

RESENHA DESCRITIVA

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015) *Cambridge Handbook of strategy-as-practice. Second Edition*. UK: Cambridge University Press, 664p.

1 Marcio Luiz Marietto
2 Cibele Barsalini Martins
3 Alessandra Cassol

Resumo

Objetivo: Disponibilizar aos leitores uma resenha descritiva, também conhecida como resenha resumo, do conteúdo da segunda edição do *Handbook* de Estratégia como Prática (S-as-P), no idioma Português, para facilitar os estudos na disciplina convidando os leitores a conhecer a obra na íntegra;

Método: Apreciação e descrição resumida de todos os capítulos do *Handbook* sem nenhum tipo de julgamento;

Contribuições: Contribuir para desenvolver e expandir a compreensão da ontologia, epistemologia, teorias, métodos e áreas substantivas de pesquisa da S-as-P na América Latina e, em especial, no Brasil fornecendo um “guia resumido” sobre o conteúdo do *Handbook* no idioma Português para facilitar os estudos futuros na área. Também contribui para tentar melhorar o entendimento dos pressupostos da disciplina para aumento na qualidade das publicações.

Palavras-chave: Estratégia como Prática. Resenha Descritiva. *Handbook*.

¹GlobADVANTAGE – Center of Research in International Business and Strategy, ESTG – Instituto Politécnico de Leiria, Portugal; e Universidade do Contestado – UnC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: profmarcioluiz@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1526-6058>

²Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: cibelebm@uol.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7396-0630>

³Universidade do Contestado – UnC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: alessandrassol.adm@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-0753-9642>



HANDBOOK DESCRIPTIVE REVIEW

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015) *Cambridge Handbook of strategy-as-practice*. Second Edition. UK: Cambridge University Press, 664p.

Abstract

Objective: Provide to the readers a descriptive review of the content of the second edition of the Strategy as Practice Handbook in Portuguese language to facilitate studies in the discipline inviting the readers to know the integral work in the handbook;

Method: Appreciation and short description of all handbook chapters without any kind of judgment;

Contributions: Contribute to develop and expand the understanding of ontology, epistemology, theories, methods and substantive areas of S-as-P research in Latin America and, in particular, in Brazil providing a "summarized guide" about the content of the Handbook in the Portuguese to facilitate future studies in the area. It also contributes to trying to improve the understanding of discipline's assumptions to increase the quality of publications.

Keywords: Strategy as Practice. Descriptive Review. Handbook.

REVISIÓN DESCRIPTIVA

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015) *Cambridge Handbook of strategy-as-practice*. Second Edition. UK: Cambridge University Press, 664p.

Resumen

Objetivo: Proporcionar a los lectores una revisión descriptiva, también conocida como revisión resumida, de los contenidos de la segunda edición del Handbook de Estrategia como Práctica (S-as-P), en portugués, para facilitar los estudios en la disciplina al invitar a los lectores a aprender sobre trabajo completo;

Método: Consideración y breve descripción de todos los capítulos del Handbook sin ningún tipo de juicio;

Contribuciones: Contribuya al desarrollo y la expansión de la comprensión de la ontología, epistemología, teorías, métodos y áreas sustantivas de investigación de S-as-P en América Latina y, en particular, en Brasil, proporcionando una "breve guía" sobre el contenido del Handbook en lengua portuguesa para facilitar futuros estudios en el área. También ayuda a tratar de mejorar la comprensión de los supuestos de la disciplina para una mayor calidad de publicación.

Palabras clave: Estrategia como Práctica. Revisión Descriptiva. Handbook.

A Segunda Edição do *Handbook* é substancialmente maior do que a primeira. Ela permaneceu com os mesmos autores organizadores, contudo a segunda edição contou com sessenta e três autores ao longo de seus trinta e seis capítulos. Também foi adicionada uma quinta parte. A segunda edição divide-se em: I) Questões Ontológicas e Epistemológicas com sete capítulos; II) Recursos Teóricos: Teoria Social com oito capítulos; III) Recursos Teóricos: Organizações e Teorias de Gestão com oito capítulos; IV) Recursos Metodológicos com sete capítulos; e V) Áreas Temáticas Substantivas com seis capítulos.

Nesta resenha, de certa forma, damos continuidade ao trabalho de Marietto (2016) que realizou a resenha da primeira edição do *Handbook* e esta publicada neste periódico. A segunda edição do *Handbook* possui alguns capítulos que foram repetidos, em partes ou totalmente, da primeira edição. Assim, buscamos além de resenhar a segunda edição, apontar as diferenças entre os mesmos. Para poupar espaço, quando os capítulos se repetiram em seu total conteúdo sugerimos observar o trabalho de Marietto (2016). Porém, quando os capítulos se repetiram em partes, além da sugestão de observar o trabalho de Marietto (2016), procuramos apontar o que existiu de novo e/ou diferente no capítulo, pois entendemos que, de certa forma, estamos evidenciando a evolução do tópico ou tema de uma edição para outra.

INTRODUÇÃO

A Introdução da segunda edição do *Handbook* de Estratégia como Prática (S-as-P) foi escrita pelos organizadores do livro e são os mesmos da primeira edição; Damon Golsorkhi professor associado em Gestão Estratégica na Grenoble Ecole de Management; Linda Rouleau professora no departamento de Gestão da HEC Montréal; David Seidl professor de Gestão e Organizações na University of Zurich; e Eero Vaara professor de Gestão e Organizações na Aalto University School of Business in Helsinki. Os autores ressaltaram que desde 2000 até os últimos anos (2014), a pesquisa da S-as-P confirmou sua importância e legitimidade no campo. A segunda edição do *Handbook* demonstra o grande entusiasmo pela geração de ideias sobre a forma aos quais os *practitioners* realizam seu trabalho estratégico nas

