

## A “*Practice Turn*” e o Movimento Social da Estratégia Como Prática: Está Completa Essa Virada?

**Autoria:** Cristiano de Oliveira Maciel, Paulo Otávio Mussi Augusto

### Resumo

Em 2006, Richard Whittington, o principal autor da corrente de pesquisa denominada Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*), publicou o artigo *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. Nesse trabalho foi apresentada uma estrutura de análise que, pretensamente completaria a virada da prática nessa área de pesquisa ao considerar diferentes níveis da prática (micro e macro). Entretanto, críticas foram e continuam sendo dirigidas aos estudos realizados sob essa perspectiva, o que evidencia a necessidade em avaliar como está se dando a *Practice Turn* nos estudos sobre estratégia. Assim, o objetivo no presente artigo foi analisar a virada da prática nos estudos sobre estratégia, tanto no que concerne às principais características quanto à finalização desse ciclo ao tomar essa abordagem como um movimento social. Esse objetivo foi desdobrado nas seguintes perguntas de pesquisa: (i) no que consiste a virada da prática no campo da estratégia? (ii) como tem se dado e quais são as características dessa virada da prática nesse campo de estudos? (iii) está de fato completa essa virada da prática? O quadro teórico de referência foi dedicado à apresentação das principais características da *Practice Turn* na Teoria Social e da proposta da *Strategy as Practice*. Na escolha do método optou-se pela pesquisa não reativa de documentos existentes (dados secundários) (NEUMAN, 1997). A partir desse método foram selecionados os principais periódicos da área de Administração e Estratégia de acordo com o *Journal Citation Reports*, observando aqueles com maior fator de impacto. Com a amostra de 59 artigos, o movimento social da *Strategy as Practice* foi analisado à luz dos três momentos sugeridos por Hambrick e Chen (2008): (i) diferenciação; (ii) mobilização; e, (iii) construção de legitimidade. A (i) diferenciação foi analisada ao se destacar as promessas da *Strategy as Practice*, sobretudo no que ela tentou se diferenciar da literatura sobre Processo Estratégico. A (ii) mobilização foi examinada via observação da ação coletiva dos pesquisadores desse campo e por meio da Análise de Redes Sociais para co-autorias. A (iii) construção de legitimidade do movimento foi analisada a partir da consideração dos resultados alcançados pela *Strategy as Practice* nos trabalhos que fizeram parte da amostra. Os resultados permitem concluir: (i) a virada da prática no campo da estratégia consiste em relacionar a corporeidade dos atores sociais, seus objetos e formas de uso, seus conhecimentos, habilidades, estados de emoção e motivações centralmente à prática; (ii) essa virada está concentrada, em termos relacionais, nos pesquisadores R. Whittington e P. Jarzabkowski, com trabalhos predominantemente orientados e presos ao velho vocabulário da sociologia da regulação; (iii) no que concerne à consecução ou finalização da virada da prática, como foi pretensamente colocado por Whittington (2006), conclui-se que a virada da prática nos estudos sobre estratégia não está completa, na medida em que examina as práticas relativamente num vácuo organizacional. Logo, é preciso recuperar a organização no estudo da prática, redefinindo o próprio termo “organização” nesse movimento social.

## 1. INTRODUÇÃO

A *European Institute for Advanced Studies in Management* (EIASM) promoveu um encontro entre pesquisadores da área de estratégia em fevereiro de 2001 para discutir, entre outros temas, o que foi chamado na época de “micro-processos” da estratégia organizacional. O local do encontro, Bruxelas, na Bélgica, centro administrativo da União Européia, marcaria um dos traços distintivos do nascimento da abordagem analítica que seria denominada *Strategy as Practice*, nome, aliás, já sugerido por Whittington (1996) cinco anos antes desse encontro. A origem européia dessa perspectiva foi destacada como uma característica que resumiria a abordagem como uma alternativa ao pensamento estratégico norte-americano predominante nessa área de investigação. Em seu cerne constava a promessa da virada ou eclosão da prática (*Practice Turn*) nos estudos sobre estratégia. A incorporação da *Practice Turn* na área de estratégia buscou enfatizar aquilo que os estrategistas fazem ao invés de assumir a estratégia como mais um atributo das organizações.

Naquela data, 2001, Gerry Johnson, Leif Melin e Richard Whittington, organizadores do *workshop* sobre micro-processos da estratégia, deram início às discussões que resultariam numa edição especial do *Journal of Management Studies* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). A edição desse periódico apresentou a ênfase nos micro-processos da estratégia destacando as contribuições de uma Visão Baseada em Atividades, claramente fazendo referência à Visão Baseada em Recursos, perspectiva bem estabelecida no campo dos estudos sobre estratégia (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Mais de uma década após o encontro em Bruxelas, na Bélgica, é preciso reconhecer que é inegável o avanço da *Strategy as Practice*, sobretudo a julgar pelo número de livros e artigos dedicados ao fenômeno da estratégia enquanto prática social. As edições especiais do *Journal of Management Studies* e da *Human Relations*, exemplificam o espaço que tem sido ocupado pela abordagem. O número de publicações mais ou menos regulares sobre a prática da estratégia em periódicos como *Organization Studies* e *Strategic Organization* também atestam essa conclusão.

Entretanto, apesar do crescimento no número das publicações que se enquadram na abordagem da *Strategy as Practice*, é preciso ressaltar que a institucionalização da *Practice Turn* nos estudos sobre estratégia não tem se dado de forma acrítica, ou livre de explícitas contestações, de fato como seria adequado esperar de qualquer novo movimento teórico. Exemplos bastante claros desse exercício de escrutínio são encontrados em Chia e Holt (2009), Carter, Clegg e Kornberger (2008) e Hodgkinson e Wright (2006).

Entre os embates teóricos mais marcantes estão as publicações de Whittington (2006) e Hodgkinson e Wright (2006). Em 2006, Richard Whittington, o principal proponente da corrente de pesquisa denominada Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*), publicou o artigo *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. Nesse trabalho o autor sugeriu uma estrutura de análise que, pretensamente completaria a virada da prática nessa área de pesquisa ao considerar diferentes níveis da atividade social. Entretanto, algumas edições posteriores no mesmo ano, Hodgkinson e Wright (2006) publicaram um texto intitulado *Neither Completing the Practice Turn, Nor Enriching the Process Tradition*, no qual avaliavam o trabalho de Whittington (2006). Esse segundo texto colocava em debate o valor não só das contribuições de Whittington (2006), mas de modo geral de toda a literatura direcionada ao exame da estratégia como uma prática social que havia sido publicada até então.

