

Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese?

Autoria: José Coelho de Andrade Albino, Carlos Alberto Gonçalves

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da “Estratégia como Prática” enquanto proposta de síntese paradigmática no campo dos estudos sobre estratégia, tendo sido revisada grande parte da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da “Estratégia como Prática”, enquanto, no segundo, são analisadas diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Na conclusão, propõe-se uma metodologia para a realização de pesquisas sobre o processo de constituição de estratégia em empresas que atuam em mercados hipercompetitivos.

1 - Introdução

Vasconcelos (2001) afirma que os estudos sobre Estratégia têm formação bastante tardia quando comparados com a produção de conhecimento em campos como Economia e Sociologia. Para ele, este fato se explica pela influência da economia neoclássica, que considera o mercado como um sistema auto-regulado, tornando irrelevante a estratégia das firmas. Outro fator explicativo seria a baixa profissionalização da gestão das grandes empresas, que, até a segunda metade do século XX, continuavam sendo empresas familiares.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) assinalam a década de 60 como o início dos estudos sistematizados no Campo da Estratégia. Na sua visão, a disciplina Estratégia já surge como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia. Outro aspecto ressaltado é a adoção de uma atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para a criação de modelos fechados.

Na visão desses autores, apesar do nascimento tardio, a disciplina Estratégia teve rápido crescimento, havendo predominância das escolas do *Design* e de Planejamento nas décadas de 60 e 70 e da escola de Posicionamento na década de 80. Com a maior volatilidade dos mercados e a complexificação da gestão provocadas pela globalização, surge, a partir da década de 90, um maior ecletismo nos estudos de estratégia, principalmente a partir das contribuições das escolas de Configuração, Aprendizado, Poder e Cognitiva, que têm obtido maior crescimento, em termos de volume de publicações.

Micklethwait e Wooldridge (1998) são mais críticos na explicação sobre a proliferação de abordagens nos estudos de Estratégia. Na visão desses autores, as perspectivas do planejamento estratégico e do posicionamento entraram em crise, pois não levaram ao pensamento estratégico. Da mesma forma, argumentam que essas perspectivas separam pensamento e ação e, ao fazer isso, afastam das atividades de “fazer estratégia” a contribuição dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento relevante, mesmo que não estruturado, sobre clientes e concorrentes.

Na medida em que “o futuro está no futuro”, Micklethwait e Wooldridge (1998, p.118) afirmam não ser possível predizê-lo com a exatidão prometida pelo planejamento estratégico, o que torna essa atividade conservadora já que ela projeta as práticas atuais para o futuro, ignorando a possibilidade de inovações poderem alterar as regras do jogo. Citando Derrida, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.24) sustentam que “o futuro é sempre potencialmente disforme: ‘um futuro não monstruoso não seria um futuro; seria um amanhã previsível, calculável e programável. Qualquer experiência aberta ao futuro está preparada ou se prepara para receber o monstruoso’”. E é contra este monstro que o planejamento estratégico promete proteção.

Outro ponto criticado por Micklethwait e Wooldridge (1998) é a mitificação dos relatórios formais e das estatísticas de mercado e financeiras. Para esses autores, o conhecimento verdadeiramente estratégico possui caráter tácito, o que torna esses documentos uma panacéia, cuja utilidade principal é reduzir os medos e a ansiedade dos estrategistas frente às incertezas do mercado.

Nesse contexto, Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p.02) argumentam que “a única certeza que se tem no Campo da Estratégia é que sua aplicação se dá no terreno da incerteza e é conseqüente da competitividade”. Já Vasconcelos (2001) afirma que a maior permeabilidade do Campo da Estratégia, a partir da década de 90, a teorias oriundas de áreas de conhecimento fora dos domínios tradicionais da administração representa uma tentativa dos acadêmicos no sentido de responder a críticas como as colocadas por Micklethwait e Wooldridge (1998), assim como por Clegg, Carter e Kornberger (2004). Entretanto, esse autor ressalta que essa proliferação de perspectivas tem aumentado tanto o dinamismo quanto a complexidade das pesquisas e do ensino de Estratégia. Acrescentando, ele também denuncia o fato dos executivos se verem cercados de várias teorias alternativas, muitas vezes contraditórias entre si, o que reduz sua contribuição para a melhoria da *performance* das firmas.

Ao se comparar a evolução da produção acadêmica internacional no campo da Estratégia, conforme análise feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com os resultados dos estudos sobre a produção científica brasileira realizados por, Bignetti e Paiva (2001), Rodrigues Filho (2004) e Bertero, Binder e Vasconcelos (2005), percebe-se uma defasagem de pelo menos 25 anos na forma de abordagem do tema Estratégia.

Machado-da-Silva (2004), comentando os resultados da pesquisa de Bertero, Binder e Vasconcelos (2005), afirma que é surpreendente que poucos dos autores analisados adotem uma perspectiva em que a atividade econômica seja vista como socialmente imersa. Acrescentando, afirma que a tendência predominante é a supersimplificação de conceitos, como, por exemplo, o de cultura organizacional. Na sua visão, em poucos casos a perspectiva racional-instrumental é considerada analiticamente, com uso de nexos e modelos sofisticados.

