativa, próxima à *animation* do processo de *strategizing*, lida com a reprodução seletiva dos atores de modelos prévios e tende a reproduzir a prática existente. Na dimensão projetiva, de conotação voluntarista, encaixam-se as projeções imaginativas de futuro, representando a *orientation* do processo de *strategizing*. A terceira agência, a prática-avaliativa, representa a maior preocupação da estratégia como prática: busca a sabedoria da prática e pretende que os atores reflitam sobre suas atuações momentâneas e futuras, inseridas no contexto. Essa dimensão compreende o pensar e o agir estrategicamente como uma combinação de animação e de orientação (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Nessa esteira, as pesquisas em *Strategy-as-Practice* não devem ficar restritas à análise micro, pois teriam seu valor reduzido. É preciso, pois, lidar com elementos de níveis micro e macro. As relações ou as influências que as práticas no nível de análise micro exercem sobre o outro nível, e vice-versa, revelam o que se qualifica como as ciladas para o campo. Nesse caso, existe ainda a possibilidade de a análise ficar em nível inferior e condenar a corrente europeia ao isolamento. É necessário, portanto, o relacionamento do nível micro (atividades práticas) com o nível macro (resultados das organizações) (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN, 2004; WHITTINGTON, 2004 e WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

A *Strategy-as-Practice* busca a compreensão do dia-a-dia da formulação da estratégia, sendo necessária uma verificação extensa do que venham a ser a comunicação, as reuniões, os gestos, os discursos e os escritos para essa formulação, integrando os níveis micro e macro de análise (WHITTINGTON, 2003 e 2004), pois a pesquisa tradicional de estratégia, de certa forma, minimizou o papel do ser humano (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Dessa forma, a estratégia foi definida como a atividade localizada e socialmente realizada (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

2.2 QUESTÕES ONTOLÓGICAS DO MOVIMENTO

A partir do momento em que há um entendimento de que a estratégia é constituída pelo resultado do que as pessoas fazem, sendo essa a postura ontológica do presente artigo, e de que o movimento se encontra em estágio inicial, faz-se necessário buscar o embasamento teórico em diversas áreas do conhecimento, em especial a sociologia. As principais contribuições são originárias dos trabalhos de Giddens, Bourdier, Wittgenstein e Foucault. O aporte teórico originário de outros campos do conhecimento ainda se faz necessário em função de sua contemporaneidade até que o movimento desenvolva conceitos próprios.

De toda forma, e apesar da juventude do movimento, Orlikowski (2010) sugere que as pesquisas em prática, ontologicamente, podem assumir, de forma não excludente, três modos: *fenômeno*, *perspectiva* e *filosofia*. É importante ressaltar, segunda a autora, que para cada modo ocorre uma implicação subjacente nas pesquisas em prática, conforme a figura 2.

Figura 2 - Modos da pesquisa em Práticas e suas implicações.

Fenômeno	Perspectiva	Filosofia
•Estudo da realidade organizacional	•Exploração de arcabouço teórico	•Reinvidicação meta-teórica da prática

Fonte: Orlikowski (2010)

Na postura da prática como fenômeno, o modo de engajamento com a prática envolve um compromisso específico para entender o que os profissionais fazem "na prática", com prática aqui significando a noção senso comum da atividade prática e direta de experiência. Nessa visão, prática é reconhecida como um *locus* central dos resultados organizacionais, pois é uma prática que importa na vida organizacional, e os investigadores ignoram isso para o detrimento da compreensão da vida organizacional, especificamente, correndo o risco de que seu trabalho se torne irrelevante, na melhor das hipóteses, ou enganoso, na pior. Desse modo, a pesquisa em prática está preocupada com representações teóricas, *frameworks*, narrativas, modelos e proposições. Desse modo, a preocupação está relacionada ao entendimento da realidade organizacional.

Na prática como perspectiva, há importante início de modificação de tradicional olhar sobre as organizações. A perspectiva prática desloca a atenção para o caráter de rotina ao vivo do mundo todos os dias. É essa atividade cotidiana que agora serve como o objeto de análise. É preciso ter

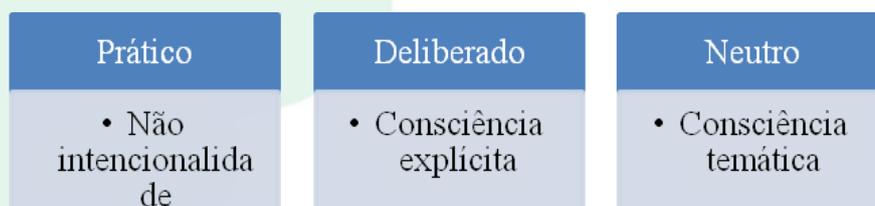
sempre em mente que a atividade diária não é simplesmente um enfoque sobre a superficialidade do mundo e microaspectos das organizações. Pelo contrário, é uma perspectiva prática postulada através da natureza situada e recorrente da atividade quotidiana, em que as consequências estruturais são produzidas, tornando-se reforçadas ou alteradas ao longo do tempo. Essa visão da prática implica um conceitual específico que tem vindo a ser conhecido como 'teorias de práticas'.

O terceiro modo de percepção da investigação na prática como filosofia representa um compromisso com a primazia ontológica da prática na vida social. A realidade social é entendida como constituída por meio de práticas e, como tal, é vista como uma dinâmica em curso e a realização prática. Esse modo implica a forte afirmação ontológica sobre a natureza e a constituição da realidade social (ORLIKOWSKI, 2010).