Para além de seus críticos, a dificuldade em desenvolver contribuições a partir da Estratégia Como Prática é ressaltada até mesmo por alguns pesquisadores que aderem a essa abordagem. Langley (2010), por exemplo, questiona a validade do conhecimento acumulado até agora por essa perspectiva e afirma que ela não tem conduzido a um desenvolvimento

teórico que de fato melhore a prática dos estrategistas e de outros atores envolvidos na estratégia das organizações.

Assim, ao considerar tanto as críticas de autores externos, quanto dos próprios autores dentro desse programa de pesquisa, a busca pela incorporação da prática nos estudos sobre estratégia coloca em questão o modo como está se dando o emprego da *Practice Turn* (virada da prática), que ocorreu na Teoria Social Contemporânea, nesse campo de estudos. Se, assim como Langley (2010), outros pesquisadores como Chia e Holt (2009), Carter, Clegg e Kornberger (2008) e Hodgkinson e Wright (2006), colocam em debate as contribuições dessa nova perspectiva é importante examinar de que forma tem ocorrido essa virada da prática nos últimos dez anos, desde o primeiro encontro dedicado ao tema em 2001 na Bélgica.

Em razão dessas reflexões são colocadas as seguintes questões: (i) no que consiste a virada da prática no campo da estratégia? (ii) como tem se dado e quais são as características dessa virada da prática nesse campo de estudos? (iii) está de fato completa essa virada? Em função desses questionamentos tem-se como objetivo no presente artigo: analisar a virada da prática nos estudos sobre estratégia em relação às suas características e quanto à consecução desse ciclo. Logo, a principal contribuição do artigo é destacar se é possível apresentar a virada da prática como um ciclo acabado nos estudos sobre estratégia, e, sobretudo esclarecer as características que marcam essa possível virada nos moldes de um movimento social.

Para tanto, no quadro teórico de referência é apresentada a descrição da *Practice Turn* na Teoria Social Contemporânea e um resumo da abordagem da Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*), perspectiva aqui considerada como a mais representativa dos esforços de incorporação da virada da prática nos estudos sobre estratégia. Após a exposição do quadro teórico de referência são descritos os procedimentos metodológicos empregados para análise da Estratégia Como Prática enquanto um movimento social, de acordo com o modelo de Hambrick e Chen (2008). A seção seguinte é dedicada à análise dos dados coletados a partir de um total de 59 artigos classificados na abordagem da Estratégia Como Prática, que foram selecionados entre os 40 principais periódicos de administração e estratégia. A análise dos dados coletados sobre as publicações da *Strategy as Practice* ocorreu à luz dos três momentos dos movimentos sociais teóricos destacados por Hambrick e Chen (2008): (i) diferenciação; (ii) mobilização; e, (iii) construção de legitimidade no movimento social teórico. O artigo encerra apontando as principais conclusões do trabalho.

## 2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O quadro teórico de referência exposto a seguir foi desenvolvido considerando a virada da prática (*Practice Turn*) na Teoria Social Contemporânea e os esforços de transposição de seus principais objetivos e conceitos para o campo da estratégia a partir da abordagem da Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*).

### 2.1. A *Practice Turn* e a Estratégia Como Prática

As motivações dos pesquisadores que se destinam à investigação da ação social nas organizações foram renovadas por aquilo que se convencionou rotular como a “virada da prática” (*Practice Turn*) na teoria social contemporânea (SCHATZKI, 2001, 2005; RECKWITZ, 2002). A noção de prática passou a compartilhar do mesmo status dos conceitos mais caros à sociologia, tais como: estruturas, sistemas, instituições, significados e ação. Como uma promessa de superação das dicotomias e da relação rígida e linear entre ação e estrutura, essas teorias (e.g., GIDDENS, 1989; BOURDIEU, 1990) prometem dar destaque ao que os atores sociais fazem na situação localizada e como essas atividades se relacionam às instituições ou estruturas e aos agentes (SCHATZKI, 2001).

Apesar da aparente novidade associada ao rótulo *Practice Turn* (SCHATZKI, 2001), a atenção à prática não veio a ser dispensada apenas na teoria social contemporânea. As primeiras reflexões acerca das atividades dos indivíduos na sociedade são encontradas na filosofia, a partir da noção de práxis, termo especificamente atribuído a Aristóteles (BESNIER, 1996). A visão aristotélica de práxis foi direcionada à diferenciação de ações intransitivas e transitivas. Ações transitivas (práxis) seriam ações com um fim em si mesmo, como a própria reflexão sobre algo, enquanto ações intransitivas (poiêsis) seriam atividades “instrumentais”, ou seja, sem um fim em si mesmo, mas um meio para algo ulterior à ação. Nessa concepção, a práxis (ação transitiva) é tanto ação ideal como ação material.

Ainda na filosofia, Hegel (2002) é o expoente de uma mudança profunda no tratamento da noção de práxis, em que o autor reduz a atividade material a uma atividade do espírito. Nesse sentido, é possível afirmar que o idealismo alemão é uma filosofia da atividade da consciência. Trata assim, da consciência, não como uma das dimensões da práxis, mas como a própria e única forma de práxis real e humana. A lógica idealista seria confrontada mais substancialmente pelo marxismo, mas voltaria a mostrar vigor em sua influência epistemológica na virada interpretativa das ciências sociais (RECKWITZ, 2002).

No materialismo histórico o termo práxis foi maciçamente debatido. O princípio diferenciado e mais restrito dessa vertente das ciências sociais vê a práxis sempre como material, sobretudo a ação humana produtiva ou transformadora, negando assim toda concepção idealista ou espiritual que fora encontrada em Hegel (2002). Ainda que a ação material seja também percebida (i.e., consciente) é a atividade concreta que figura como princípio da práxis de acordo com o marxismo. Essa tensão entre material (práxis) e teoria (consciência) é bem explicada por Vázquez (2007, p. 109): “A relação entre teoria e práxis é para Marx teórica e prática; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade do homem, particularmente a atividade revolucionária; teórica, na medida em que esta relação é consciente”.

Na virada interpretativa (*Interpretative Turn*), que ocorreu a partir dos anos 1970, a teoria social sedimentou uma forma alternativa de compreensão da ação, sobretudo ao recorrer ao conceito de estruturas simbólicas de significado. Vários autores das teorias sociais são expoentes dessa virada: Bourdieu, Giddens, Latour, Habermas, Garfinkel, Foucault, Taylor, Schatzki. Faz-se necessário entender aqui que, segundo Reckwitz (2002) toda teoria da prática é uma teoria cultural. O tratamento dispensado à prática por esses teóricos sociais é classificado por Reckwitz (2002) em quatro versões “culturalistas”, sendo a última apresentada como superior na explicação das práticas sociais: (i) Mentalismo; (ii) Textualismo; (iii) Intersubjetivismo; e (iv) Teoria da Prática (*Practice Theory*).