Continuando sua crítica, o autor afirma também que os trabalhos qualitativos são “apenas empíricos (...) e não teórico-empíricos como deveriam ser”. Assim, esses estudos tendem a ser “superficialmente exploratórios e descritivos”, não sendo, portanto, “relevantes para a área pela maneira como são concebidos em termos epistemológicos, teóricos e de uso dos procedimentos qualitativos de pesquisa”, faltando uma visão culturalmente contextualizada do conhecimento estratégico, ou seja, uma teoria da própria prática estratégica em organizações. Para Machado-da-Silva (2004, p.255), os pesquisadores “ora estão aqui, ora acolá, em processo de dispersão intelectual, que seguramente limita a possibilidade de desenvolvimento de uma visão brasileira do campo de conhecimento em estratégia nas organizações”.

Pode-se afirmar, portanto, que também se aplica ao Brasil as constatações feitas por Volberda (2004, p.32) no sentido de que o campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos. Mesmo valorizando o pluralismo paradigmático, este autor questiona o valor que a fragmentação possa agregar. Adicionalmente, ele acrescenta que o campo está além de um estágio classificatório, assim como, na sua visão, a fragmentação não se resolverá pela preferência por uma escola em detrimento de outra, mas pela síntese. Esta difere da integração na medida em que (a) baseia-se em teorias de diversas disciplinas, fazendo referência explícita a elas; (b) está relacionada a um conjunto de áreas problemáticas da gestão estratégica e (c) desenvolve ferramentas de solução de problemas a partir de um conjunto de teorias selecionadas.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da “Estratégia como Prática” enquanto proposta de síntese paradigmática, tendo sido revisada

grande parte da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da “Estratégia como Prática”, enquanto, no segundo, são analisadas diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Finalmente, na conclusão, propõe-se um arcabouço metodológico visando a realização de pesquisas teórico-empíricas utilizando esta abordagem teórica.

2 - Referencial Teórico

2.1 - Estratégia como Prática: Origem, Evolução e Principais Modelos

Whittington (2006) informa que a concepção de “estratégia como prática” surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas (“*practice turn*”), que vem ganhando espaço desde os anos 1980s, a partir da influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens.

Esses precursores da teoria da prática, na visão de Whittington (2006), apresentam três temas principais em sua pauta de pesquisa: (a) a compreensão de como os campos sociais (Bourdieu), sistemas (Giddens) ou instituições disciplinares (Foucault) definem as práticas, que, ao mesmo tempo, restringem e possibilitam a atividade humana; (b) a explicação do “como” é feito e não apenas do “o que” é feito, colocando-se, como desafio, capturar o “senso prático” (Bourdieu) ou as idiossincrasias da vida cotidiana (De Certeau), por exemplo; (c) explicar como os agentes tomam posição no campo em que jogam (Bourdieu), negociam cotidianamente com as estruturas do seu espaço de ação (De Certeau) ou descobrem “*ontological gaps*” para exercer poder e promover mudanças (Giddens).

Cabe ressaltar que esses temas, segundo Whittington (2006), não podem ser abordados em separado, já que são partes interrelacionadas de um todo. Entretanto, não há necessidade de, em uma mesma pesquisa, procurar respostas para todas essas questões, desde que não se desconsidere sua interconexão. Giddens (2003), inclusive, explicitamente sugere que se utilize de “*methodological bracketing*” para que se defina um ou mais elementos.

Nesse contexto, Meirelles e Gonçalves (2005) ressaltam que a teoria da estruturação de Giddens, assim como a teoria da prática de Bourdieu, podem ser consideradas perspectivas de síntese na medida em que propõem uma solução para a discussão epistemo-ontológica sobre a primazia da ação ou da estrutura sobre a conduta humana. Na visão desses autores, Giddens e Bourdieu estabelecem um caminho intermediário e alternativo entre as perspectivas interpretativistas, que concedem primazia ao sujeito, à ação, à subjetividade e ao significado, e as abordagens funcionalistas e estruturalistas, que privilegiam a estrutura, a coerção e a realidade social objetiva.

De acordo com Peci (2003, p.30), a teoria da estruturação permite o estudo da ação de atores individuais e os impactos da estrutura sobre eles, facilitando ou dificultando essa ação e possibilitando mudanças tanto na ação dos indivíduos quanto na sociedade. Assim, as noções de estrutura e ação pressupõem uma a outra, sendo a estrutura “meio e produto da reprodução das práticas sociais” (dualidade da estrutura).

Segundo Giddens e Pierson (2000, p.61), o termo “estruturação” é de origem francesa e foi por ele empregado com o objetivo de enfatizar o fluxo dinâmico da vida social. Na visão desse autor, a vida social deve ser vista como “uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas”, sendo estas práticas ordenadas no espaço e no tempo. Dessa forma, a idéia de “práticas sociais recorrentes”, ou seja, práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo passa a constituir o objeto central das ciências sociais, substituindo os conceitos de indivíduo ou de sociedade que antes constituíam o ponto de partida da pesquisa sociológica (POZZEBON, 2004).

Giddens (2003) afirma que as atividades humanas são recursivas, isto é, mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, elas são continuamente recriadas por eles. Logo, os agentes reproduzem as condições que tornam as atividades sociais possíveis, o que só se realiza

devido à forma também reflexiva do conhecimento dos agentes. Ou seja, todos os agentes podem ser considerados socialmente competentes, sendo capazes de pensar sobre sua situação, possuindo, também, capacidade de transformá-la. Tal concepção de competência exige que se considere o caráter intencional das ações humanas como um fluxo contínuo e não como estados de consciência que acompanham a ação. Portanto, a ação intencional não se compõe de um agregado ou série de intenções, razões e motivos isolados – os atos “são constituídos apenas por um momento discursivo de atenção à *durée* da experiência vivida” (GIDDENS, 2003. p.04).