Assim, segunda a autora, o foco do primeiro modo é uma reivindicação prática do assunto e, portanto, deve ser investigada quando a realidade organizacional está em estudo. O foco do segundo modo é uma afirmação teórica que molda a realidade de forma particular, e estas precisam ser explicadas por intermédio de arcabouço teórico do fenômeno organizacional. O foco do terceiro modo é uma reivindicação metateórica que busca bases ontológicas, teoricamente e empiricamente, na prática vivida (ORLIKOWSKI, 2010).

2.3 QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS DO MOVIMENTO

Com relação às questões epistemológicas, as quais, para este artigo, são caracterizadas pela forma de gerar conhecimento em determinado campo de estudo, Tsoukas (2010) propõe uma estrutura ontoepistemológica inspirada na fenomenologia Heideggeriana que permite ver como a organização pode ser 'descentralizada' e como a elaboração da estratégia pode ser estudada em suas diversas manifestações. Tal estrutura busca alertar os pesquisadores para a superação do viés individualista, relacionar ações intencionais e não intencionais no objeto de pesquisa e sugerir mudanças no processo de análise. A estrutura busca três tipos de enfrentamento, apresentados na figura 3: *prático*, *intencional* e *neutro*.

Figura 3 - Estruturas de enfrentamento para estudo da prática.

Fonte: Tsoukas (2010)

O enfrentamento prático, herdado de práticas sociomateriais, é a rampa de lançamento de ações não intencionais em resposta a uma situação prática na mão. O enfrentamento deliberado, herdado da consciência explícita dos indivíduos, está ligada às consequências. No enfrentamento neutro, a organização é um objeto ocorrente, que entra na consciência temática dos participantes, e suas propriedades são identificadas. Cada um desses três modos de fazer estratégia envolve o trabalho que é realizado dentro das práticas sociomateriais constituídas por entendimentos tácitos, envolvimento corporal e instrumentos, em especial a linguagem (TSOUKAS, 2010).

3 METODOLOGIA

A abordagem da presente pesquisa é predominantemente qualitativa, pois permite analisar aspectos subjetivos, tais como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e a dinâmica das interações entre os fenômenos estudados (CRESWELL, 2007, FLICK, 2004, MAY, 2004, VERGARA, 2000) e, ainda, a utilização de estatística não sofisticada como apoio à pesquisa qualitativa, o que não a descaracteriza (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, a análise qualitativa se torna a mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno de uma forma ampla e em sua complexidade (GODOY, 1995; RICHARDSON, 1985), possibilitando ao pesquisador a construção de relações amplas.

Os dados da pesquisa são de origem documental, obtidos por meio da consulta nos Anais do Encontro da ANPAD – EnANPAD, ocorrido entre os anos de 2004 e 2011, em diversas cidades brasileiras. A população estudada é, portanto, representada por 42 artigos publicados nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, entre os anos de 2004 e 2011. A escolha do ano de 2004, como marco inicial para a pesquisa, deu-se em função de que, naquele ano, foi publicado o Fórum A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso pela revista RAE, em seu n.º4 do volume 44. A

escolha por pesquisar o referido evento deu-se pelo fato de que o tema se encontra em fase embrionária e até o ano de 2008 não havia publicações de autores brasileiros em periódicos nacionais (WALTER e AUGUSTO, 2009). Assim, a opção pelo evento representa uma ainda insipiente quantidade de artigos em periódicos nacionais.

A determinação dos artigos a serem analisados ocorreu pela sua categorização (primeiramente por meio da leitura dos resumos, seguida da leitura da seção de metodologia e análise; quando não foi possível a extração dos dados mediante esses procedimentos, foi efetuada a leitura completa do artigo), seguindo um roteiro pré-estabelecido, que buscava termos como *Strategy-as-Practice*, Práxis, Práticas Estratégicas e *Strategizing*. A utilização dos autores enquadrados na *Strategy-as-Practice* auxiliou fortemente na definição dos artigos analisados, em especial Whittington e Jarzabkowski. Walter e Augusto (2009), em estudo sobre a institucionalização da *Strategy-as-Practice* nos estudos organizacionais, levantaram que esses autores são os mais citados, tanto no Brasil quanto no mundo. Outro cuidado na determinação dos artigos a serem analisados deu-se pela análise preliminar da perspectiva analítica do texto, visto que não foram analisados artigos que continham apenas os autores ou os termos procurados de maneira desalinhada com o enfoque do movimento. Assim, foram descartados da análise os artigos que estudavam os elementos Práxis, Práticas e Praticantes, de maneira não ligados à Estratégia ou ao *Strategy-as-Practice*.

A figura 4 apresenta de maneira sintética as categorias de análise propostas no artigo e foi assim constituída. Tal estrutura também serviu para a coleta dos dados após as leituras dos artigos:

Figura 4 - Categorias de análise.

CATEGORIA	CARACTERIZADORES
Elemento Estudado	Práxis, Práticas e Praticantes
Agenda	Teorização ou sociológica ou ação ou gerencialista
Agência	Iterativa, projetiva e prática-avaliativa
Questões ontológicas	Fenômeno, perspectiva e filosofia
Questões epistemológicas	prático, intencional e neutro

Fonte: base teórica.

Os dados coletados foram lançados em planilha eletrônica, que auxiliou no tratamento dos dados coletados por meio do cruzamento das informações obtidas nas categorias de análise ao longo dos anos e entre si e, dessa forma, representam a utilização de estatística simplificada por meio de cálculo de percentuais relativos de cada item analisado. É importante salientar que os artigos analisados não constam do referencial deste trabalho, visto que foram consultados como fontes de dados, caracterizando, desse modo, os dados primários.