O Mentalismo tem como lócus do “social” (coletividade) a mente dos indivíduos. Ali são depositadas as estruturas cognitivas. Assim, o social está na cabeça dos atores em primeiro lugar e, portanto a unidade de análise social são as próprias estruturas cognitivas. Logo, estruturas cognitivas ou *frames* de referência são causas ou condições do comportamento (e.g., BERGER; LUCKMANN, 1998; SCHUTZ, 1967). O Textualismo sustenta como lócus do “social” as comunicações. Entenda-se por comunicações os sinais, símbolos, discursos e textos que estruturam o mundo social. Portanto, o social não reside no nível psicológico como no mentalismo, mas sim num nível extra-subjetivo, material (e.g., FOUCAULT, 1977; LUHMANN, 1996). O Intersubjetivismo vê como lócus do “social” as interações, mais especificamente a linguagem (HABERMAS, 1984).

A Teoria da Prática, por sua vez, é considerada uma explicação desdobrada da virada interpretativa (*Interpretative Turn*) e que ainda está em seus estágios iniciais de construção e toma corpo em meio ao que se convencionou denominar como virada da prática (*Practice Turn*). Essa teoria não toma conteúdos mentais, discursos ou interações como ponto de partida da explicação da prática, mas sim as próprias práticas (i.e., lócus do social) como pequenas

unidades da análise social. Nesse sentido, a investigação social dada sob a orientação dessa teoria é traçada a partir de “comportamentos rotinizados que consistem de vários elementos interconectados uns com os outros: formas de atividades corporais, “objetos” e suas aplicações, um conhecimento construído na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional” (RECKWITZ, 2002, p. 249). Logo, o autor ressalta que a prática sempre é uma espécie de caixa, cuja constituição depende de quais elementos estão operando em seu interior e de que maneira.

Convergindo com a orientação supracitada, Schatzki (2001, p. 2) vê a virada da prática (*Practice Turn*) como um movimento das teorias sociais que reconhece “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas” como elementos do campo das práticas (*field of practices*) que se somam a componentes pós-humanos como artefatos e objetos não humanos. Nesse sentido, esse movimento privilegia uma ontologia social distinta que engloba a corporeidade, a materialidade e suas interseções com as práticas organizadas em torno de conhecimentos compartilhados (SCHATZKI, 2001).

Para o campo de estudos da estratégia organizacional, a virada da prática na teoria social contemporânea representa o “modo de entender a emergência e evolução das práticas sociais, incluindo em particular a prática de *strategizing*” (CHIA; HOLT, 2009, p. 129). Ao assimilar as ideias da *Practice Turn* da teoria social contemporânea a abordagem da Estratégia Como Prática promete se concentrar no nível micro da ação localizada dos praticantes da estratégia e vê nessas atividades o potencial para criação de valor nas organizações atuais (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Em adição, a influência da virada da prática na teoria social sobre a *Strategy as Practice* pode ser percebida mais claramente em Jarzabkowski (2004). A autora destaca a prática estratégica como socialmente construída, algo que efetivamente as pessoas fazem e ressalta que as várias abordagens que se debruçam sobre a dimensão prática da ação são similares em sua ênfase sobre as formas como os atores interagem com as características físicas e sociais do contexto em que se desenrolam as atividades cotidianas dos praticantes da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004).

Na mesma linha de raciocínio, Whittington (2006) complementa que o estudo da prática dos estrategistas se concentrou frequentemente nas atividades e papéis gerenciais, desconsiderando as forças institucionais do seu contexto. Assim, o autor defende o reconhecimento da necessidade de investigações acerca das instituições da estratégia, mais especificamente sobre a relação entre a conduta dos atores sociais no nível micro e as instituições no nível macro, se mostrando fiel principalmente à proposta de Giddens (1989). Em linhas gerais, essa foi a razão para a elaboração do *framework* que promove a articulação entre práxis, práticas e praticantes (WHITTINGTON, 2006).

Nesse sentido, Whittington (2006) esclarece que a estratégia está imersa em um campo organizacional que se assemelha a um setor, em que consultores, executivos, gurus, estudantes e outros atores sociais produzem práticas que moldam aquilo que os praticantes da estratégia fazem em sua ação localizada quando se apóiam em padrões institucionalizados como mecanismo de legitimação de suas atividades. Com o objetivo de tornar mais claro esse movimento recursivo o autor apresenta as práticas da estratégia como rotinas comportamentais que incluem tradições e normas que figuram como guias para emprego de objetos e ação. A práxis, por sua vez, é particular no momento e no espaço, específica a cada contexto, e o praticante é o responsável pela compreensão das regras institucionalizadas (práticas) e a partir daí ocorre a consecução de suas atividades específicas (práxis) (WHITTINGTON, 2006).



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é descrito o delineamento (plano geral) do estudo. Mais especificamente, são apresentados os procedimentos empregados para coleta e análise dos dados necessários à consecução do objetivo de pesquisa do presente trabalho. Na escolha do método optou-se pela pesquisa não reativa de documentos existentes (utilização de dados secundários) (NEUMAN, 1997). Essa forma de coleta de dados foi utilizada também por Rossoni e Guarido Filho (2007, 2009) para análise de campos científicos com ênfase em publicações. A partir desse método foram selecionados os principais periódicos da área de Administração e Estratégia de acordo com o *Journal Citation Reports* (FOSS, 2011), observando aqueles com maior fator de impacto em 2009 (último registro disponível).

Após uma primeira busca pelos artigos que se enquadravam na abordagem da *Strategy as Practice*, optou-se por limitar a pesquisa aos 40 primeiros *journals* da área de Administração e Estratégia visto que a maior parte dos artigos dessa abordagem foi publicada em alguns desses periódicos. Adotou-se, portanto a amostragem intencional (NEUMAN, 1997). A pesquisa dos artigos ocorreu em cada um dos *journals* via portal de periódicos da Capes com as seguintes palavras-chave: (i) *strategy as practice*; (ii) *strategizing*; e, (iii) *strategy practices*. O critério de seleção dos trabalhos foi o seu enquadramento no programa de pesquisa da *Strategy as Practice*. Esse critério foi observado a partir dos argumentos dos próprios autores de cada artigo analisado. Assim, foram selecionados apenas aqueles estudos que buscavam oferecer uma contribuição para essa abordagem.

É interessante destacar que o número de artigos nos 40 principais *journals* sobre práticas organizacionais somou mais de 3400 trabalhos. Entretanto, como a ênfase do presente estudo centra no movimento social da *Strategy as Practice*, vários outros trabalhos que tiveram por objeto de análise a prática da estratégia, mas não nessa perspectiva, foram descartados. Ao final da pesquisa foi considerado um total de 59 publicações de apenas 8 periódicos dos 40 iniciais. Os 8 periódicos foram: *Academy of Management Journal*, *Human Relations*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Organization Science*, *Organization Studies* e *Strategic Organization*.