A racionalização da ação envolve as condutas não apenas do indivíduo, mas também de outros, bem como aspectos sociais e físicos dos contextos em que se movem. Quer dizer, os agentes competentes possuem um “entendimento teórico” da base de suas atividades e esperam que os outros também sejam capazes de explicar a maior parte do que fazem quando indagados. Para Giddens (2003, p.05), a maior parte desse conhecimento mútuo é prático, ou seja, é inerente à “capacidade de prosseguir no âmbito das rotinas da vida social”.

Cabe ressaltar que, nessa perspectiva, possuir um “entendimento teórico” das bases de sua atividade não deve ser equiparado à apresentação discursiva de razões para determinados itens de conduta. Nesse contexto, Giddens (2003) distingue consciência prática de consciência discursiva, sendo que a primeira refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos utilizados em práticas sociais, presente no nível subconsciente e referente à intencionalidade, mas não se revelando por meio de práticas discursivas, enquanto o segundo remete aos conhecimentos que os atores podem expressar por meio de discursos.

Giddens (2003, p.10) afirma também que a “agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar”, subtendendo, portanto, o conceito de poder. Os motivos, para ele, fornecem “planos ou programas globais no âmbito dos quais certa gama de condutas é encenada” (GIDDENS, 2003, p.07), sendo que grande parte do comportamento humano não é diretamente motivado. Dessa forma, é a monitorização reflexiva da ação ou a racionalização da ação que está vinculada à continuidade da ação e não a motivação. Esta se refere, apenas, ao potencial para ação e não ao modo como a ação é executada. Nesse contexto, intencional deve ser entendido “como o que caracteriza um ato que seu perpetrador sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade ou desfecho” (GIDDENS, 2003, p.12).

Percebe-se, assim, que Giddens (2003, p.12) distingue a questão do que um agente faz daquilo que é pretendido, sendo que a agência se refere ao fazer. Da mesma forma, para ele, as conseqüências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, “são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportando de maneira diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independente de quais eram suas intenções)”.

Percebe-se, portanto, a importância que Giddens (2003) atribuiu à conexão entre conseqüências impremeditadas da ação e práticas institucionalizadas, aquelas que estão profundamente enraizadas no tempo e no espaço. Nesse contexto, ele chega a sugerir que o analista social pesquise “o padrão resultante de um complexo de atividades individuais (...). Um ‘resultado final’ definido é considerado o fenômeno a ser explicado e demonstra-se que esse resultado final deriva como conseqüência impremeditada de um agregado de cursos de conduta intencional” (GIDDENS, 2003, p.15-16).

Outra contribuição de Giddens, segundo Peci (2003, p.31), é a conceituação das relações de poder enquanto “ações regularizadas de autonomia e dependência”. Assim, “por mais subordinado que o ator possa ser em uma relação social, o fato de estar envolvido em tal relação lhe dá certo poder sobre o outro, fazendo uso dos recursos que ele possui”. Logo, o poder pode ser visto, a partir do conceito de dualidade da estrutura, tanto como dominação (propriedade estrutural), quanto como capacidade transformadora (filosofia da ação).

Segundo Giddens (2003, p.17), a ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Para ele, “o poder é logicamente anterior à subjetividade, à constituição da monitoração reflexiva da conduta”, não constituindo em si mesmo um recurso. Estes são veículos por meio dos quais o poder é exercido. Logo, “a ação é a base do poder” (GIDDENS, PIERSON, 2000, p.67).

As estruturas definem as regras (técnicas, normas, procedimentos) que geram a ação, assim como os recursos (autoritários e alocativos) que a viabilizam. Entretanto, ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais tornam a ação possível, incorporando, portanto, formas de poder, elas, em si mesmas, não possuem existência física. Sua existência se faz sentir na medida em que as pessoas agem conscientemente e em certos contextos que têm conseqüências determinadas. Tais conseqüências não costumam ser previstas nem conhecidas, mas é sua ocorrência regular – sua reprodução – que as torna estruturais. Dependem, portanto, das convenções que são, ao mesmo tempo, os meios e os fins de tais opções. Elas constroem e capacitam a ação e o seu uso normalmente depende da consciência prática, da capacidade de “tocar para frente” nos diversos contextos da vida social. Segundo Giddens e Pierson (2000, p.67), a “ação pressupõe coação (...), mas a coação também pressupõe ação”.

Assim, frente pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo. É neste “*ontological gap*” que Whittington (1988) situa o espaço da ação, destacando, ainda, que os agentes (organizações e/ou indivíduos) não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir, pois eles não têm igual acesso ou a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais que precisam para agir.

Ao analisar as contribuições de Giddens para o Campo da Estratégia, Whittington (1992) ressalta que a teoria da estruturação favorece a compreensão do engajamento das organizações e indivíduos em sistemas sociais plurais, imbricados e dinâmicos.

Esse autor afirma, também, que no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como “a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos”. Logo, torna-se necessário identificar a interseção de princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e, muitas vezes, sobrepostos. Para Whittington (1992, p.707), a compreensão dessas interseções é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que eles são capazes de mobilizar e aqueles que eles efetivamente articulam. Assim, a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria.