organizações focando a análise em *micro-level* nas atividades sociais, processos e práticas que caracterizam a estratégia organizacional. Os organizadores também ressaltaram que a S-as-P ainda é uma abordagem de pesquisa emergente e que ainda pode se desenvolver como uma perspectiva teórico-metodológica. O objetivo da segunda edição do *Handbook* foi (além de incentivar a geração de ideias para uma agenda de pesquisa futura para o desenvolvimento da abordagem) evidenciar o foco claramente definido da S-as-P possibilitando expandir as fronteiras dentro destes limites. Em outras palavras, os autores demonstram preocupação com o risco do ecletismo, ambiguidade e variações que não são adequadas à abordagem, mas que figuram em seu nome. Ainda na introdução, os organizadores buscaram esclarecer, contextualizar e, principalmente, evidenciar como se formaram as especificidades e as fronteiras ontológicas, teóricas e metodológicas da abordagem elucidando, de forma longitudinal, desde os trabalhos seminais (*practice turn in social sciences*) até os atuais temas centrais da pesquisa em S-as-P.

Primeira Parte – Questões Ontológicas e Epistemológicas

Os pesquisadores têm prestando pouca atenção às questões epistemológicas de pesquisa na S-as-P. Por meio dos capítulos dispostos na primeira parte do *Handbook*, os autores buscaram explicar a reconceituação da mudança ontológica oriunda da quebra da noção tradicional de que a estratégia é algo de propriedade das organizações, mas que as pessoas fazem no dia a dia de suas rotinas laborais nas organizações. Este novo contexto ontológico ampara-se em: 1) A estratégia não é mais algo estável e que pode ser observado, mas constitui-se de uma realidade em fluxo, ou seja, um fenômeno dinâmico e processual; 2) A estratégia não está mais localizada no nível organizacional, agora está espalhada em vários níveis. A estratégia pode ser analisada desde o nível das ações individuais até o nível institucional, ou seja, uma perspectiva multinível; e 3) A estratégia agora é concebida como uma realidade genuinamente social criada e recriada nas interações entre os atores sociais dentro e fora das organizações.

O primeiro e o segundo capítulo são exatamente iguais aos escritos, analogamente,

por Wanda J. Orlikowski; Robert Chia e Andreas Rasche na primeira edição do *Handbook*. Portanto, sugerimos observar Marietto (2016).

Assim como na primeira edição do *Handbook*, o terceiro capítulo foi escrito Haridimos Tsoukas que sugeriu um debate baseado na onto-epistemologia “*Heideggeriana*” para a S-as-P. Entretanto, o autor também considera a recente proliferação das pesquisas na área e o avanço concomitante de um conhecimento que também clama pela S-as-P, mas, para o autor, não necessariamente compartilha o mesmo entendimento de estratégia ou prática. Consequentemente, de forma diferente da maioria dos capítulos, o autor apresentou logo no início a título de exemplo, três resumos (*vignettes*) de resultados de pesquisas elaborando perguntas ao qual o pressuposto “*Heideggeriano*” ajudaria a responder. Após, de forma bastante interessante, o autor iniciou o debate para uma agenda futura de pesquisa resgatando, de forma longitudinal, diversos estudos da S-as-P e esclareceu as “evidentes” diferenças em relação aos estudos da abordagem processual da estratégia (*strategy process (SP) approach*). No restante do capítulo, o autor apresentou os pressupostos epistemológicos “*Heideggerianos*” (ver Marietto, 2016). Ao final sugeriu como a S-as-P abordada pelas lentes de Heidegger difere substancialmente da abordagem processual (SP) da estratégia.

O capítulo quatro possui agora o nome diferente do primeiro *Handbook* e, apesar de serem os mesmos autores, a ordem do segundo e terceiro autores foi alterada (Simon Grand, Widar Von Arx e Johannes Rüegg-Stürm). Até a metade o capítulo é, essencialmente, muito parecido com o da primeira edição que trata das características e impactos que a epistemologia construtivista pode gerar nos estudos da S-as-P. Todavia, do meio para o fim do capítulo o debate parece mudar de direção. Os autores basearam-se nas recentes discussões e contribuições da pesquisa na S-as-P a luz do paradigma construtivista e propuseram uma matriz disciplinar com quatro dimensões fundamentada no paradigma construtivista de Kuhn (1974). Após debatem como os métodos de pesquisa podem gerar novas descrições, interpretações e explicações sobre os fenômenos de interação social. Finalmente, concluem

sugerindo um alinhamento das agendas de pesquisa da S-as-P mediante a perspectiva construtivista, uma vez que ambas as noções de Estratégia e de *Strategizing* não podem ser dadas como certas e fechadas (*be taken as given*). Ao contrário, são o resultado da construção e reconstrução contínua das atividades dos *practitioners* e pesquisadores envolvidos.

Katharina Dittrich, Karen Golden-Biddle, Elana Feldman e Karen Locke escreveram o quinto capítulo do *Handbook*. As autoras relataram como os artigos de S-as-P contribuíram para o campo dos Estudos Organizacionais. Para isto realizaram uma pesquisa que consistiu em uma amostra de 70 artigos empíricos relacionados a S-as-P publicados nos principais periódicos internacionais da área entre 2002 e início de 2014. Inicialmente, uma boa contribuição do capítulo foi o segundo critério qualificador utilizado para que o artigo fosse identificado explicitamente como pertencente à perspectiva da S-as-P: “O estudo deveria citar pelo menos um dos trabalhos fundamentais da S-as-P (Hendry 2000; Jarzabkowski 2004; Jarzabkowski, Balogun e Seidl 2007; Johnson et al. 2007; Johnson, Melin e Whittington 2003; Whittington 1996; 2003; 2006; 2007), ou um dos dois artigos de revisão da S-as-P (Jarzabkowski e Spee 2009; Vaara e Whittington 2012)”. Em outras palavras, as autoras forneceram os estudos considerados seminais e fundamentais para o estudo da S-as-P. Para a análise as autoras dividiram os artigos em dois conjuntos: Primeira Onda – artigos de 2002 a 2008; e Segunda Onda – artigos de 2009 a 2014. A análise revelou que os pesquisadores da S-as-P utilizam nove estratégias para construir suas contribuições, porém as contribuições mantem foco em apenas duas. Estas estratégias foram disponibilizadas em uma matriz, sendo que ao final as autoras sugeriram que em estudos futuros os pesquisadores utilizem as outras estratégias de contribuições que ainda não foram devidamente exploradas.