Tendo como amostra da pesquisa esses 59 artigos, o movimento social da *Strategy as Practice* foi analisado à luz dos três momentos sugeridos por Hambrick e Chen (2008): (i) diferenciação; (ii) mobilização; e, (iii) construção de legitimidade.

A (i) diferenciação foi analisada ao se considerar as informações dos 59 artigos selecionados, bem como a apresentação da abordagem em livros sobre o tema e outros periódicos de menor relevância em termos de fator de impacto. Nessa etapa, o objetivo foi destacar as promessas da *Strategy as Practice* e seus domínios particulares de investigação, sobretudo no que ela tentou se diferenciar da literatura sobre Processo Estratégico.

A (ii) mobilização foi examinada por meio da observação da ação coletiva dos pesquisadores desse campo. Para tanto, foi construída uma matriz com as relações de co-autorias para destacar os laços entre pesquisadores, sua centralidade e produtividade (número de artigos publicados nos 40 periódicos examinados). Na sequência, outra matriz foi desenvolvida para representar as relações entre autores dos artigos e as teorias sociais. Os dados foram tratados com apoio dos softwares Ucinet e Pajek, os quais permitiram os cálculos de centralidade e extração dos sociogramas.

A (iii) construção de legitimidade desse movimento social foi analisada a partir da consideração dos resultados alcançados e não alcançados pela *Strategy as Practice* nos trabalhos que fizeram parte da amostra. Nesse momento da análise, as informações da agenda de pesquisa, que foram destacadas principalmente até 2005, foram comparadas com os principais achados empíricos dos trabalhos publicados na mesma amostra.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já destacado, no presente trabalho a abordagem da *Strategy as Practice* é examinada como um movimento social. Tanto a formação de teorias quanto a dinâmica de novos campos acadêmicos já foram submetidas a teorizações pela sociologia da ciência nesses moldes (MERTON; STORER, 1973). Estudos dessa natureza frequentemente têm como objeto de análise a formação, a dinâmica de manutenção ou declínio de comunidades científicas em torno de determinadas teorias (HAGSTROM, 1965).

Nessa mesma linha de raciocínio, Hambrick e Chen (2008) desenvolveram o seu modelo de análise de campos acadêmicos considerando três momentos, não necessariamente sequenciais, da formação e continuidade de novos movimentos sociais teóricos. O modelo dos autores foi aplicado por eles na análise do campo da Administração Estratégica como um todo. Em relação à análise dos dados realizada aqui, ocorreu a aplicação do mesmo modelo, entretanto para exame de uma nova abordagem teórica (i.e., *Strategy as Practice*).

Para tanto, a produção dos pesquisadores (amostra de 59 artigos) que se enquadram na abordagem da *Strategy as Practice* foi examinada em termos de (i) diferenciação (agenda de pesquisa); (ii) mobilização (ação coletiva e grau de integração entre atores do movimento); e, (iii) construção de legitimidade (aderência a normas e padrões já estabelecidos nas adjacências da nova proposta, e recursos ou resultados alcançados), conforme os critérios sugeridos por Hambrick e Chen (2008). De modo geral, essas análises foram guiadas pelas seguintes questões de pesquisa, já apresentadas: (i) no que consiste a virada da prática no campo da estratégia? (ii) como tem se dado e quais são as características dessa virada da prática nesse campo de estudos? (iii) está de fato completa essa virada da prática?

##### 4.1. Diferenciação no Movimento Social da *Strategy as Practice*

A apresentação da abordagem da *Strategy as Practice*, em livros e artigos, foi acompanhada de uma série de promessas e intenções. Entre as principais características que poderiam diferenciar a agenda dessa abordagem de outras já conhecidas, sobretudo em relação à perspectiva do processo estratégico, estava principalmente a capacidade de se debruçar sobre a esfera micro para informar tanto conceitos tradicionais e outras teorias quanto questões ainda não colocadas na pauta dos estudos sobre estratégia. Mais especificamente, a agenda de pesquisa que foi estabelecida pela *Strategy as Practice* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2005) pode ser resumida nos seguintes pontos:

- Estabelecimento da prática, praticantes e práticas como unidades de análise.
- Recuperação do papel do ator social na estratégia organizacional.
- Ênfase nas atividades diárias e localizadas dos praticantes da estratégia.
- Superação das dicotomias da área (e.g., processo/conteúdo, intencional/emergente).
- Identificação do papel de artefatos e ferramentas na prática da estratégia.
- Compreensão das tecnologias da estratégia e suas implicações para a sociedade.
- Descrição de como administradores se tornam estrategistas (e.g., carreira).
- Explicação de como são adquiridas as habilidades de estrategistas.
- Descrição de como as tecnologias da estratégia podem ser mais bem utilizadas.
- Explicação do desempenho dos praticantes da estratégia.
- Análise do desempenho do campo da estratégia como um todo.
- Ênfase no papel das elites da estratégia (e.g., CEO's, escolas, gurus, consultores).
- Expansão da análise dos praticantes da estratégia (e.g., *stakeholders*).
- Análise das implicações do planejamento sobre a organização do trabalho.

- Associação dos fenômenos da esfera micro com aqueles do nível macro.
- Consideração do nível de análise organizacional para evitar reducionismos.
- Associação das práticas com resultados organizacionais estratégicos.
- Exame das práticas para informar outras teorias (e.g., Teoria Institucional e VBR).
- Relação das práticas com diversificação corporativa e estruturas organizacionais.
- Recuperação das práticas formais na análise do trabalho do estrategista.

#### 4.2. Mobilização no Movimento Social da *Strategy as Practice*

A agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* tem chamado atenção de uma série de pesquisadores, promovido encontros, chamadas de trabalhos e até inspirado o desenvolvimento de uma comunidade ([www.s-as-p.org](http://www.s-as-p.org)) dedicada ao estudo da estratégia enquanto uma prática social. Em sua coletividade, esses trabalhos vêm constituindo a infraestrutura (interesses compartilhados e laços sociais) necessária à mobilização de diversos pesquisadores. Entretanto ainda é difícil precisar em que medida, como, e em torno de que teorias centrais tem ocorrido essa mobilização.

Para evidenciar esse processo de ação coletiva da abordagem da *Strategy as Practice* os 59 artigos coletados nos principais periódicos internacionais foram submetidos à análise e serviram para identificar: (i) conexões e centralidade dos pesquisadores desse movimento social; (ii) produtividade dos autores; e, (iii) principais orientações teóricas dos trabalhos. Com auxílio do programa Pajek, para análise de redes sociais, foi construída uma matriz de co-autorias e número de artigos publicados por pesquisador. No sociograma abaixo (figura 1) todos os 76 pesquisadores envolvidos nos 59 artigos foram conectados. O tamanho dos vértices (nós) representa o número de trabalhos, o qual também é apresentado ao lado de cada nome, por exemplo: [12,00] Jarzabkowski, P.