Whittington (1988, 2002 e 2006) propõe que os estudos sobre estratégia atribuam importância tanto às estruturas quanto à agência, adotando uma perspectiva que ele denomina “sociologia realista”. Nesse caso, considera-se a Estratégia como uma prática social.

Seu modelo teórico articula três conceitos-chave inter-relacionados: (a) práticas, como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas; (b) praxis, ou seja, o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (seqüências de) episódios (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas etc); (c) praticantes, isto é, aqueles que “fazem a estratégia” ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

Cabe ressaltar que, apesar da teoria da prática enfatizar o tácito e o informal, refletindo suas origens na sociologia do cotidiano, Whittington (2006) inclui nas suas análises as práticas explícitas, pois considera que elas exercem um papel importante no governo das organizações. A representação gráfica da articulação entre os construtos desenvolvidos por Whittington (2006, p.621) é apresentada na figura abaixo:

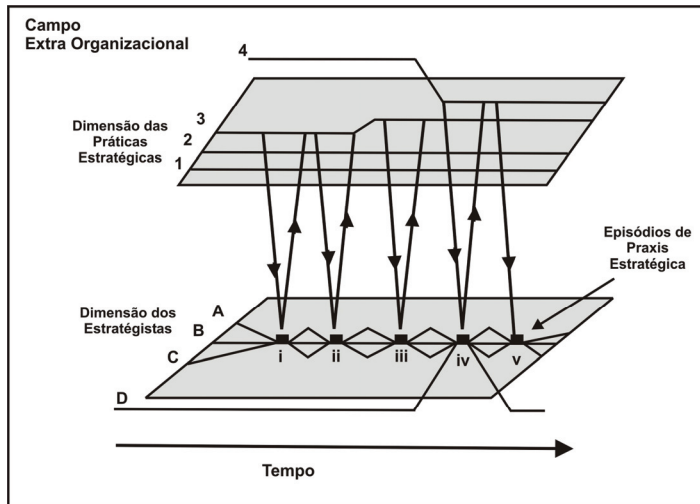


FIGURA 1 – *Praxis*, Praticantes e Práticas
Fonte: WHITTINGTON (2006, p.621)

Como pode-se perceber, na base da Figura 1 vários agentes (A, B e C), tipicamente da alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio, encontram-se imersos em uma organização (paralelograma inferior), que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Já o indivíduo D não é funcionário direto da organização, mas participa de vários episódios / atividades estratégicas (iv). Na medida em que eles seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos extra ou intra-organizacional (paralelograma superior), eles reproduzem (1, 2 e 3) ou modificam sua *praxis* em um dado momento por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra-organizacional.

Este modelo contempla tanto os riscos de inércia quanto as possibilidades de transformação, sendo os agentes vistos como conexões críticas entre a *praxis* intra-organizacional e as práticas extra e intraorganizacionais nas quais eles baseiam seu trabalho. (WHITTINGTON, 2006). Preserva-se, assim, a reflexividade dos agentes que atuam em um mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas nem sempre coerentes entre si (GIDDENS, 2003), sendo que eles podem tirar partido dessa abertura para introduzir novas práticas ou novos praticantes. Ao avaliar (*explore*) sua experiência, os agentes podem adaptar a *praxis* corrente, ao mesmo tempo em que, explorando (*exploiting*) a diversidade, eles podem vir a sintetizar novas práticas (JARZABKOWSKI, 2004). Outro aspecto contemplado pelo modelo é a possibilidade tanto das práticas emergirem da *praxis* (JARZABKOWSKI, SEIDL, 2005), quanto certas práticas se difundirem rapidamente em uma organização, tornando-se um recurso crítico.

Destaca-se, também, o fato do modelo apontar a importância de terceiros - consultores ou parceiros dentro da cadeia produtiva, por exemplo - no processo de constituição da estratégia, assim como na reformulação, transferência ou introdução de novas práticas (HERACLEOUS, MURRY, 2001). Da mesma forma, ele permite deduzir que a efetividade da *praxis* depende fortemente da capacidade dos agentes de acessar e mobilizar práticas, o que enfatiza a importância de se conhecer esse processo, assim como de se estudar as instâncias de socialização (BROWN, DUGUID, 2001; BALOGUN, JOHNSON, 2004).

Whittington, Johnson e Melin (2004) ampliam o escopo de análise desse modelo ao sugerir que podem ser acrescentados dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo da do nível da firma. No primeiro caso, a partir de uma abordagem sociológica, passa-se a discutir a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo, já que envolve o direcionamento de poderosas instituições públicas e privadas; exige atores capacitados e de alto custo, além dos efeitos das inovações e dos investimentos estratégicos poderem afetar toda a sociedade. Já no segundo caso, a partir de uma perspectiva gerencial, a análise desloca-se um nível abaixo para tratar de forma mais explícita os processos estratégicos gerais da firma e das atividades daqueles que “fazem estratégia”. Questões do tipo (a) onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; (b) quem as realiza; (c) quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; (d) quais são as técnicas e ferramentas utilizadas; (e) como a atividade de “fazer estratégia” é organizada e (f) como os seus resultados são divulgados e utilizados passam a ser consideradas importantes na pauta de pesquisas no Campo da Estratégia, conforme afirmam Whittington, Johnson e Melin (2004). Esse modelo ampliado pode ser visualizado na Figura 2 abaixo:

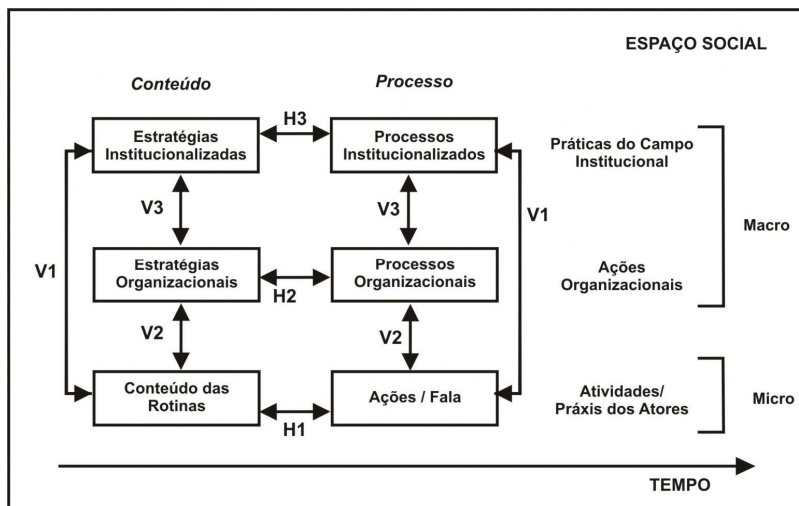


FIGURA 2 – Estratégia como Prática

Fonte: Adaptado de WHITTINGTON, JOHNSON, MELIN (2004, p.05)

Por meio do primeiro *link* vertical (V1) procura-se explicar, por exemplo, códigos compartilhados de comportamento, que informam como proceder, pois o desempenho de cada atividade depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. Segundo Giddens (2003), estas normas e regras podem ser vistas como estruturas que conferem legitimidade e autoridade ao mesmo tempo em que informam e autorizam o comportamento apropriado, podendo, também ser alteradas por esses comportamentos. Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), ao empreender este tipo de análise, o pesquisador evita a descontextualização do estudo da atividade de “fazer estratégia”. O desafio colocado ao pesquisador por esta interdependência é combinar *insights* do nível micro com uma atenção contínua do contexto institucional mais amplo que informa e autoriza tais práticas.

A preocupação com a explicação sobre como, por exemplo, conteúdos de rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação ou como processos, tais como os de treinamento, se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma, constituem as preocupações representadas pelo segundo *link* vertical (V2). Já o terceiro *link* (V3) representa a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo ambos considerados pela abordagem da “Estratégia como Prática” como níveis “macro” de análise.

Os *links* horizontais (H) chamam atenção para um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma? Esse dilema conduz o pesquisador a dois tipos diferentes de problemas de pesquisa. No primeiro, ele indaga sobre “quais” estratégias conduzem a uma *performance* superior, medida não apenas em termos de maximização do lucro, enquanto no segundo sua pergunta centra-se no “como” alcançar estratégias superiores. Cada uma dessas perguntas, na visão de Whittington (2002), conduz a diferentes metodologias de pesquisa.

2.2 – Considerações Metodológicas

Pesquisas, dentro da abordagem da “Estratégia como Prática” têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *praxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intraorganizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso, a etnografia, a história oral e a *grounded theory* (LANGLEY, 1999; POZZEBON, PINSONNEUAULT, 2005). Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (PETTIGREW, 1990 e 1992).

Whittington (2002) e Pettigrew (1990 e 1992) sugerem, ainda, que se realizem estudos longitudinais, assim como enfatizam que esta perspectiva integra uma ampla gama de modelos de pesquisa em administração, cabendo destacar os estudos sobre cultura organizacional, teoria institucional e história empresarial, além das tradicionais abordagens utilizadas nos estudos de estratégia, vista como conteúdo ou como processo.

Bourgeois (1980) distingue as pesquisas de conteúdo e processo, afirmando que as primeiras têm seu foco na identificação de “qual” estratégia. Para tanto, utilizam, prioritariamente, dados secundários, análises de variância, pensamento contingencial e uma linguagem estática sobre estados e posições para conceituar o ajuste entre a base de recursos da organização e sua inserção em um ambiente competitivo. Ao desenvolver tipologias de conteúdos estratégicos, esse tipo de pesquisa geralmente tem como produto o desenvolvimento de metáforas que funcionam como ferramentas analíticas, que, mesmo sendo úteis, não capturam, na visão desse autor, o dinâmico e complexo relacionamento entre o conteúdo e o processo da estratégia. Já as pesquisas de processo tentam capturar a realidade interna das organizações em tempo real (“*in flight*”), assumindo como premissa que as estratégias emergem e são impulsionadas pelas operações cotidianas.

Van de Ven (1992) afirma que as pesquisas processuais no campo da estratégia geralmente compreendem processo de três formas diferentes. Primeiramente, elas empregam processo para descrever uma lógica causal que visa explicar relações a partir da teoria da variância. Outra utilização comum do termo é como categoria para descrever as atividades de indivíduos e organizações. Finalmente, algumas pesquisas compreendem processo como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam no tempo.

Sobre a natureza das pesquisas processuais em estratégia, Pettigrew (1990 e 1992) destaca que elas devem ser organizadas com base em cinco pressupostos interdependentes. Primeiramente, as mudanças em um nível de análise devem ser estudadas no contexto das mudanças nos demais níveis, pois uma fonte de mudança é a assimetria entre níveis de contexto, pois cada um deles tem seu próprio *momentum*, ritmo, velocidade e trajetória. Assim, por exemplo, mudanças na *performance* das firmas podem ser explicadas por mudanças setoriais ou econômicas.