O sexto capítulo é, praticamente (salvo alguma falha de julgamento), semelhante ao escrito por Ann Langley na primeira edição do *Handbook*. Existiram apenas algumas atualizações das citações e referências em alguns pontos do texto, porém seu conteúdo permanece, praticamente (salvo alguma falha de

juízo), idêntico. Portanto, sugerimos observar Marietto (2016).

Violetta Splitter e David Seidl escreveram o último capítulo da primeira parte do *Handbook* abordando a relevância prática da pesquisa baseada nas práticas estratégicas. Os autores mencionaram que estamos apenas começando a entender mais detalhadamente como e de que maneira uma abordagem baseada na prática estratégica pode produzir conhecimento relevante e que tenha impacto nas práticas do gerenciamento estratégico. Os autores reuniram diferentes estudos que abrangem a perspectiva baseada nas práticas sociais organizacionais para examinar a relevância prática da pesquisa em administração em geral e a pesquisa sobre S-as-P em particular. Em outras palavras, os autores argumentaram que existe uma distância conceitual entre os pesquisadores (*theorists*) e os gestores (*practitioners*) na compreensão de vários elementos da prática estratégica e isto dificulta a construção de uma racionalidade baseada na prática. Os resultados apontaram três abordagens utilizadas para capturar a lógica da prática na gestão: 1) a teorização por meio da racionalidade prática; 2) objetivação do participante (Bourdieu, 1978; 1990; 2003); e 3) a dissociação processual entre o conhecimento gerado (*theorists*) e a forma como os gestores (*practitioners*) adaptam estes artefatos no dia a dia laboral. Os autores acreditam no benefício da utilização destes três aspectos para gerar um conhecimento conceitual relevante para S-as-P.

Segunda Parte – Recursos Teóricos: Teoria Social

Não existe uma teoria da prática (Golsorkhi, *et al.*, 2015). Visto isto, a segunda e a terceira parte do *Handbook* ofereceram diversas abordagens teóricas para promover as bases das questões de pesquisas em vários níveis de análise. A intenção foi oferecer um corpo conceitual para expandir o conhecimento das práticas e práxis estratégicas, além de evidenciar as idiosincrasias específicas dos processos estratégicos e organizacionais em diferentes contextos institucionais e culturais. Diferente da primeira edição, a segunda edição foi dividida em duas partes para abordar os recursos teóricos. A primeira parte conta com as teorias sociais, sendo que alguns capítulos constam, também, na primeira edição, ainda que 3 capítulos foram adicionados. A segunda parte dos recursos teóricos (terceira parte do

Handbook) não figurou na primeira edição, possui 8 capítulos e abordou as teorias organizacionais e de gestão. Ou seja, percebe-se uma clara evolução conceitual na disciplina.

Richard Whittington abordou, novamente (assim como na primeira edição), a Teoria Estruturacionista (Giddens, 1984) vinculada a S-as-P. No oitavo capítulo do *Handbook* e primeiro capítulo da segunda parte. O capítulo é, essencialmente, muito parecido com o da primeira edição que trata dos principais conceitos que a teoria da estruturação oferece aos estudos da S-as-P (observar Marietto, 2016). Entretanto, o autor realizou uma atualização de suas referências incluindo estudos empíricos publicados no período de 2010 a 2015. Esta atualização gerou uma nova seção, onde o autor debate as atrações e as alternativas que a teoria da estruturação ofereceu aos pesquisadores da S-as-P. Após, o texto permaneceu idêntico à primeira edição.

A Teoria da Atividade, no estudo da estratégia como prática, foi abordada no segundo capítulo da segunda parte e nono capítulo do *Handbook*, por Paula Jarzabkowski e Carola Wolf. Na primeira edição do *Handbook* somente Paula Jarzabkowski havia escrito o mesmo. As autoras desenvolveram uma nova estrutura para análise, porém, agora, evidenciando mais os trabalhos de Engeström (1987; 1990), como figura-chave do desenvolvimento da teoria da atividade dentro do campo de ensino e aprendizagem na S-as-P. Segundo as autoras, o emprego desta lente teórica aprimora os estudos dos pesquisadores em três maneiras: a) fornecendo um *framework* para estudar questões relacionadas aos atores da estratégia individual; b) oferecendo uma perspectiva sobre estratégias coletivas e a iteração em diferentes sistemas de atividades humanas, dentro e fora da organização; e c) focalizando no fluxo de atividade dentro do qual a práxis de estratégia é construída e se desdobra ao longo do tempo. As autoras concluíram o capítulo disponibilizando novos *insights* para colocar a Teoria da Atividade no cerne das futuras análises.

O décimo capítulo foi escrito por Marie-Léandre Gomez, relatou como o uso da Teoria da Prática de Bourdieu tem contribuído para os avanços nos estudos sobre S-as-P. Embora, seja a mesma autora ao abordar o tema na primeira edição do *Handbook*, o capítulo é,

essencialmente, diferente da primeira edição. O texto foi particularmente adaptado para descrever as estratégias dentro de um cenário de mudanças, a maneira como as forças que regem o campo são modificadas (Bourdieu, 2005), ou como os agentes dominantes desenvolvem estratégias para manter seu poder sobre o campo. Com uma abordagem dinâmica e relacional da atividade humana, o sistema de campo/*habitus*/prática destaca a complexidade da estratégia e a interconectividade dos níveis micro e macro, agência e estrutura, e estratégias deliberadas e emergentes. Segundo a autora, esta abordagem proporciona diversos caminhos para novos estudos no campo da estratégia, no sentido de fornecer uma melhor explicação do que realmente acontece e está em jogo nas organizações. Ressalta-se, também, que no primeiro capítulo da segunda parte do livro, Richard Whittington evidenciou a comparação entre o Estruturacionismo de Giddens com duas alternativas próximas, a abordagem prática-teórica de Bourdieu e a abordagem realista crítica associada à Bhaskar e Archer.