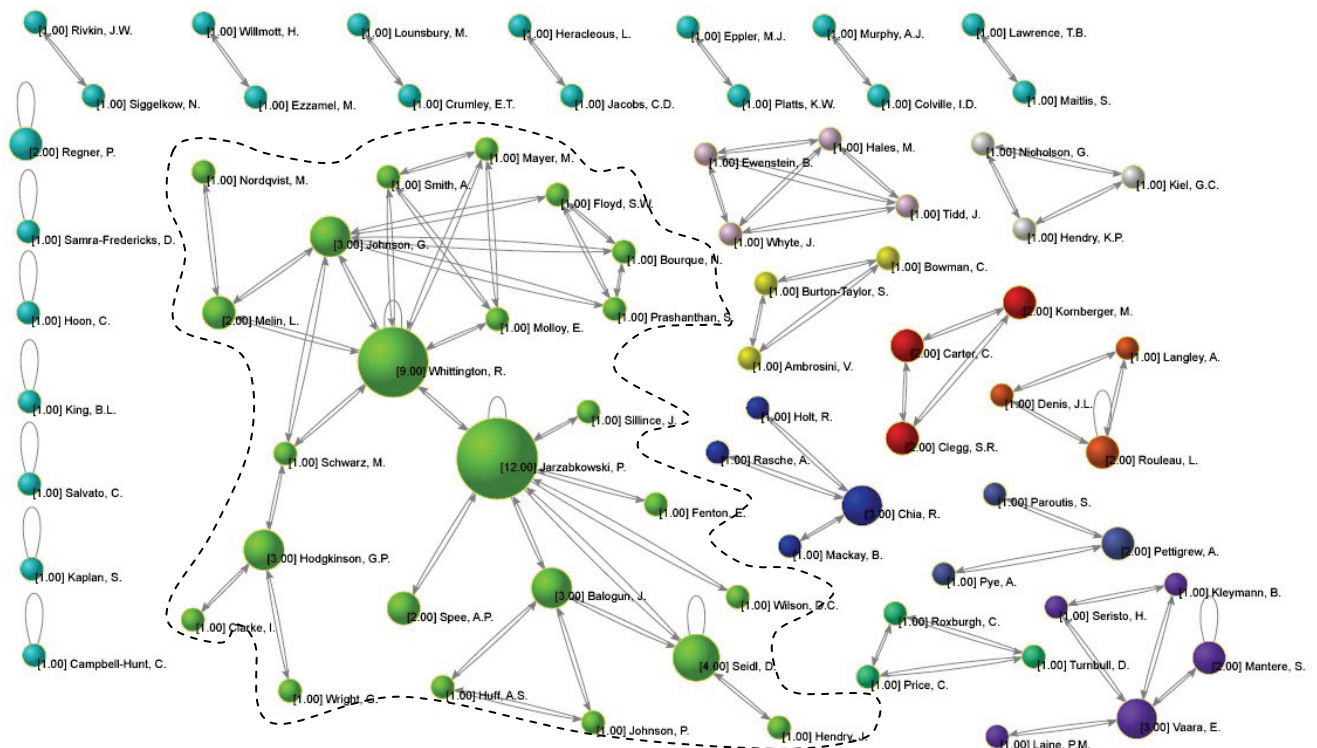


Figura 1 – Conexões, número de artigos por autor e componente principal da rede.  
Fonte: dados primários.



A análise do sociograma extraído dessa matriz permitiu concluir que existe um componente principal na rede no que concerne ao número de publicações e conexões, o qual está centralizado e altamente dependente de dois pesquisadores: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski.

Portanto, em termos relacionais, a mobilização (HAMBRICK; CHEN, 2008) da *Strategy as Practice* tem sido impulsionada desproporcionalmente por seus autores (i.e., por dois pesquisadores). Esse dado é importante na medida em que há possibilidade de maior difusão das orientações teóricas desses dois autores nesse campo. Isso equivale dizer que o campo tende a se caracterizar cada vez mais fortemente pela aplicação das teorias sociais seguidas por R. Whittington e P. Jarzabkowski. Decorre daí a necessidade em demarcar as orientações teóricas dos autores da *Strategy as Practice*, sobretudo daqueles mais centrais e profícuos, com maior poder de influência em função do número de laços e publicações.

Visando apresentar graficamente as orientações teóricas de todos os autores dos artigos examinados, foi construída outra matriz relacionando cada pesquisador com o proponente das teorias sociais contemporâneas que prevaleceram no artigo. Essa matriz permitiu a extração de um segundo sociograma (figura 2), o qual destacou as orientações teóricas mais difundidas.