Como segundo pressuposto, esse autor aponta a importância de explicitar as interconexões e fluxos temporais, pois contextos que antecedem a mudança estudada podem modelar tanto o presente quanto o futuro que está emergindo. Logo, a história não é só um evento no passado, mas está viva no presente e pode influir no futuro, além de não se resumir a cronologias, abrangendo, também, a análise de estruturas e lógicas subjacentes a diferentes

contextos temporais. Recomenda-se, nesse sentido, que se realizem estudos longitudinais que combinem análises retrospectivas e em tempo real na expectativa, entre outras coisas, de reduzir a influência de racionalizações.

Pettigrew (1990 e 1992) argumenta, em seu terceiro pressuposto, que ação e estrutura devem ser consideradas conjuntamente, pois os processos de mudança tanto são restringidos pelos contextos, quanto modelam esses mesmos contextos no sentido de alterá-los ou preservá-los. Logo, os contextos não são só estímulos, mas, sobretudo, arranjos de estruturas e processos que influenciam e são influenciados pelas interpretações subjetivas dos agentes.

Como quarto pressuposto, esse autor salienta o fato das relações causais não serem nem lineares e nem singulares. Mudanças possuem múltiplas causas e devem ser explicadas por meio de abordagens holísticas, evitando-se incorrer na ilusão de se querer formular uma única grande teoria sobre mudança estratégica. Finalmente, Pettigrew (1990 e 1992) apresenta como quinto pressuposto a necessidade de se correlacionar processos com resultados.

Dessa maneira, Pettigrew (1990 e 1992) acredita ser possível compreender continuidade e mudança; padrões e idiosincrasias; a ação de indivíduos e grupos e o papel de contextos e estruturas, bem como o próprio processo de estruturação. Nesse sentido, Chia e Mackay (2006) argumentam que as pesquisas tradicionais sobre processo estratégico não são incomensuráveis com as pesquisas realizadas a partir de concepção da “Estratégia como Prática”, sendo que a principal divergência se encontra no grau de ênfase nas especificidades das relações entre os micro-processos (rotinas, atividades etc) e as práticas estratégicas.

Entretanto, apesar dos apelos de pesquisadores como Samra-Fredericks (2003, p.167) no sentido de se “utilizar métodos inovadores e multidisciplinares para o estudo das práticas cotidianas”, Chia e Mackay (2006, p.05) afirmam que os estudos sob a rubrica da “Estratégia como Prática”, com algumas exceções, não romperam com os comprometimentos filosóficos, metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais sobre processo estratégico. Para eles, houve “apenas mudanças na forma de explicar e comunicar os resultados das pesquisas”, constituindo-se, assim, muito mais uma extensão do que uma reformulação das perspectivas de Pettigrew (1990 e 1992) e Van de Ven (1992).

Segundo Chia e Mackay (2006, p.06-07), a perspectiva da “Estratégia como Prática”, para de fato reformular as pesquisas no Campo da Estratégia, precisa romper com os seguintes comprometimentos filosóficos: (a) processos e práticas são vistos como atividades de indivíduos atomizados e racionais; (b) mudanças são percebidas como sendo iniciadas por situações externas, privilegiando-se estabilidade e persistência no lugar da mudança em si, assim como conteúdos e não relações; (c) processos e práticas são vistos como sendo iniciados pelas e redutíveis às ações dos atores, dando-se, portanto, primazia ontológica ao indivíduo atomizado (individualismo metodológico) e à racionalidade instrumental, colocando-se em segundo plano as relações, processos e práticas; (d) a mudança não é vista como constituindo os indivíduos, o que, neste caso, implicaria em compreendê-los como “efeitos estabilizantes” (*stabilizing effects*) de uma realidade fluida; (e) os pesquisadores adotam uma postura de “espectadores do conhecimento”, ou seja, eles observam de fora o campo da ação, impondo suas questões e prioridades de pesquisa, principalmente quando criam recortes temporais (*temporal bracketing*), relações causais e pressionam os dados para produzir coerência e consistência aos seus relatos; (f) os objetos de análise são construídos a partir da linguagem, categorias e lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes; (g) abordagens holísticas criam a necessidade de se assumir a existência de intenções estratégicas, assim como de crenças, valores e princípios compartilhados, a fim de explicar comportamentos e práticas sociais, o que impede a apreensão dessas práticas como disposições (*habitus*).

Chia e Mackay (2006, p.06-07) argumentam que o maior desafio dos pesquisadores comprometidos com a reformulação desses pressupostos é o desenvolvimento de “intuições”,

ou seja, atingir um tipo de afinidade intelectual (*intellectual sympathy*) que os coloquem dentro do objeto (*being-in-the-world*) a fim de perceber sua singularidade. Cabe ressaltar que esses autores diferenciam intuição de análise, compreendendo esta última como uma tradução, uma representação, obtida a partir de sucessivos pontos de vista que são externos ao objeto em si. Ressaltam, também, que a superação desse desafio se torna ainda maior para os pesquisadores do campo da estratégia em função da dificuldade de concebê-la como: (a) inconsciente e não deliberadamente formulada; (b) imanente e não transcendente e dirigida a um objetivo; (c) não explicitamente articulada em alguma forma de representação que direcione a ação.