No quarto capítulo da segunda parte, décimo primeiro do *Handbook*, Jean-Pascal Gond, Bernard Leca e Charlotte Cloutier apresentaram pressupostos, avaliações e críticas a S-as-P sob a perspectiva da estrutura das *economies-of-worth*, no sentido de avançar as pesquisas nesta área. O termo *economies-of-worth* não possui uma tradução fiel ao português, porém trata-se da teoria sociológica apresentada por Boltanski e Thévenot (2006 [1991]). A teoria é uma crítica a sociologia crítica de Pierre Bourdieu, portanto, uma sociologia da crítica. O objetivo da teoria é estudar como os atores sociais usam suas competências em ações situadas, como em litígios e contendas sociais, com o intuito de identificar os princípios ou valores que definem as posições nos conflitos. Em outras palavras, a intenção é ir além da descrição das práticas e dar conta das lógicas em que os atores se sustentam para coordenar as suas ações capturando as competências específicas envolvidas na consecução desta coordenação. O intuito é justificar suas ações por meio de um sistema de equivalências (Sobottka e Giovani, 2012). Naturalmente, para os autores, esta é uma estrutura que pode ser aplicada a S-as-P no contexto das disputas organizacionais. Na opinião dos autores, “levar a estratégia a sério” (Whittington *et al.* 2003; Whittington, 2006)

como uma prática social, também envolve prestar atenção às dimensões normativas/sociais, avaliativas e críticas, inerentes à criação de estratégias. Os autores apresentaram oportunidades de investigação empírica utilizando as *economies-of-worth frameworks* que abordam três desafios: 1) Justificação como prática; 2) Avaliação como prática; e 3) Crítica como prática. Eles delinearão uma agenda de pesquisa ao longo destas três linhas com ênfase em como os gerentes e executivos justificam suas estratégias diante de múltiplos públicos, de modo que possa significativamente expandir as investigações a respeito da S-as-P e permitir a junção com estudos críticos em negócios e sociedade, sociologia econômica e administração.

Saku Mantere teve como objetivo trazer à tona trabalhos de Wittgenstein que seriam relevantes para o estudo da S-as-P apresentados no quinto capítulo da segunda parte do livro. O autor, também, abordou o tema na primeira edição do *Handbook*, sendo que grande parte do texto é muito semelhante (observar Marietto, 2016). Porém, nesta segunda edição adicionou, ao conceito de Jogos de Linguagem, os conceitos associados à Semelhança Familiar e Forma de Vida a fim de elaborar três grandes domínios dentro da S-as-P. Com o intuito de promover uma reflexão sobre o que espera se tornar um fluxo de pensamento “wittgensteiniano” dentro das pesquisas de S-as-P, o autor concluiu que Wittgenstein deveria ser considerado ao lado de pensadores como Giddens, Bourdieu, de Certau, Luhmann, Heidegger e Foucault nos estudos de S-as-P.

Para Florence Allard-Poesi a análise da Teoria de Foucault, apresentada no décimo terceiro capítulo do *Handbook*, nos convida a contemplar práticas estratégicas como um corpo de conhecimento, um conjunto específico de práticas discursivas e práticas de visibilidade. Ainda que a autora tenha dissertado sobre o mesmo tema na primeira edição do *Handbook*, a mesma pontuou que a perspectiva de Foucault abriu novas áreas de pesquisa e questionamentos para o estudo da S-as-P: 1) Como estrategistas gerenciam os efeitos do empoderamento/desempoderamento das práticas estratégicas; 2) Investiga a “topografia” do campo de visibilidade que serve para condicionar o discurso estratégico e suas consequências para as ações e práticas

organizacionais; e 3) Investiga o papel da tecnologia da informação no desenvolvimento do discurso estratégico, uma dimensão que, com poucas exceções, raramente é levada em conta. A autora salientou que a noção de livre arbítrio ou intencionalidade aparecem como uma importante linha de demarcação para o entendimento das diferenças entre a perspectiva de estratégia de Foucault e a abordagem de S-as-P. A autora concluiu que a perspectiva de Foucault nos possibilita questionar as condições e limites dos efeitos performativos das práticas de estratégia.

O penúltimo capítulo é, praticamente (salvo alguma falha de julgamento), semelhante ao escrito por Valérie-Inès De La Ville e Eléonore Mounoud na primeira edição do *Handbook*. Existiram apenas algumas atualizações das citações e referências em alguns pontos do texto, porém seu conteúdo permanece, praticamente (salvo alguma falha de julgamento), idêntico. Portanto, sugerimos observar Marietto (2016).

No último capítulo da segunda parte do *Handbook*, Christopher S. Chapman, Wai Fong Chua e Habib Mahama argumentaram que as pesquisas baseadas em teorias do ator-rede oferecem uma maneira direta e eficaz de explorar as oportunidades destacadas por vários críticos de S-as-P. Primeiro, eles estabeleceram alguns princípios fundamentais da teoria (simetria generalizada, recursividade e indeterminação radical). Em seguida, discutiram uma variedade de estudos empíricos da S-as-P que aplicaram a teoria ator-rede. Os autores enfatizaram que a teoria é mais diaspórica do que um campo de atividade altamente programado. Ao final, os autores apresentaram sugestões para aprofundamento das pesquisas na teoria ator-rede, baseados nos estudos de Latour, Alcadipani e Hassard.