Grandes dificuldades na categorização dos dados podem ter representado limitações do presente artigo visto que os conceitos são de difícil operacionalização. Cuidados foram tomados no sentido de cercar possíveis erros de interpretação, como refazer o caminho do lançamento dos dados, ou seja, a partir dos dados coletados foi efetuada a busca do predomínio daqueles elementos nos artigos, tais como a classificação dos artigos em dois momentos distintos. Dificuldades também foram encontradas no sentido de verificar a inter-relação entre os níveis micro e macro dos contextos das práticas, visto que os artigos, salvo exceções, trabalham com tais níveis de maneiras separadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção está configurada de maneira que os resultados encontrados são apresentados na sequência julgada adequada para a consecução do objetivo geral do presente artigo. A coerência sequencial dessa etapa passa pela construção teórica apresentada na seção própria. A descrição dos artigos analisados é apresentada na tabela 1, que os mostra por ano e por área de publicação.

Tabela 1 - Área tema dos artigos analisados em relação ao ano de publicação.

		ÁREA PUBLICADA														
		Estratégia Organizacional			Estudos Organizacionais			Pesquisa em Estratégia			Marketing			Gestão de Pessoas		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006	3	100	9,38												
	2007	2	100	6,25												
	2008	5	83,3	15,6	1	16,7	33,3									
	2009	9	81,8	28,1				2	18,2	40,0						
	2010	6	54,5	18,8	1	9,1	33,3	3	27,3	60,0				1	9,1	100
	2011	7	77,8	21,9	1	11,1	33,3				1	11,1	100			

Nota: 1^a) quantidade de artigos apresentados na área temática no ano. 2^b) percentual dos artigos apresentados na área temática no ano. 3^c) percentual dos artigos apresentados no em relação à área temática.

Os artigos analisados iniciam-se no ano de 2006, visto que não foram encontrados artigos que tratavam do assunto em ano anterior. Esse fato também ocorreu em Walter e Augusto (2009). Outra constatação é o crescente número de artigos apresentados ao longo dos cinco anos analisados, indicando constante e intenso crescimento do campo de estudo no País. Essa lógica de crescimento também é demonstrada em trabalhos internacionais sobre o campo.

Constatou-se que, com o passar dos anos, houve extrapolação do tema para outras áreas de pesquisa. Assim, não houve limitação do tema apenas na área de estratégia, como no início da apresentação de trabalhos no Brasil. Nos anos de 2006 e 2007, apenas a área de Estratégia Organizacional apresentava trabalhos sobre o tema. Em 2008 e 2009, houve trabalhos em mais de uma divisão acadêmica. No ano de 2010 foram encontrados artigos em quatro áreas temáticas do EnANPAD. No último ano de estudos foram encontrados artigos sobre o movimento em três áreas do evento. Tal ocorrência pode ser explicada pelo fato de que o movimento *S-a-P* não foi o iniciador dos estudos baseados em Prática, ou seja, é um movimento inserido no que fora chamado por Schatzki (2001) de Campo das Práticas. Dessa forma, o foco das teorias das práticas parece estar na centralização de atividades humanas. Por decorrência o movimento *S-a-P* trata da prática relacionada à estratégia enquanto que os estudos baseados na prática relacionam a práticas aos diversos campos do conhecimento humano.

O aumento na quantidade de artigos apresentados com incremento no número de divisões interessadas no assunto mostra expansão lateral do tema, pois o crescimento não é só na Divisão de Estratégia. Apesar de essa área temática estar perdendo participação no número total de artigos apresentados, ainda responde por mais da metade dos artigos. Não é possível deixar de relatar o importante crescimento apresentado nas pesquisas em *Strategy-as-Practice*.

A tabela 2 traz o predomínio dos elementos que compõem o *strategizing* na ótica de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que são a práxis, as práticas e os praticantes ao longo do período analisado.

Tabela 2 - Elemento que o artigo se propôs a estudar em relação ao ano.

		ELEMENTO ESTUDADO								
		Práxis			Práticas			Praticantes		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006							3	100	42,8
	2007	2	100	12,5						
	2008	2	33,3	12,5	3	50,0	17,6	1	16,7	14,3
	2009	7	63,6	43,75	3	27,3	17,6	1	9,1	14,3
	2010	3	27,2	18,75	6	54,5	35,3	2	18,2	28,6
	2011	2	22,2	12,5	5	55,5	29,4	2	22,2	42,8

Nota: 1^a) quantidade de artigos analisados no ano em relação ao elemento estudado. 2^b) percentual de artigos analisados em relação ao elemento e ao ano. 3^c) percentual de artigos analisados e o elemento estudado.

Os elementos que compõem o *strategizing* sob a ótica dos pesquisadores brasileiros mostram-se em equidade quanto ao predomínio, isto é, não há a existência de um elemento de estudo principal na academia brasileira. De toda sorte, no início do período estudado, ou seja, nos dois primeiros anos, houve concentração nos elementos estudados: ou os artigos estudaram os praticantes ou estudaram a práxis. A partir do ano de 2008, houve distribuição dos artigos pelos três elementos do *strategizing*, assim, o elemento prática surge pouco atrasado na academia nacional.

A partir do momento em que houve distribuição nos três elementos componentes do *strategizing*, ocorreu tendência dos pesquisadores em estudar o fenômeno prática. É possível também verificar diminuição na publicação de pesquisas que estudam predominantemente o elemento práxis. Esse fato pode ser explicado pela dificuldade metodológica encontrada pelos pesquisadores nos estudos com o predomínio da práxis.