No modelo de pesquisa proposto por Chia e Mackay (2006) recomenda-se a adoção dos seguintes pressupostos: (a) os processos, relações e práticas constituem-se como a realidade primária; (b) os agentes são vistos como práticas, pois é por meio da sua incorporação que o indivíduo constrói sua consciência e constitui sua identidade; (c) as práticas sociais são construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida; (d) as atividades são intencionais, o que não implica que sejam deliberadas ou direcionadas a um objetivo; (e) adota-se como unidade de análise as práticas que constituem os indivíduos e organizações, o que implica na necessidade de se situar o agente ou organização no seu campo; (f) o agente, mesmo possuindo *expertise* em um campo profissional, não necessariamente, é capaz de articular discursivamente sobre esse campo, bem como sobre suas atividades nele; (g) necessidade de desenvolver uma compreensão empática (*sympathetic grasping*) da lógica interna das práticas de um campo por meio da imersão do pesquisador nesse campo, pois a realização de entrevistas, por si só, não assegura que se compreenda a natureza real das práticas.

Para se compreender o fenômeno da estratégia a partir das práticas que o constituem, o pesquisador, na visão de Chia e Mackay (2006, p.11-12), precisará “reconstruir as diferenças que produzem essas práticas e compreendê-las em termos das relações com outras diferenças que constituem o sistema”. Para esses autores, estratégia é “uma predisposição culturalmente adquirida que nos orienta de uma forma particular para lidar com o mundo à nossa volta”. Logo, é imanente, invisível e inconsciente, acontecendo sem uma intenção estratégica e subsistindo em cada ato que o agente pratica. Representa uma “arte de manobra” (*art of maneuvering*), abrangendo uma tradição de práticas sociais que foi transmitida, inconscientemente, na maioria das vezes, de uma geração para outra por meio da exemplificação e não apenas por meio de instruções formais.

Nesse contexto, compreende-se práticas como atividades humanas organizadas no espaço e no tempo (POZZEBON, 2004) que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação (ORTIZ, 1983), ou seja, em um sistema de disposições adquiridas que são um produto estruturado e estruturante de um conjunto de condições que devem ser vistas em relação a outros sistemas (BOURDIEU, 1996). Já as firmas passam a ser compreendidas como “feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem” (CHIA, MACKAY E MASRANI, 2005, p.05). Recusa-se, portanto, a visão da perspectiva institucional de que as organizações têm substância material que existe separadamente das práticas organizacionais (MISOCZKY, 2003).

Motivado por essa forma de conceber ação, estrutura e organização, Chia (2005, p.17) argumenta que a estratégia deve ser considerada como sendo “imanente à ação humana em função do caráter disposicional do *habitus* que assegura graus de consistência a tais ações”, subsistindo, de forma tácita, em cada ação cotidiana. Logo, estratégia e identidade se co-produzem, sendo que ambas se desenvolvem por meio de uma forma particular de engajamento no mundo. Para esse autor, é o *habitus* o que dá consistência, estabilidade e identidade ao agente como o *locus* da ação.

Rasche (2005, p.14), complementando esta linha de pensamento, afirma que o processo de fazer estratégia implica em “pensar dentro da ação”, sendo o sentido dessa escolha constituído no curso da ação. Logo, não há separação entre decisão e implementação, sendo necessário que o pesquisador mude de uma ontologia do ser para uma ontologia do tornar-se. A estratégia passa a ser compreendida como uma “estruturação lingüística da realidade” (RASCHE, 2005, p.17), sendo constituída a partir de “*performative speech acts*”.

O *speech act* (unidade básica da linguagem que expressa sentido) pontua o fenômeno e, portanto, estabelece fronteiras que fundam uma realidade à qual se passa a atribuir sentido. Trata-se, segundo Rasche (2005), de um processo ativo de esculpir a realidade ou, na visão de Chia (1994, p.800), de um “ato ontológico” de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível – o futuro monstruoso de Derrida, citado por Clegg, Carter e Kornberger (2004).

Ao se adotar os *speech acts* como unidades de observação, o pesquisador obtém duas vantagens: (a) maior facilidade de identificar *speech acts* do que decisões e (b) integração de pensamento e ação tanto em abordagens macro quanto micro. Rasche (2005, p.21) recomenda ainda que se dê especial atenção às narrativas, pois estas “são os reais *outputs* dos *speech acts*”, o que implica na necessidade de se identificar onde as conversas estratégicas ocorrem, que formas elas tomam e quem está envolvido em sua produção e consumo. Outro ponto destacado é a importância de se pesquisar processos em tempo real, pois o conteúdo da estratégia “não é um resultado de um processo analítico, mas constantemente (re) produzido no ato de fazer estratégia”.

Na medida em que na abordagem da “Estratégia como Prática” a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria, Albino (2007) sugere que se incorpore à análise o conceito de campo. Por campo, Bourdieu (1996) entende espaços estruturados de posições que podem ser analisados independentemente das características de seus ocupantes. Por estrutura do campo, o autor entende as relações de forças entre agentes ou instituições engajadas na luta pela distribuição de capital específico (econômico, simbólico, social, cultural), o qual, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores.