Terceira Parte – Recursos Teóricos: Teorias Organizacionais e de Gestão

No primeiro capítulo da terceira parte e décimo sexto capítulo do *Handbook* foram propostas novas pesquisas para avançar a fronteira do conhecimento metodológico e suportarem os *insights* emergentes gerados a partir da mistura da teoria institucional e prática. Michael Smets, Royston Greenwood e Michael Lounsbury iniciaram o capítulo chamando a atenção para as escassas pesquisas com foco

dentro das organizações, exceto por alguns trabalhos de pesquisadores da S-as-P. Os autores apontaram três argumentos que, segundo eles, são dignos de atenção: 1) Identificar quais problemas as empresas enfrentam e em que negócios estão inseridas; 2) Entender melhor o papel mediador das organizações, como tamanho, reputação, internacionalização, forma organizacional; e 3) A existência de caminhos promissores para pesquisas futuras no reconhecimento dos artefatos e materiais que os profissionais usam, como as instituições são criadas, mantidas e alteradas. Os autores finalizaram incentivando os pesquisadores a buscarem esses caminhos para pesquisa, pois podem gerar *insights* que conectam os níveis de análise individuais, organizacionais e institucionais em convincentes modelos multiníveis de como a práxis cotidiana é influenciada pelas estruturas institucionais mais amplas nas quais está inserida.

Patrick Regné ilustrou a relação entre S-as-P e RBV (*Resource Based View*), sob a perspectiva de capacidade e abordagem de micro fundações, no décimo sétimo capítulo do *Handbook*. O autor iniciou o capítulo com a apresentação dos resultados de seis estudos que examinaram a interseção, diferenças e similaridades entre SAP e a RBV. O autor também discutiu dois caminhos para pesquisa nessa interseção: como os micros processos e as atividades de conteúdo se relacionam com RBV e capacidades em nível de organização, além de como as práticas, práxis e *practitioners* estão embutidos em recursos e capacidades. Ao final, o autor concluiu que, apesar de algumas discrepâncias fundamentais entre as duas áreas, estas correntes de pesquisa não competem entre si, mas são modos complementares de investigação em estratégia. Ambas podem contribuir para uma visão mais completa e integradora da estratégia que preencha seus aspectos de conteúdo, processo e prática, que há muito tempo foram separados na pesquisa em gestão estratégica.

A contribuição da Teoria das Rotinas Dinâmicas na pesquisa sobre S-as-P é retratada no décimo oitavo capítulo. Segundo Martha S. Feldman, a autora do capítulo, ambas compartilham uma base teórica comum e com os mesmos desafios conceituais. Ambas surgem de inconsistências na fundamentação teórica e

das expectativas suportadas por orientações mais estáticas, em que o foco do estudo pode ser identificado como se fosse independente. Esses desafios teóricos foram evidenciados pela autora, ao longo do capítulo, como tendo implicações metodológicas. Segundo a autora, as teorias da prática implicam as relações sociais que exigem que identifiquemos nosso foco de análise *in situ*. Tais abordagens são exemplificadas em estudos práticos, trabalhos de mobilização de recursos e estudos recentes sobre sócio materialidade. A autora finalizou o capítulo apontando oportunidades para avanço nos estudos que envolvam as conexões entre a dinâmica das rotinas e S-as-P.

O estudo da relação entre identidade e estratégia foi examinado no quarto capítulo, décimo nono do livro, por David Oliver. O capítulo é organizado em quatro partes: 1) introdução e principais estudos relacionados à identidade categorizados por nível de análise: individual, coletiva e organizacional; 2) revisão dos trabalhos existentes ligando identidade à estratégia, organizado dentro de três perspectivas: identidade como recurso estratégico, identidade como uma lente ou dispositivo de enquadramento e identidade como forma de trabalho; 3) estudos de identidade de processo para desenvolver a perspectiva do trabalho de identidade como uma forma de prática estratégica operando através de orientações e níveis temporais de análise; e 4) aborda diretamente a identidade e sua relação com a prática e a práxis da estratégia. Segundo o autor, ambas correntes compartilham muitas características que destacam o potencial de estudos cruzados entre elas podendo ser a fonte de coerência organizacional e estabilidade. Ainda assim, cada corrente também experimentou uma virada para o processo e/ou prática por estudiosos nos últimos anos. O autor, também, discorreu sobre a crescente literatura organizacional sobre processos de identidade que fornecem a base para compreender as implicações no trabalho de identidade como uma forma de prática estratégica. Ao final, o autor sugeriu questões de pesquisa para estudos futuros que incluam a emergência de identidade, questões relacionadas ao nível de análise, tempo, conversa e materialidade com o intuito de levar a um aprofundamento da compreensão do papel que

cada um desempenha nas organizações contemporâneas.

No vigésimo capítulo do *Handbook* os autores Joep Cornelissen e Henri Schildt abordaram a perspectiva do *Sensemaking* (Weick, 1979) como um fenômeno ou uma perspectiva nos estudos de S-as-P. Neste capítulo demonstraram as várias maneiras que o *sensemaking* pode ser usado em pesquisas de S-as-P evoluindo na forma como se entende a investigação da estratégia em relação às *practices, praxis e practitioners*. Em comum, com muitas abordagens interpretativas, o *sensemaking* examina a relação entre as observações e interpretações procurando teorizar por que é que há, de fato, regularidade na maneira como as pessoas estabelecem interpretações e significados nas organizações. A partir da revisão de 56 artigos os autores chegam à conclusão que, em vez de uma perspectiva teórica, a S-as-P predominantemente apropria o *sensemaking* como um constructo guarda-chuva ou como indicação de práticas empiricamente estabelecidas. Os autores propõem que o *sensemaking* muitas vezes poderia ser mais apropriadamente caracterizado como um rótulo para um conjunto de fenômenos empíricos nos estudos de S-as-P e não como uma perspectiva teórica. Desta forma, sugere-se a temporalidade e materialidade como campos emergentes de pesquisa na intersecção entre S-as-P e *sensemaking*.