É importante salientar que o aumento dos estudos com predomínio na prática não ocorre isoladamente. Durante o período de prospecção dos artigos para a análise, foram encontrados inúmeros artigos que tinham foco em práticas, porém não foram inseridos na presente análise, pois percebiam as práticas tendendo mais a questões operacionais do que a questões estratégicas. Como relatado na seção de metodologia, o presente artigo preocupa-se com os estudos relacionados ao *strategizing*.

Existe grande preocupação no movimento de *Strategy-as-Practice* com a agenda. O movimento tem duas agendas (teorização e ação), apresentadas na tabela 3, e os artigos "colaboram" com uma delas. Assim, busca-se saber em qual.

Tabela 3 - Agenda a qual o artigo pertence em relação ao ano de publicação.

		AGENDA					
		Teorização ou Sociológica			Ação ou Gerencialista		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006	2	66,7	10,53	1	33,3	4,35
	2007	1	50,0	5,26	1	50,0	4,35
	2008	3	50,0	15,79	3	50,0	13,04
	2009	3	27,3	15,79	8	72,7	34,78
	2010	5	45,5	26,32	6	54,5	26,09
	2011	5	55,5	26,32	4	44,5	17,39

Nota: 1^a) quantidade de artigos analisados no ano em relação à agenda. 2^b) percentual de artigos analisados em relação à agenda e ao ano. 3^c) percentual de artigos analisados em relação à agenda.

No que tange à agenda do *Strategy-as-Practice* (WHITTINGTON, 2004; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004), foram encontrados trabalhos que contribuem para as duas proposições, tanto a de teorização quando a de ação, todavia parece não existir harmonia nas agendas. No início das publicações brasileiras, havia o predomínio da preocupação com a agenda sociológica. Esse predomínio é explicado, pois havia necessidade de divulgação do movimento teórico contemporâneo iniciado na Europa. Após esse início de teorização, houve equilíbrio entre as agendas.

A partir do ano de 2009, houve preponderância na agenda de ação ou gerencialista. A alteração de predomínio das agendas ao longo do período estudado pode ser explicada pela inserção de estudos empíricos na academia brasileira, assim parece existir tendência de aumento de trabalhos empíricos em *Strategy-as-Practice* na academia brasileira.

Tais trabalhos empíricos, que compõem a agenda de ação ou gerencialista, tendem a estudar de forma mais efetiva os elementos que compõem o *strategizing*, não tendo preocupação prescritiva como pode sugerir a nomenclatura que denomina a agenda. Junto com a preocupação da agenda, na qual os trabalhos são inseridos, há a preocupação com a agência na qual é percebido o trabalho do estrategista. A tabela 4 preocupa-se em apresentar os dados relativos às agências.

Tabela 4 - Agência na qual os artigos estão inseridos frente ao ano de publicação.

		AGÊNCIA								
		Iterativa			Projetiva			Prática-avaliativa		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006				1	33,3%	7,14	2	66,7%	20,00
	2007	1	50,0%	5,56	1	50,0%	7,14			0,00
	2008	3	50,0%	16,67	1	16,7%	7,14	2	33,3%	20,00
	2009	5	45,5%	27,78	4	36,4%	28,57	2	18,2%	20,00
	2010	5	45,5%	27,78	4	36,4%	28,57	2	18,2%	20,00
	2011	4	44,4	22,22	3	33,3	21,43	2	22,2	20,00

Nota: 1^a) quantidade de artigos pertencentes à agência em relação ao ano. 2^b) percentual de artigos da agência em relação ao ano. 3^c) percentual de artigos em relação ao total de cada agência.

Com relação à agência (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004) na qual os estrategistas estão inseridos, os trabalhos brasileiros analisados apresentam modificações significativas ao longo do período estudado. Os primeiros trabalhos apresentados possuíam como características principais o fato de estarem inseridos predominantemente nas agendas prático-avaliativas. Essa tendência, ao longo do período estudado, mostrou uma diminuição, ou seja, o trabalho do estrategista foi percebido como uma atividade que reflete suas atuações momentâneas e futuras inseridas em um contexto.

Em todo o período estudado, houve a presença de trabalhos que percebiam o trabalho do estrategista sob ótica voluntarista. Essa agenda projetiva analisa que o trabalho do estrategista pode parecer com o de um visionário, já que estratégia envolve conseguir realizar o trabalho e possuir metas a alcançar. Essa agenda é responsável por aproximadamente um terço da produção científica brasileira no período estudado. O perigo dessa agência reside no fato de que os estrategistas podem ser vistos como heróis organizacionais.

Com o passar do tempo, os pesquisadores nacionais passaram a perceber os estrategistas inseridos com a reprodução seletiva de atores e de modelos prévios com tendência de reproduzirem a prática existente, ou seja, por meio da agência iterativa. Essa agência é a que mais representa os trabalhos na academia brasileira. Essa dimensão da agência é a que mais tem lidado com as teorias da prática, tais como a teoria da estruturação.

Os estudos sobre *Strategy-as-Practice* invertem a lógica da concepção da Estratégia. Enquanto a teoria tradicional trata a Estratégia como algo que as organizações têm, o *Strategy-as-Practice* parte do pressuposto de que a Estratégia é algo que as pessoas fazem. Diante disso, o *Strategy-as-Practice* possui ontologia própria. A tabela 5 apresenta a percepção ontológica da academia brasileira ao longo do período estudado.

Tabela 5 - Artigos analisados em relação à ontologia.