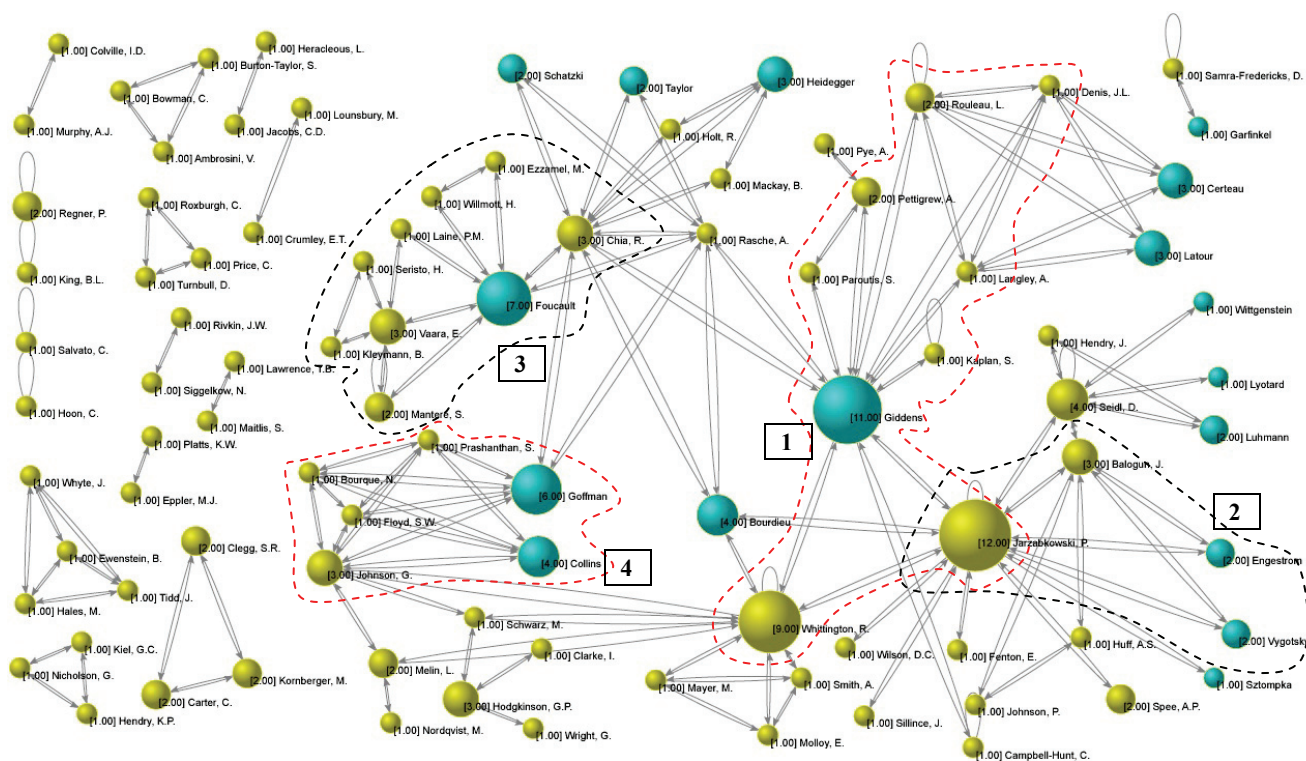


Figura 2 – Emprego da teoria social contemporânea na *Strategy as Practice*.  
Fonte: dados primários.

O sociograma apresentado acima destaca quatro grupos (pontilhados) de autores e suas correspondentes orientações teóricas (autor da teoria social). Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, os dois autores mais profícuos na área e mais centrais em termos de conexões com outros pesquisadores, fazem uso principalmente da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 1989). Aliás, essa é a orientação teórica que prevalece nos trabalhos analisados: [11,00] Giddens. Paula Jarzabkowski se diferencia um pouco dessa tendência ao adotar também a perspectiva da Teoria da Atividade (VYGOTSKY, 1978) e formar um segundo grupo.

No terceiro grupo de trabalhos orientados por uma mesma teoria social, prevalece o arcabouço de Foucault (1977), mas é composto por autores com menor número de publicações. O quarto grupo, também com número reduzido de artigos, segue as teorias microsociológicas de Goffman (1967) e Collins (2004). A Teoria da Prática, de Bourdieu (1990), é citada apenas periféricamente, servindo como pano de fundo de alguns trabalhos.

Também é interessante destacar que, de acordo com a figura 2, vários autores não empregaram centralmente nenhuma das teorias sociais contemporâneas. Esses artigos foram construídos a partir dos pressupostos, argumentos, conceitos e relações no domínio do conjunto de conhecimentos apresentados nas publicações enquadradas na *Strategy as Practice* e que começam a desenhar uma provável “Teoria da Prática Estratégica”.

Em adição, em linhas gerais, a publicação analisada dá ênfase à recursividade das atividades ao invés da sua transformação, o que é natural em função da própria natureza rotinizada da prática e das teorias sociais que são aplicadas na *Strategy as Practice*. Mas mesmo considerando essa característica da prática ainda são poucos os trabalhos que enfatizam a tensão entre práticas recursivas e adaptativas (JARZABKOWSKI, 2003, 2004). De acordo com Jarzabkowski (2004, p. 530) o “problema” da recursividade “obscurece os meios pelos quais as práticas são adaptadas”. Nesse sentido, é preciso destacar o viés da maioria dos trabalhos para uma sociologia da regulação (BURRELL; MORGAN, 1994) que, na maior parte das vezes apenas sedimenta antigos conceitos e obstrui a emergência de um novo vocabulário.

A necessidade de um novo vocabulário para os estudos sobre a prática social (RECKWITZ, 2002) e sobre a prática estratégica (CHIA; HOLT, 2006; WHITTINGTON, 2006) está sendo reiterada por vários autores da Teoria Social e da *Strategy as Practice*. Mesmo sem incorrer em qualquer tipo de incoerência epistemológica que possa ter origem na articulação entre a sociologia da regulação e a da mudança radical (BURRELL; MORGAN, 1994) é possível que pesquisadores de práticas estratégicas possam “sensibilizar-se teoricamente” (REICHERTZ, 2007) em conceitos de uma sociologia humanista ou estruturalista sobre a mudança da sociedade para o desenvolvimento de um novo vocabulário (RECKWITZ, 2002) dentro da sociologia da regulação aplicada ao estudo da prática. Termos como classe, conflito e elite podem inspirar o desenvolvimento de novas categorias de análise da prática estratégica. Por ora, esse vocabulário, com potencial de novas definições, parece relativamente distante da *Strategy as Practice*.

Outra característica digna de nota e que decorre das atuais orientações teóricas no estudo da prática estratégica é o tratamento das organizações como sistemas sociais de grande espectro, fazendo delas simples “espelhos” da sociedade, como ocorre em Bourdieu (2005) que defende a ideia de organização como um tipo de campo social ou com os trabalhos que aplicam a Teoria da Estruturação e tratam os sistemas organizacionais como “*small societies*” ou “instituições totais”.

Em relação à posição de Bourdieu (2005) é preciso destacar que a simples transposição do conceito de campo social à organização é desnecessariamente restritiva. Em relação à aplicação da Teoria da Estruturação na pesquisa sobre estratégia, vale lembrar que Giddens (1989) considera dois níveis de análise na Teoria da Estruturação: o da ação (análise da conduta estratégica) e o da estrutura (análise institucional), mas não sucumbe à ideia de igualar sociedade e organizações, pelo contrário, mantém o status do seu trabalho como uma meta-teoria ao propor a conduta do agente ou as instituições como objetos de investigação. Estranhamente, Whittington (2010) cita estudos que consideraram o contexto organizacional como nível institucional como exemplos de boa aplicação da Teoria da Estruturação na área de organizações.

A limitação mais acentuada retratada nesse viés, tanto da conceituação de Bourdieu (2005) das organizações como campos sociais quanto da aplicação da Teoria da Estruturação

no contexto organizacional é explicada pelo conceito de *link* institucional perdido (STONE, 1991). Nessa situação a pesquisa social é direcionada a questões de macro e micro níveis e o elemento meso (GRANOVETTER, 1985), no caso a organização, é esquecida. Stone (1991) propõe a análise do contexto do agente como outro tipo de parêntesis metodológico (GIDDENS, 1989) de maior utilidade.

Destaca-se aqui, de modo geral, que os problemas da ênfase na recursividade e do tratamento das organizações como “*small societies*” não devem ser atribuídos, por exemplo, à Teoria da Estruturação, mas sim ao modo como ela tem sido aplicada, pois a organização é um tipo de sistema distinto da sociedade. Sociedades e organizações diferem em função de suas lógicas, dimensão espacial e extensão temporal das instituições sociais nesses dois níveis.