No sexto capítulo da terceira parte e vigésimo primeiro capítulo do livro os autores François Cooren, Nicolas Bencherkl, Mathieu Chaput e Consuelo Vásquez abordaram a S-as-P e a constituição comunicativa das abordagens organizacionais. Decorrentes, respectivamente, de estudos baseados na prática e na comunicação organizacional, a fim de explorar o papel da conversa e do texto na elaboração da estratégia. O capítulo tem como foco central compreender os processos das organizações reconhecendo a força constitutiva da comunicação, onde a comunicação não é observada de uma única maneira. A partir de um caso empírico analisaram momentos de fuga na elaboração da estratégia. Ou seja, momentos em que questões de preocupações são apresentadas, discutidas, questionadas e/ou aceitas a fim de coletivamente decidir o que fazer. Os autores apresentaram orientações

conceituais e metodológicas sobre como conceber a comunicação além do modelo clássico de transmissão com foco nos agentes humanos individuais, favorecendo, em vez disso, uma visão constitutiva da comunicação.

Os autores Stewart Clegg e Martin Kornberger no vigésimo segundo capítulo do *Handbook* trazem uma reflexão sistemática sobre como o poder pode ser usado como uma estrutura analítica para estudar a estratégia. A estratégia foi definida como um conjunto de práticas (discursivas) que precisam ser analisadas com relação aos efeitos de poder sobre a organização, o meio ambiente e os responsáveis pela elaboração da estratégia. Para explorar sistematicamente a estratégia os autores pautaram-se na seguinte heurística: a relação entre poder e (1) estratégia como substantivo, (2) estratégia como verbo e (3) tornar as coisas estratégicas (estratégia como adjetivo). Os autores apresentaram uma discussão sobre os mecanismos para tornar as coisas estratégicas denominado de teoria do apego ao poder estratégico. Este mecanismo se concentra em três momentos chaves que norteiam sua análise: visualização, valorização e mobilização. Em suma, os autores realizaram uma revisão de alguns dos estudos mais importantes sobre S-as-P e relações de poder e perceberam que o uso da linguagem é central para a análise da S-as-P, seja como texto escrito, discurso formal ou conversa situada. Reforçando que assim como a estratégia é multifacetada, suas interpretações também devem ser.

No último capítulo da terceira parte do *Handbook* os autores Martin Blom e Mats Alvesson analisaram a S-as-P a partir da perspectiva dos Estudos Críticos em Administração (CMS). Eles explicaram como uma agenda de pesquisa orientada para os estudos críticos em administração podem alavancar estudos futuros na S-as-P. Os autores sugeriram cinco temas para pesquisa na SAP inspirados nos CMS. Estes temas perpassam sobre: os efeitos do poder da estratégia/gestão estratégica; difusão da gestão estratégica; gestão estratégica e suas contra suposições sobre a racionalidade e substancialidade da estratégia; e um questionamento fundamental da estratégia na prática e na academia. Os autores concluíram que a S-as-P, como campo de pesquisa, apresenta um potencial significativo para

estudos mais aprofundados e que contribuirão para que a abordagem alcance outro nível de maturidade.

Quarta Parte – Recursos Metodológicos

A Estratégia como Prática (S-as-P) vem demandando métodos de pesquisa que permitam observar e compreender a dinâmica longitudinal e processual das práticas, rotinas e ações dos atores situados. Esta compreensão servira para desvendar suas interdependências e interações e, também, para focar sobre os discursos e aquilo que “não é dito ou divulgado”, mas está implícito ou expresso na retórica. Desta forma, as abordagens mais promissoras e os métodos de pesquisa que permeiam a fronteira do conhecimento metodológico capazes de suportarem os novos *insights* da Estratégia como Prática (S-as-P) foram apresentados e discutidos na quarta parte do *Handbook*.

No vigésimo quarto capítulo do *Handbook*, Ann Cunliffe abordou a etnografia como uma metodologia de pesquisa capaz de estudar as relações dinâmicas e complexas que ocorrem no ambiente organizacional. A etnografia é capaz de ressoar a S-as-P baseando-se no pressuposto da estratégia como uma prática social cotidiana que é realizada pelas pessoas em suas ações, textos e conversas. A etnografia conecta-se à prática por meio de sua ênfase em particularizar os dados observando os detalhes das interações e conversas, sendo capaz de entender como o comportamento cotidiano na organização cria escolhas e consequências estratégicas em micros e macros níveis de análise. A autora também destacou que os principais desafios enfrentados pelos pesquisadores da S-as-P se relacionam com a aproximação à prática dos profissionais. Fortaleceu-se a necessidade de aplicar teorias sociais complexas e estudar micro práticas consideradas como certas de tal maneira que, também, possam ser capazes de compreender as suas consequências em nível macro.

O vigésimo quinto capítulo do *Handbook* contribuiu para o desenvolvimento do diálogo metodológico no campo S-as-P. Os autores Julia Balogun, Nic Beech e Phyl Johnson argumentaram que a estratégia como campo de prática precisa reconhecer a importância da identidade. Os autores apresentaram importantes implicações metodológicas, pois os pesquisadores da S-as-P devem estudar as

ligações entre profissionais de estratégia e seu trabalho estratégico. O argumento central do capítulo está na perspectiva de que a identidade permite aos pesquisadores estudarem os vínculos entre práticas estratégicas profissionais e sua práxis. O capítulo apresentou regras básicas para pesquisa oferecendo uma metodologia que permite a exploração da interconectividade de estrategistas, identidade e suas práticas considerando as implicações que isso gera.