		ONTOLOGIA								
		Fenômeno			Perspectiva			Filosofia		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006	2	66,7	8,33	1	33,3	7,14			
	2007	2	100	8,33						
	2008	4	66,7	16,67	2	33,3	14,29			
	2009	8	72,7	33,33	2	18,2	14,29	1	9,1	25,00
	2010	5	45,5	20,83	5	45,5	35,71	1	9,1	25,00
	2011	3	33,3	12,50	4	44,4	28,57	2	22,2	50,00

Nota: 1^a) quantidade de artigos analisados por ontologias ao longo do tempo. 2^b) percentual dos artigos de cada ano nas perspectivas ontológicas. 3^c) percentual do artigos da mesma perspectiva ontológica ao longo dos anos.

Ontologicamente, segundo Orlikowski (2010), os estudos em *Strategy-as-Practice* podem assumir, de forma não excludente, três modos: fenômeno, perspectiva e filosofia. Para este artigo, foi verificada a forma predominante, não levando em consideração as ontologias coadjuvantes que possam coexistir em um mesmo artigo.

A estratégia vista como fenômeno é predominante nos estudos dos pesquisadores brasileiros e foi apresentada em todos os anos pesquisados e sempre perfazendo a maior parte dos artigos analisados. Assim, a preocupação dos pesquisadores brasileiros está relacionada ao entendimento da realidade organizacional, ou seja, a prática é reconhecida como um *locus* central dos resultados organizacionais, pois é uma prática que importa na vida organizacional.

A prática vista como perspectiva também possui destaque na academia brasileira, porém em nível inferior, visto que foi utilizada somente em um ano estudado. Nessa percepção, para os pesquisadores a perspectiva prática desloca a atenção para o caráter de rotina ao vivo do mundo todos os dias. É essa atividade cotidiana que agora serve como o objeto de análise.

A prática como filosofia, ou seja, a realidade social constituída por meio de práticas, é vista como uma dinâmica em curso e a realização prática ganhou impulso na academia brasileira nos últimos anos, porém ainda de forma tímida. Tal modo ontológico implica a forte afirmação ontológica sobre a natureza e a constituição da realidade social. Ainda relacionado ao assunto, a tabela 6 apresenta a postura ontoepistemológica dos autores nacionais sob a ótica proposta por Tsoukas (2010).

Tabela 6 - Ontoepistemologia dos artigos estudados em relação ao ano de publicação.

		ONTOEPISTEMOLOGIA								
		Prático			Deliberado			Neutro		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ano da Publicação	2006	2	66,7	10,00	1	33,3	7,69			
	2007			0,00	1	50,0	7,69	1	50,0	11,1
	2008	4	66,7	20,00	2	33,3	15,38			
	2009	5	45,5	25,00	6	54,5	46,15			
	2010	5	45,5	25,00	1	9,1	7,69	5	45,5	55,6
	2011	4	44,4	20,00	2	22,2	15,38	3	33,3	33,3

Nota: 1^a) quantidade de artigos estudados de acordo com a ontoepistemologia ao longo do tempo. 2^b) percentual de artigos do ano de acordo com as ontoepistemologias. 3^c) percentual dos artigos utilizando a ontoepistemologia ao longo dos anos.

O enfrentamento prático, herdado de práticas sociomateriais, como a rampa de lançamento de ações não intencionais em resposta a uma situação prática em mãos (TSOUKAS, 2010), foi utilizado pelos pesquisadores brasileiros com mais força no período inicial da produção brasileira sobre o tema, porém ainda é bastante utilizado. Tal postura ontoepistemológica parece ser a mais indicada para a fase inicial acadêmica, pois pode utilizar-se de conhecimento originário de outras correntes analíticas, principalmente da teoria tradicional da estratégia.

Apesar de estar presente em todos os anos analisados, o enfrentamento deliberado, herdado da consciência explícita dos indivíduos e que está ligado às consequências, parece ser uma postura ontoepistemológica intermediária dos pesquisadores brasileiros. Embora haja uma considerável quantidade de artigos, ainda parece não estar fortemente enraizado na academia brasileira.

A organização como um objeto ocorrente, que entra na consciência temática dos participantes e de suas propriedades, é identificada, ou seja, o enfrentamento neutro parece ganhar força recente na academia brasileira, visto que no último ano analisado apresenta grande representatividade. Outro ponto que auxilia a afirmação é o fato de que o enfrentamento neutro parece estar representando o início de amadurecimento conceitual e metodológico dos pesquisadores.

Para o entendimento do fenômeno pesquisado no presente artigo, é válido conhecer as inter-relações existentes entre as categorias analíticas. Assim, a tabela 7 mostra a agenda teórica dos pesquisadores em função do elemento de estudo.

Tabela 7 - Agenda frente aos elementos estudados.

		ELEMENTO ESTUDADO								
		Práxis			Práticas			Praticantes		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Agenda	Teorização ou Sociológica	7	35,7	35,7	8	42,9	50,0	1	21,4	42,9
	Ação ou Gerencialista	10	47,4	64,3	8	31,6	50,0	1	21,1	57,1

Nota: 1^a) quantidade de artigos segundo a agenda e os elementos estudados. 2^b) percentual de artigos segundo o elemento estudado e a agenda. 3^c) percentual de artigos de cada agenda segundo o elemento estudado.

Os estudos em *Strategy-as-Practice* estão inseridos em duas agendas, a de teorização ou sociológica e a de ação ou gerencialista. Quando essas duas agendas são confrontadas com os elementos que compõem o *strategizing*, constatou-se que todos os elementos do *strategizing* foram considerados nos estudos da agenda de teorização.