### 4.3. Construção de Legitimidade no Movimento Social da *Strategy as Practice*

De acordo com Hambrick e Chen (2008) a (i) construção da legitimidade se relaciona recursivamente com os elementos (ii) diferenciação e (iii) mobilização. Assim, os resultados alcançados e não alcançados por um movimento social teórico condicionam a sua própria legitimidade, sua futura possibilidade de diferenciação e por consequência também o sucesso da mobilização de novos pesquisadores. Assim, a progressão da abordagem é a principal responsável pela geração de recursos (conceitos e relações) que darão auxílio aos novos trabalhos do mesmo programa de pesquisa. Nesses termos, faz-se necessário delimitar os avanços e questões deixadas em aberto pela *Strategy as Practice*.

Especificamente no caso dessa abordagem, a leitura dos artigos permitiu apontar que essa ela tem conseguido chamar atenção para o papel dos atores sociais (e.g., gurus, escolas de negócio, consultores, *stakeholders*) e para suas implicações (e.g., uso de tecnologias, artefatos e ferramentas de análise estratégica) sobre a estratégia. Do mesmo modo também tem ressaltado a prática concreta e socialmente situada como uma de suas unidades de análise, conforme sua agenda de pesquisa apresentada na diferenciação desse movimento social. Constatou-se ainda que esse exercício dá-se tanto por meio de trabalhos teórico-empíricos quanto por meio de ensaios que apresentam tipologias e relações conceituais, como a oferecida por Whittington (2006) acerca da conexão entre práticas, práxis e praticantes da estratégia.

De igual modo, essa perspectiva tem destacado o papel das práticas formais de planejamento (e.g., JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009) e superado a ênfase demasiada de Henry Mintzberg na emersão da estratégia. Nessa linha, os artefatos, ferramentas e tecnologias associadas ao trabalho do estrategista também têm sido relativamente abordados, apesar de quase restritos às publicações no periódico *Long Range Planning* (e.g., EPPLER; PLATTS, 2009).

Mas apesar dos avanços da abordagem, quando considerada sua agenda de pesquisa supracitada, alguns tópicos continuam em aberto. O primeiro deles diz respeito à compreensão de como se formam os estrategistas em termos de conhecimentos, habilidades e identidade. Desse modo, esse tópico endereça claramente a necessidade de teorizações de natureza também educacional para esclarecimento da formação de estrategistas. Como ressaltam Rasche e Chia (2009, p. 724): “a constituição da identidade do estrategista por meio de suas práticas permanece não endereçada [...] a análise da *Strategy as Practice* incorpora pouca consideração de como, por exemplo, o engajamento em práticas é constitutivo dos praticantes como sujeitos”.

Um segundo ponto da agenda de pesquisa passível de crítica é a capacidade em informar outras teorias mais amplamente empregadas na área de estratégia, pois são poucas as relações estabelecidas entre conceitos dessa perspectiva e outras já tradicionais. Como

afirmaram Johnson, Melin e Whittington (2003) teorias como VBR e Teoria Institucional operam na dependência de explicações de natureza mais micro.

Em terceiro lugar, cabe apontar a necessidade em superar efetivamente a dicotomia processo/conteúdo estratégico. A perspectiva da *Strategy as Practice* foi apresentada como a possibilidade teórica de não dissociação entre vários elementos antes dicotômicos. Entretanto, a solução da perspectiva tem sido, com poucas exceções (e.g., JARZABKOWSKI, 2005), simplesmente ignorar a noção de estratégia produto-mercado.

Outra questão ainda não adequadamente endereçada é a possibilidade de explicação da variação do desempenho a partir das práticas estratégicas, tanto no nível organizacional quanto do praticante da estratégia. Por um lado, pesquisadores afirmam que a questão é crucial, sobretudo para maior difusão da própria perspectiva. Por outro lado, alguns dos pesquisadores, mobilizados pelo mesmo movimento, apontam como equivocada a tentativa de exame da relação entre práticas e desempenho por se tratarem de fenômenos “distantes”. Há necessidade de aprofundar as discussões sobre desempenho nessa abordagem e esclarecer se a *Strategy as Practice* realmente pode explicar a variação dos resultados organizacionais tanto em termos econômicos quanto em medidas de outra natureza (e.g., legitimidade, status organizacional).

O quinto ponto reside na promessa ainda não cumprida de tratar mais detalhadamente a estratégia, nos planos micro e macro, a partir de um campo social e suas instituições e elementos (e.g., escolas de negócios e gurus), como alertado também por Whittington (2010). Nesses termos, a estratégia é uma instituição no nível social mais abstrato, mas com consequências em vários outros níveis, e que foram apenas periféricamente abordadas até agora em relação ao potencial da área de investigação.

Por último, é preciso ressaltar a necessidade em considerar mais especificamente as dimensões organizacionais (e.g., estrutura e tecnologia) e sua relação com as práticas estratégicas. Como citado anteriormente sociedades e organizações são fenômenos com lógicas diferentes e assumir os sistemas organizacionais como instituições totais faz com que sejam desconsideradas as características peculiares a esses arranjos. Desse modo, vale destacar que é preciso recuperar a organização nos estudos sobre a prática estratégica.

Como exemplo da diferença entre organizações e sociedades vale destacar o papel das tecnologias sobre as práticas estratégicas. Ao considerar as diferentes racionalidades impostas por diferentes tecnologias (e.g., elos de sequência, tecnologia intensiva e tecnologia mediadora) (THOMPSON, 1967) não há variação nas práticas estratégicas? As diferentes tecnologias organizacionais não influenciam a possibilidade e velocidade de adaptação das práticas? Em adição, questões de estrutura, por exemplo, têm sido abordadas privilegiando a noção de arcabouço estrutural (organograma) e não os padrões de interação informais (redes intraorganizacionais) (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Assim, a estrutura serve apenas de lócus da ação estratégica (e.g., REGNÉR, 2003) e questões paradoxais como diferenciação-integração (LAWRENCE; LORSCH, 1967) e o fenômeno de *decoupling* (MEYER; ROWAN, 1977) são desconsideradas. Logo, a despeito do que coloca Whittington (2006) a virada da prática não está completa, pois a organização parece ter sido relegada nessa abordagem no ímpeto de recuperar o papel dos atores sociais e suas atividades.

Mais especificamente à aderência da abordagem ao que já ocorre no campo de estudos da estratégia vale destacar que, contra a abordagem pesa o fato de que a natureza do próprio objeto de análise (i.e., práticas) dificulta a aplicação de métodos quantitativos de pesquisa, e, por consequência, também a associação da prática com as métricas de desempenho econômico, como é comum na área de estratégia. Assim, questões de ordem metodológica, parecem ser outros dos elementos cruciais atualmente no processo corrente de construção de legitimidade desse movimento.