O terceiro capítulo da quarta parte ou vigésimo sexto do *Handbook*, salvo algumas atualizações de citações e referências é muito semelhante ao escrito Linda Rouleau primeira edição do *Handbook*. Portanto, sugerimos observar Marietto (2016).

O vigésimo sétimo capítulo do *Handbook* que trata da contribuição da Etnometodologia para os estudos de S-as-P é exatamente igual ao escrito por Dalvir Samra-Fredericks na primeira edição do *Handbook*. Portanto, sugerimos observar Marietto (2016).

O vigésimo oitavo capítulo expôs como a análise do discurso crítico, apresentada como abordagem metodológica, permite examinar o papel constitutivo que os discursos desempenham na sociedade contemporânea. Eero Vaara argumenta que é, precisamente por meio de tal abordagem, possível mapear e entender o papel das práticas discursivas nos processos e atividades em nível micro, que constituem as estratégias nas organizações contemporâneas. O capítulo apresentou um esboço da análise do discurso crítico como método de abordagem lógica para estudar a S-as-P. Também apresentou como a análise do discurso pode ajudar a entender melhor o papel central dos textos formais no processo de estratégia.

No sexto capítulo da quarta parte e o vigésimo oitavo capítulo do livro, os autores Mona Ericson, Leif Melin e Andrew Popp abordaram a pesquisa da S-as-P a partir de uma perspectiva histórica. Os autores propuseram quatro categorias diferentes de métodos históricos adequados para o estudo da S-as-P. A primeira denomina-se releitura das fontes e narrativas convencionais que permeiam o processo de constituição da estratégia. A segunda categoria é a micro história que parte de um foco em momentos e eventos de microescala sugerindo uma afinidade óbvia com

o interesse da S-as-P no cotidiano. A terceira categoria trata de documentos do “ego” que fazem menção a cartas ou documentos históricos.

E a última categoria foi a experiência vivida que se refere às dimensões pré-reflexivas da existência humana. Por fim, o capítulo refletiu sobre essas categorias, seus desafios e seus limites apresentando o significado e as implicações de uma abordagem histórica dentro da perspectiva da estratégia como prática.

O último capítulo da parte metodológica e trigésimo capítulo do *Handbook* abordou o método quantitativo nas pesquisas de S-as-P. Tomi Laamanen, Emmanuelle Reuter, Markus Schimmer, Florian Ueberbacher e Xena Welch Guerra destacaram que a inclusão de dados quantitativos nos estudos qualitativos pode ajudar a fornecer diferentes tipos de evidências e novas descobertas exploratórias nas pesquisas da S-as-P. Os autores argumentaram que, embora a maior parte dos trabalhos de S-as-P tenham sido de natureza conceitual ou qualitativa, existe um grande potencial para a pesquisa quantitativa. O capítulo apresenta três grandes contribuições para a discussão do uso do método quantitativo nos estudos de S-as-P. Inicialmente, apresentaram várias áreas de pesquisa relacionadas à gestão que se alinham adequadamente à agenda de pesquisa da S-as-P e que podem usar métodos quantitativos extensivamente para examinar tanto os *practitioners*, quanto as práticas. Posteriormente, destacaram vários métodos quantitativos de pesquisa que podem ajudar os estudiosos da S-as-P a dar um passo adiante ao examinar os antecedentes, a ocorrência e as implicações das práticas estratégicas. E, por fim, descreveram várias fontes contemporâneas importantes de dados para análise quantitativa da S-as-P. Os autores observaram que o desenvolvimento de uma cultura epistêmica mais equilibrada, que incentive e aceite não apenas pesquisas qualitativas, mas também quantitativas, apresenta uma riqueza potencial e possibilitará o desenvolvimento de novas pesquisas na S-as-P.

Quinta Parte – Áreas de Tópicos Substantivos na Estratégia como Prática

Esta nova parte do *Handbook* focou em áreas centrais de tópicos substantivos para a pesquisa na S-as-P. Estes tópicos podem ser vistos como

sub-streams (neste sentido uma área contida dentro de outra área) importantes para a pesquisa na S-as-P. Em outras palavras, as abordagens destacadas nesta parte são específicas a determinado grupo ou situação e não visam a generalizar além da sua área substantiva.

Ann Langley e Maria Lusiani iniciaram o capítulo trinta e um abordando o planejamento estratégico como prática. As autoras realizaram uma revisão da literatura examinando as pesquisas recentes sobre o planejamento estratégico visto como uma prática social. As autoras consideram o planejamento estratégico, atualmente, como um rótulo (*label*) que é aplicado a um conjunto de práticas (planos estratégicos) que se relacionam à articulação da intenção estratégica futura da organização. Uma das conclusões das autoras foi a conscientização de que sabemos mais sobre como os planos são produzidos e sua forma textual do que como eles são consumidos, ou como as práticas de planejamento evoluem ao longo do tempo. Ao final, as autoras ressaltaram três pontos que possuem implicações importantes para estudos futuros: 1) os pesquisadores não devem considerar o planejamento estratégico como uma prática estática, imutável e uniforme em todas as organizações; 2) como prática social, o planejamento estratégico possui, claramente, implicações políticas que precisam ser capturadas e compreendidas em pesquisas futuras; e 3) ainda sabemos, surpreendentemente, muito pouco sobre a ligação entre o planejamento estratégico e a ação estratégica. Existe a necessidade de mais estudos de como os planos estratégicos são consumidos e de como a ação estratégica emerge dentro, ou de forma periférica, dos planos estratégicos das organizações. Ou seja, uma vez que o apelo da S-as-P é “o que as pessoas realmente fazem” os pesquisadores da área parecem muito capazes de preencher estas lacunas.