Com olhar analítico a partir das agendas, verifica-se que o predomínio da agenda de teorização ou sociológica ocorreu nos estudos das Práticas, seguido dos estudos da Práxis e, por fim, dos Praticantes. Assim, é possível inferir que os artigos que estudam a Prática tendem a contribuir para a agenda de teorização ou sociológica. Os estudos que compõem a agenda da ação ou gerencialista ocorreram com maior intensidade nos estudos do elemento Práxis, seguidos da Prática e, por fim, dos Praticantes, ou seja, os pesquisadores que estudam a Práxis tendem a contribuir para a agenda de ação.

Destacando o elemento Praticantes, que não foi predominante em agenda alguma, constatou-se que os estudos desse elemento são predominantemente contribuintes da agenda de ação ou gerencialista. Tal encontro se mostra razoável, pois os estudos sobre os Praticantes tendem a encontrar de forma empírica o trabalho dos praticantes da estratégia. Apesar disso, a agenda de teorização não se mostra abandonada nesses estudos.

Seguindo a mesma lógica de análise imediatamente anterior, a tabela 8 mostra a inter-relação entre a ontologia dos pesquisadores e os elementos do *strategizing* estudado.

Tabela 8 - Ontologia frente ao elemento estudado.

		ELEMENTO ESTUDADO								
		Práxis			Práticas			Praticantes		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ontologia	Fenômeno	9	38,1	57,1	8	33,3	58,3	7	28,6	85,7
	Perspectiva	7	50,0	35,7	6	40,0	33,3	2	10,0	14,3
	Filosofia	2	50,0	7,1	21	50,0	8,3			

Nota: ^a) quantidade de artigos segundo a ontologia e o elemento estudado. ^b) percentual dos artigos segundo o elemento estudado e a ontologia utilizada. ^c) percentual dos artigos segundo a ontologia e o elemento estudado.

A partir da base teórica utilizada, observou-se a ontologia dos estudos sob três posturas diferentes: fenômeno, perspectiva e filosofia. No que tange à ontologia da Estratégia como Fenômeno, constatou-se que ela está presente em todos os elementos do *strategizing*. A predominância da verificação da estratégia sob essa lógica ocorre nos estudos a respeito de Práxis, porém o mesmo não ocorre quando comparada aos demais elementos. Os estudos que utilizaram a ontologia sob Perspectiva são, em sua maioria, os que também estudam a Práxis, seguidos dos artigos sobre as Práticas e muito pouco utilizados nos estudos sobre os Praticantes. Com relação à ontologia Filosofia, apesar de poucos trabalhos apresentados, há equilíbrio entre os estudos sobre Práxis e Práticas. Essa lógica não foi encontrada nos artigos sobre Participantes, fato que pode ser explicado pela presença maior de estudos sobre os praticantes, os quais contribuem para a agenda gerencialista.

Ao inverter a lógica analítica, os estudos sobre Práxis são predominantemente compostos da ontologia Fenômeno. Também são consideráveis os artigos que tratam a Práxis sobre ontologia Perspectiva. Os estudos do elemento Práxis sob a ontologia Filosofia parecem ser bastante incipientes. O elemento Prática possui o mesmo comportamento ontológico do elemento Práxis. Os estudos sobre Praticantes possuem predomínio da ontologia Fenômeno e pequena participação da ontologia Perspectiva. Para esse elemento, não foram encontrados os estudos com a ontologia Filosofia.

A última etapa desta seção analítica apresenta a tabela 9, que traz a inter-relação entre a ontologia do estudo com a Divisão Temática na qual a pesquisa foi publicada no período estudado.

Tabela 9 - Ontologia dos artigos analisados em relação à área temática.

		ÁREA PUBLICADA														
		Estratégia Organizacional			Estudos Organizacionais			Pesquisa em Administração			Marketing			Gestão de Pessoas		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c	1 ^a	2 ^b	3 ^c				1 ^a	2 ^b	3 ^c
Ontologia	Fenômeno	21	87,5	67,7				2	8,33	20,0				1	4,2	100
	Perspectiva	9	60,0	29	3	20,0	75	2	13,3	40,0	1	6,7	100			
	Filosofia	1		3,2	1		25	2	100	40,0						

Nota: 1^a) quantidade de artigos analisados de acordo com a perspectiva ontológica e a área temática de publicação. 2^b) percentual dos artigos segundo a perspectiva ontológica e a área publicada. 3^c) percentual dos artigos segundo a área de publicação e a perspectiva ontológica.

As três posturas ontológicas propostas por Orlikowski (2010), quando submetidas às quatro áreas temáticas do EnANPAD, nas quais foram encontrados artigos que satisfaziam as características desejadas para a presente pesquisa, fornecem informações bastante contundentes para o atingimento do objetivo do presente texto. É válida a informação de que não houve a ontologia proposta em todas as Divisões nas quais foram encontrados trabalhos.

Os trabalhos que utilizaram a ontologia Fenômeno não foram encontrados nos trabalhos analisados da área de Estudos Organizacionais. Nas áreas em que foi encontrada, a predominância dessa lógica ontológica ocorreu nos trabalhos na Divisão de Estratégia Organizacional. Houve presença mínima dessa atitude ontológica nos trabalhos da Divisão de Pesquisa em Administração e Gestão de Pessoas. A posição ontológica de Perspectiva predominou na Divisão de Estratégia Organizacional, seguida juntamente da Divisão de Estudos Organizacionais e Pesquisa em Administração, e não ocorreu na Divisão de Gestão de Pessoas. A circunstância ontológica Filosofia só foi encontrada na Divisão de Pesquisa em Administração.