## 5. CONCLUSÕES

O objetivo no presente artigo foi analisar a virada da prática nos estudos sobre estratégia, tanto no que concerne às suas principais características quanto à finalização desse ciclo. Esse objetivo foi desdobrado nas seguintes perguntas de pesquisa: (i) no que consiste a virada da prática no campo da estratégia? (ii) como tem se dado e quais são as características dessa virada da prática nesse campo de estudos? (iii) está de fato completa essa virada da prática? As conclusões a seguir tentam responder essas questões.

Ao julgar pelas análises do presente trabalho, a virada da prática (*Practice Turn*) no campo da estratégia consiste na assimilação dos pressupostos, conceitos e argumentos da Teoria da Prática (RECKWITZ, 2002), sobretudo na localização do social nas próprias práticas, e não centralmente nas estruturas cognitivas, comunicações (textualismo) ou linguagem (intersubjetivismo). Isso equivale a investigar o social tendo como ponto de partida a prática, assumir o comportamento rotinizado como unidade de análise. E, relacionar a corporeidade dos atores sociais, seus objetos e formas de uso, seus conhecimentos, habilidades, estados de emoção e motivações à prática. Nesse sentido, o campo das práticas (*field of practices*) (SCHATZKI, 2001) é a “cola social” que conecta todos esses elementos em diversos padrões.

Em relação ao modo como tem se dado essa virada no campo da estratégia é importante destacar que, considerando os principais periódicos da área, os pesquisadores com maior número de publicações sobre a *Strategy as Practice* estão concentrados num componente central em termos relacionais na observação da ação coletiva. R. Whittington e P. Jarzabkowski são os autores que lideram esse movimento, mas se mantém fiéis, principalmente ao emprego dos conceitos da Teoria da Estruturação na investigação das práticas estratégicas. Como já destacado, a julgar pela orientação teórica desses autores e seu poder de difusão entre os demais pesquisadores a abordagem tende a se caracterizar, não unicamente, mas mais fortemente pela teoria de Giddens (1989). Assim, em termos de interesses compartilhados, o movimento social da *Strategy as Practice* está presa a conceitos já bem sedimentados na sociologia da regulação. Fato que traz vantagens e desvantagens. Vantagens em função da necessidade de construção de legitimidade do movimento social, que assim adere a normas e conceitos já bem estabelecidos e desvantagens em razão das limitações conceituais, como por exemplo, o tratamento dos sistemas organizacionais como “*small societies*” ou “instituições totais”. Tal consideração é importante na medida em que vários autores reconhecem a necessidade de um novo vocabulário na pesquisa sobre as práticas.

No que concerne à consecução ou finalização da virada da prática, como foi pretensamente colocado por Whittington (2006), conclui-se que a virada da prática nos estudos sobre estratégia não está completa. Em termos de níveis de análise é preciso considerar mais apropriadamente a organização, e em termos de conteúdo informacional dessa teoria é necessário detalhar o processo de construção dos estrategistas, a relação prática entre processo e conteúdo estratégico, a relação micro e macro entre práticas e instituições no campo da estratégia e discutir a associação entre medidas de desempenho e atividades. Sobretudo, há necessidade em considerar adequadamente as características organizacionais, que atualmente operam como um *link* institucional perdido (STONE, 1991). A prática da estratégia não ocorre num vácuo organizacional, não é condicionada apenas por objetos ou artefatos próximos ao praticante, nem apenas por estruturais sociais do campo da estratégia, como colocado por Whittington (2006). Logo, é preciso recuperar a organização no estudo da prática, redefinindo o próprio termo “organização” nesse movimento social, conforme sugerido também por Schatzki (2006).

## REFERÊNCIAS

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BESNIER, B. A distinção entre práxis e poiêsis em Aristóteles. **Analytica**, v.1, n.3, p. 127-163, 1996.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 1990.
- BOURDIEU, P. **The social structures of the economy**. Cambridge: Polity Press, 2005.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Vermont: Ashgate Publishing Company, 1994.
- CHIA, R. C. H.; HOLT, R. **Strategy without design: the silent efficacy of indirect action**. New York: Cambridge University Press, 2009.
- CHIA, R. C. H.; HOLT, R. Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v.27, n.5, p. 635-655, 2006.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v.6, n.1, p. 83-99, 2008.
- COLLINS, R. **Interaction ritual chains**. Oxford: Princeton University Press, 2004.
- EPPLER, M. J.; PLATTS, K. W. Visual strategizing: the systematic use of visualization in the Strategic-Planning Process. **Long Range Planning**, v.42, n.1, p. 42-74, 2009.
- FOSS, N. J. Desenvolvido por Organization and Markets. **Management Journal Impact Factors 2009**. Disponível em: <http://organizationsandmarkets.com>. Acesso em: 23/03/ 2011.
- FOUCAULT, M. **Discipline and punish**. New York: Pantheon Books, 1977.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GOFFMAN, E. **Interaction ritual**. Doubleday: New York, 1967.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. v.1. Boston: Beacon Press, 1984.
- HAGSTROM, W. D. **The scientific community**. New York: Basic Books, 1965.
- HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management. **Academy of Management Review**, v.33, n.1, p. 32-54, 2008.
- HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Petrópolis: Vozes, 2002.

- HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition: secondary misinterpretations of a case analysis reconsidered. **Organization Studies**, v.27, n.12, p. 1895-1901, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The practice and process of delivering integration through strategic planning. **Journal of Management Studies**, v.46, n.8, p. 1255-1288, 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 3-22, 2003.
- LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p.91-106.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Boston: Harvard Business School Press, 1967.
- LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1996.
- MERTON, R. K.; STORER, N. W. **The sociology of science**. Chicago: University Chicago Press, 1973.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p. 340-363, 1977.
- NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p. 1-17, 1980.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v.30, n.7, p. 713-734, 2009.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p. 243-263, 2002.
- REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 57-82, 2003.

REICHERTZ, J. Abduction: the logic of Discovery of Grounded Theory. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage, 2007, p. 214-228.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Cooperação entre programas de pós-graduação em administração no Brasil: evidências estruturais em quatro áreas temáticas. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.4, p. 74-88, 2007.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.3, p. 366-390, 2009.

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.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v.26, n.3, p. 465-484, 2005.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v.27, n.12, p. 1863-1873, 2006.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world**. Evanston: Northwestern University Press, 1967.

STONE, R. Strategic context analysis: a new research strategy for Structuration Theory. **Sociology**, v.25, n.4, p. 673-695, 1991.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. São Paulo: Clacso, 2007.

VYGOTSKY, L. **Mind in society**. Cambridge: Harvard University Press, 1978.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p.109-126.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v.1, n.1, p. 62-68, 2004.

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

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p. 731-735, 1996.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v.1, n.1, p. 14-20, 2004.