“Surpreendentemente, foi apenas recentemente que os pesquisadores começaram a se interessar em como as reuniões e *workshops* afetam as práticas da estratégia”. Esta afirmação foi utilizada por David Seidl e Stéphane Guérard no início do trigésimo segundo capítulo do *Handbook* para chamar a atenção do leitor à importância das reuniões e *workshops* nas pesquisas de S-as-P. Os autores

realizaram uma revisão da literatura existente sobre reuniões e *workshops* voltados às atividades estratégicas e perceberam que muito do *strategizing* acontece nestes ambientes. Embora as reuniões sejam consideradas como um fenômeno natural no mundo organizacional, inclusive, muitas vezes vistas como irrelevantes ou desnecessárias, elas tendem a serem encontros que servem para diversas funções (manifestas ou latentes) que influenciam os efeitos do *strategizing* através das organizações. Estes efeitos podem ser, por exemplo, o de estabilizar as estratégias da organização em face às novas ideias ou de conduzir e efetivar as mudanças estratégicas. Os autores assinalaram, também, que os *workshops* são um tipo particular de reunião que servem de mecanismo para que a estrutura e as rotinas da organização sejam suspensas e o fluxo de ideias e interações crie uma plataforma para a reflexão estratégica. Ao final sugerem cinco temas para pesquisas futuras.

O papel da materialidade na prática da estratégia é o terceiro capítulo da quinta parte do *Handbook*. Jane Lê e Paul Spee esclareceram que existem muitos conceitos de materialidade ao longo da literatura, tanto filosófica quanto empírica. Porém, para o capítulo eles adotaram duas vertentes do conceito: Em primeiro lugar, a materialidade pode se referir à mera fisicalidade – isto é, o material é algo que existe separadamente da mente; é um objeto com propriedades físicas que ocupam espaço; Em segundo lugar, a materialidade pode se referir à qualidade de ser relevante ou significativa – isto é, o material é algo que é inseparável da mente; é o objeto de nossa atenção e pode ou não ter propriedades físicas distintas, mas, em vez disso, ganha sentido com base nas características que lhe atribuem. Visto isto, os autores apontaram quatro abordagens de pesquisa sobre a materialidade que já são frutíferas na S-as-P e que, provavelmente, continuarão sendo: Comunicação; Tecnologia; *Sensemaking*; e Positivismo. Ao final, sugerem caminhos para pesquisas futuras que podem demonstrar como a materialidade pode alterar nosso entendimento sobre as estratégias e as organizações.

Ainda tratando de uma área específica a S-as-P, Linda Rouleau, Julia Balogun e Steven W. Floyd avançaram o debate sobre as pesquisas com os gerentes médios no trabalho estratégico.

Os autores confirmaram, no trigésimo quarto capítulo do *Handbook*, que as pesquisas sobre a influência dos gerentes médios na consecução do trabalho estratégico têm avançado muito na área da S-as-P. Eles apontaram que os pesquisadores da S-as-P tem utilizado até o momento quatro lentes teóricas para as pesquisas: *Sensemaking*; Análise do Discurso Crítico; Comportamento Político; e Teoria Institucional. Os autores contataram que estas pesquisas agora constituem uma área substantiva da S-as-P com um considerável acúmulo de conhecimento. Ao final do capítulo fizeram sugestões para pesquisas futuras focando nos cinco principais desafios ontológicos, epistemológicos e metodológicos que virão à frente.

Pikka-Maaria Laine e Eero Vaara sugeriram, no trigésimo quinto capítulo, a Participação no Trabalho Estratégico como um tópico substantivo à S-as-P. A participação é uma questão fundamental na pesquisa de processos de estratégia porque ajuda a criar compromisso com estratégias, e sua ausência pode ter um impacto negativo na qualidade da tomada de decisão estratégica. A participação é central na pesquisa de S-as-P, pois examina as atividades dos múltiplos atores sociais e as práticas que eles direcionam no trabalho estratégico. Em uma perspectiva mais crítica pode ser conectada com a subjetividade e a resistência social e, ainda, em um nível mais profundo, em relação à ética ligada à desigualdade organizacional e a dominância gerencial nos processos de tomada de decisões. Os autores sugeriram quatro perspectivas para a pesquisa em participação: a não participação ou participação como “um não assunto” (participação como dominância e desigualdade); participação como parte da dinâmica do processo de estratégia; participação através das práticas organizacionais; e a participação como questão da subjetividade. Os autores também ofereceram ideias para as pesquisas futuras como: estender a pesquisa a agência estratégica dos autores não gerenciais; analisar as diferenças culturais e institucionais na participação; estudar a sociomaterialidade e seu papel na promoção da participação estratégica; entre outras vertentes.

No último capítulo do *Handbook*, Ethel Brundin e Feng Liu examinaram o papel das emoções no *strategizing*.

Os autores evidenciaram que o estudo das emoções ainda não tem um papel importante na S-as-P, porém alertaram que este é um aspecto importante da vida organizacional. Cada vez mais os atores responsáveis pela estratégia confessam abertamente a importância das emoções em suas atividades rotineiras. Os autores realizaram uma revisão nos poucos estudos que consideram as emoções no contexto da S-as-P.

Também incluíram alguns estudos que julgaram fazer parte do escopo que captura o papel das emoções nas microanálises de mudança estratégia e organizacional. Com apenas 31 estudos empíricos considerados, os autores sugeriram que os mesmos constituem a base (*core*) e representam o centro (*bull's eye*) da discussão do papel das emoções no *strategizing*. No final do capítulo concluíram que o tema proporciona diversas aberturas para pesquisas futuras. Estas incluem uma abordagem crítica às emoções incluindo uma expansão aos estrategistas e aos diversos contextos organizacionais e culturais.

REFERENCIAS

Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006 [1991]) *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press.

Marietto, M. L. (2016) Resenha descritiva - Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice v.1. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 15(4): 118-125.

Sobottka, E, A., & Giovani A. S. (2012) Justificação, reconhecimento e justiça: tecendo pontes entre Boltanski, Honneth e Walzer. *Civitas-Revista de Ciências Sociais* 12(1): 126-144.