Ao se inverter a lógica de análise, os estudos da Divisão de Estratégia Organizacional são predominantemente encarados ontologicamente como Fenômeno, seguidos da ontologia Perspectiva. Nos trabalhos dessa divisão, não foi encontrada a ontologia como Filosofia. A divisão de Estudos Organizacionais utilizou a ontologia Fenômeno para a confecção dos artigos da área. Uma única postura ontológica também ocorreu na divisão de Gestão de Pessoas, mas, nesse caso, a postura usada foi a de Fenômeno. A Divisão de Pesquisa em Administração foi a única em que foram encontrados artigos com as três posturas ontológicas propostas por Orlikowski (2010). Nessa divisão há igualdade de predomínio nos trabalhos em Perspectiva e Filosofia.

5 IMPLICAÇÕES PARA AS PESQUISAS

A partir dos pressupostos de que as pesquisas em *Strategy-as-Practice* necessitam de percepções de realidade mais voltadas ao subjetivismo e de que as teorias são de maneira geral uma redução da realidade, ainda é possível aceitar que Estratégia é algo que as pessoas fazem, e não o que as organizações têm, e que as pesquisas em *S-a-P* fogem da estrutura objetiva, exigindo, desse modo, a parcialidade do pesquisador. Assim, o processo de estratégia é imerso no processo social e, dessa forma, a estratégia, bem como a pesquisa a ela relacionada, é representada pelo significado que as pessoas dão a essa estratégia, visto que a realidade é dinâmica e está sempre em construção.

Assim, o campo da *Strategy-as-Practice* surge com grande dificuldade de comprovação empírica dos assuntos relacionados ao tema, ou seja, os desafios metodológicos fazem que os pesquisadores procurem formas alternativas para o atingimento das suas inquietações de pesquisa. Nesse sentido, abordagens qualitativas que auxiliem a completa imersão do pesquisador junto ao fenômeno estudado são bem vindas ao campo. Surgem, desse modo, possibilidades de buscas de métodos e técnicas de outras áreas, em especial a Antropologia e a Sociologia, que trabalham com o fenômeno social em constante modificação. O não desligamento de outras áreas de estudos garante à academia brasileira possibilidades de acompanhamento do fluxo de conhecimento gerado mundialmente.

É imperativo, portanto, a necessidade de reflexões intensas a respeito da tradicional teoria de estratégia, a partir das quais a *Strategy-as-Practice* surge como uma abordagem de pesquisa que inverte a visão de Estratégia em relação à teoria tradicional. Assim, a questão fundamental é a colocação de prática no centro da discussão, em especial como elemento de pesquisa, o que exige uma concepção essencialmente diferente do que a tradicional teoria da Estratégia aborda. Tal perspectiva surge incluída em um movimento que propaga maior aproximação do campo teórico dos atores sociais efetivos e a academia, e, dessa forma, propõe o avanço da compreensão acadêmica de tal forma que tenha relevância prática para gestores e membros da organização. Tais fatos são a essência do movimento de *S-a-P* e são contidos nos principais artigos do movimento, em especial naqueles que principiaram a abordagem.

Com relação aos desafios metodológicos, estes tratam da superação das fronteiras tradicionais da academia, em especial, da aproximação de profissionais que estão fora da disciplina estudada. Desse fato decorre a exigência de o pesquisador ao mesmo tempo estar perto da prática real e utilizar uma ampla gama de ferramentas teóricas e metodológicas. Tal preocupação é justificada pelo fato de que é necessário fazer a ligação entre os diversos níveis organizacionais.

O desenvolvimento do campo da Estratégia como Prática necessita de um rompimento com a inflexibilidade, tanto em termos de níveis de análise, quanto de variáveis e de perspectivas teóricas. Para tanto, é apregoada a necessidade de pluralidade de níveis de análise, de atores, de variáveis dependentes e de teorias. De forma resumida, a abordagem da Estratégia como Prática oferece subsídios para afirmar que o processo de construção de Estratégia não é um processo isolado, mas sim uma atividade distribuída e coletiva, apesar de ser possível ser atribuído a um único estrategista.

6 CONCLUSÕES

O objetivo do presente artigo foi o de verificar a postura conceitual, ontológica e epistemológica dos pesquisadores brasileiros em *Strategy-as-Practice* a partir dos conceitos apregoados pelo movimento. Por meio desse objetivo, é possível apostar no crescimento do campo no Brasil, fato já detectado por Walter e Augusto (2009). A respeito do movimento, foi encontrado um conjunto bastante diversificado de posturas conceituais com vistas a sanear os questionamentos enfrentados; essas posturas conceituais podem ser influenciadas pelo contexto no qual o pesquisador está inserido.

Ao longo do presente artigo, foram demonstradas diferentes perspectivas analíticas por meio das quais o campo do conhecimento está sendo construído no Brasil. Dessa forma, além do objetivo principal, este artigo também buscou, de forma subjacente, contribuir para o entendimento do próprio movimento, pois, com o passar dos anos, houve extrapolação do tema para outras áreas de pesquisa, ou seja, o tema não ficou limitado à área de estratégia, como no início da apresentação de trabalhos no Brasil. Neste sentido, foram encontrados artigos permeados com conceitos do movimento nas áreas de Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão de Pessoas e Marketing o que demonstra o início do amadurecimento dos conceitos apregoados, ou seja, o conhecimento gerado em *Strategy-as-Practice* parece suportar demandas de pesquisa não só interna como também servir de base para estudos em outras áreas, pois traz consigo pressupostos teóricos inovadores.

Os elementos que compõem o *strategizing* sob a ótica dos pesquisadores brasileiros mostram-se em equidade quanto ao predomínio, isto é, quanto à não existência de predomínio de um elemento, porém há tendências de concentração nos estudos sobre o elemento Práticas, estudados na academia brasileira sob diversas perspectivas, e diminuição na publicação de

pesquisas que estudam predominantemente o elemento práxis. Em se tratando das agendas dos estudos, constatou-se que, no momento inicial das apresentações de trabalhos sobre *Strategy-as-Practice* no Brasil, havia o predomínio da preocupação com a agenda sociológica, talvez pela necessidade de divulgação do movimento teórico contemporâneo iniciado na Europa. Após esse período inicial, houve equilíbrio entre as agendas. Contemporaneamente, houve preponderância na agenda de ação ou gerencialista. A alteração de predomínio das agendas ao longo do período estudado pode ser explicada pela inserção de estudos empíricos na academia brasileira.

Com relação às agências nas quais os estrategistas estão inseridos, os trabalhos brasileiros analisados apresentam modificações significativas ao longo do período estudado. Os primeiros trabalhos apresentados possuíam como característica principal o fato de estarem inseridos predominantemente nas agendas prático-avaliativas. Posteriormente, houve uma diminuição ao longo do período estudado, ou seja, percebeu-se o trabalho do estrategista como uma atividade que reflete a respeito das suas atuações momentâneas e futuras inseridas em um contexto. Em todo o período estudado, houve a presença de trabalhos que percebiam o trabalho do estrategista sob a ótica voluntarista. Com o passar do tempo, os pesquisadores nacionais passaram a percebê-lo inserido na reprodução seletiva de atores e de modelos prévios com tendência de reproduzir a prática existente, ou seja, por meio da agência iterativa. Essa agência é a que mais representa os trabalhos na academia brasileira. Aos pesquisadores nacionais não é permitida a possibilidade de não participação na agenda teórica, pois condenará a academia a um papel secundário no mundo científico.

Ontologicamente, os estudos em *Strategy-as-Practice* podem assumir, de forma não excludente, três modos: fenômeno, perspectiva e filosofia. A estratégia vista como fenômeno é predominante nos estudos dos pesquisadores brasileiros, sendo encontrada nos estudos em todos os anos apresentados e sempre perfazendo a maior parte dos artigos analisados. Tal modo ontológico implica a forte afirmação nacional sobre a natureza e a constituição da realidade social. Talvez esse caminho mostre a posição nacional frente às publicações internacionais, podendo ser reflexo da postura dos pesquisadores frente a outros fenômenos organizacionais.

O presente artigo, portanto, tem sua contribuição ao mostrar a caracterização da abordagem da *S-a-P* no Brasil por meio da indicação de um conjunto bastante diversificado de posturas conceituais com vistas a sanar os questionamentos enfrentados pelos pesquisadores nessa fase inicial do movimento.

Para continuação do presente trabalho, sugere-se a verificação do impacto metodológico dos trabalhos mais utilizados como fonte de citação pela academia brasileira. Também é possível a

criação de ensaios com inferências de proposições metodológicas para os estudos em *Strategy-as-Practice*.

Sugere-se, também, a utilização da presente estrutura teórica para acompanhamento longitudinal dos procedimentos ontoepistemológicos da academia nacional, bem como a utilização de bases teóricas de outros campos das ciências sociais. Para auxiliar no entendimento das relações entre micro e macro contextos, sugere-se a utilização da estrutura proposta por Walter e Augusto (2009) em trabalhos produzidos na academia, tanto nacional quanto internacional.

REFERÊNCIAS

- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004). Get up, I feel like being a strategy machine". *European Management Review*, 1(1), 21-28.
- Creswell, J. C. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Colla, J. E. & Bulgacov, S. (2009). Prática e Conteúdo Estratégico em Redes de Empresas: estudo no APL de metais sanitários de Loanda/PR. *Revista de Ciências da Administração*. 11(24), 41-68
- Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2004). Studying strategizing in pluralistic contexts: a methodological agenda. Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org>, acesso em: 11/02/2010.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2 ed). Porto Alegre: Bookman.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl D. & Vaara, E. (2011). Introduction: What is Strategy as Practice? In Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl D. & Vaara, E.(Eds). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: 1-20. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. & Spee, P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- 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.
- Maciel, C. de O., Weymer, A. S. Q. & Augusto, P. O. M. (2010, setembro). Ambiente Construído e Práticas Estratégicas em Congregações Evangélicas. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Orlikowski, W. J. (2010), Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: 23-33. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richardson, R. J. (1985). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Schatzki, T. R. Introduction. In: Schatzki, T. R.; Knorr Cetina, K.; Savigny, E. von (Eds.). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 2001, p. 1-14.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tsoukas, H. (2010), Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: 47-62. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Walter, S. A. & Augusto, P. O. M. (2009, setembro). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M. & Fonseca, V. S. da. (2010, setembro). O Campo Organizacional e a Adoção de Práticas Estratégicas: Revisitando o Modelo de Whittington. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

_____. (2002), O que é estratégia. Pioneira Thomson Learning. 173 p. São Paulo.

_____. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*. 1(1), 119-127

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

Whittington, R., Johnson, G.; Melin, L. (Julho, 2004). The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. *Anais do EGOS Colloquium*, Ljubljana, Slovenia.

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

Recebido: 18/09/2012

Aprovado: 13/11/2012