Nota-se, portanto, que a noção de campo contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, isto é, enquanto ocupam “posições relativas” em um espaço de relações. Sendo assim, Bourdieu (1996) recomenda que, para se compreender como um espaço social ou campo se organiza, se analisem três dimensões. Na primeira, estuda-se como os agentes se distribuem de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Na segunda, verifica-se como esse capital está estruturado, isto é, levanta-se o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Na terceira, procura-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Essa recomendação metodológica se deve ao fato das estratégias dependerem da posição que os agentes ocupam na estrutura do campo, isto é, da distribuição do capital específico daquele campo, que, em função do seu *habitus*, inclina-os seja a conservar seja a transformar a estrutura dessa distribuição, logo, a perpetuar as regras do jogo ou a subvertê-las. Mas essas estratégias, segundo Bourdieu (1996), também dependem do espaço de possibilidades herdado de lutas anteriores, que tende a definir o espaço de tomadas de posição possíveis e a orientar, assim, a busca de soluções e, em consequência, a evolução do campo. Logo, torna-se necessária uma abordagem histórica, longitudinal e processual a fim de se poder compreender a estratégia dos agentes e instituições, adotando-se uma perspectiva de análise tanto sincrônica quanto diacrônica.

Misoczky (2003, p.25) ressalta que os campos têm sua própria lógica, regras e regularidades. Para ela, “cada campo constitui potencialidade aberta de jogo, cujos limites são

‘fronteiras dinâmicas’, que também são objeto de disputa dentro do próprio campo”. Nesse sentido, Bourdieu (2004, p.29) ressalta que a diferença maior entre um campo e um jogo é que “o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo”, o que pode ser percebido toda vez que uma revolução simbólica vem redefinir as próprias condições de acesso ao jogo, isto é, “as propriedades que aí funcionam como capital e dão poder sobre o jogo e sobre os jogadores”.

Sendo assim, pode-se dizer que os agentes estão inseridos na estrutura e em posições que dependem do seu capital e desenvolvem estratégias que dependem, elas próprias, em grande parte, dessas posições, nos limites de suas disposições (*habitus*). Cabe ressaltar que essas estratégias orientam-se seja para a conservação da estrutura seja para sua transformação, assim como cada agente tem como cliente os seus próprios concorrentes. Da mesma forma, aquilo com que se defronta no campo são construções sociais recorrentes, representações.

3 - Conclusão

A perspectiva da “Estratégia como Prática” ainda não propôs um modelo teórico totalmente estruturado, assim como ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, principalmente em função da quantidade de dados necessária, da forma de obtê-los, além da dificuldade de acesso aos mesmos (RECKWITZ, 2002; HELLMANN, RASCHE, 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2006). Trata-se, portanto, de um paradigma em construção, mas que tem encontrado respaldo em prestigiados jornais, revistas e congressos internacionais, principalmente na Europa.

As pesquisas dentro da abordagem da “Estratégia como Prática”, na maioria das vezes, buscam compreender como ação e estruturas se articulam no processo de constituição da estratégia, além de procurarem evidenciar onde e como as atividades de “fazer estratégia” acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Para tanto, sugere-se que se realizem pesquisas qualitativas de caráter explicativo, utilizando, de forma conjugada, diferentes estratégias de teorização a partir de dados, assim como sejam utilizadas várias técnicas de coleta e tratamento de dados.

O caráter indutivo do tipo de pesquisa proposto, associado ao desejo de se estender teoria a partir de evidências empíricas, são os principais fatores que indicam a conjugação do método de casos múltiplos incorporados com a *grounded theory*, o *extended case method*, a etnografia e o *laddering method* (YIN, 2005; VERGARA, 2005; LEWIS, GRIMES, 2005).

Nesse contexto, cabe ressaltar que a *grounded theory* enfatiza, segundo Corbin e Strauss (1990), a necessidade de (a) selecionar os casos e coletar dados de forma gradual (amostragem teórica); (b) utilizar minimamente teorias antes do início dos trabalhos de campo; (c) não utilizar hipóteses; (d) coletar e interpretar os dados simultaneamente; (e) definir categorias de análise a partir de evidências empíricas. Entretanto, tanto Flick (2004) quanto Eisenhardt (1989) e Yin (2005), argumentam que o processo de pesquisa usando *grounded theory* não começa como uma tabula rasa. Para eles, o ponto de partida é uma compreensão prévia do campo teórico e empírico de pesquisa. Entretanto, a escolha da(s) abordagem(s) teórica(s) que norteia(m) a coleta e análise dos dados acontece ao longo do processo de pesquisa e não *à priori*. No caso de não se encontrar uma corrente teórica com poder explicativo suficiente, o pesquisador pode desenvolver uma nova teoria; integrar e/ou estender teorias existentes.

No contexto de pesquisa aqui sugerido, o método etnográfico possibilita a obtenção de informações mais detalhadas e densas, o que enriquecerá as análises feitas a partir da *grounded theory* e do *extended case method*. Ressalta-se que a sugestão de se conjugar pesquisa histórica/análise longitudinal com o acompanhamento de acontecimentos em tempo real se deve ao fato das propriedades estruturais, segundo Giddens (2003), não possuírem existência física, apesar de serem reais, ou seja, são “*memory traces*” que só podem ser observados dentro da ação humana.

Para analisar os dados obtidos no processo de observação participante, sugere-se a conjugação da teoria da estruturação de Giddens (2003) com a análise crítica de discurso (POZZEBON, RODRÍGUEZ, 2005; FAIRCLOUGH, 2005). Dessa forma, construtos como dualidade da estrutura, cognoscitividade, tempo/espaço, poder e identidade podem ser integrados a uma perspectiva que considera tanto as regularidades quanto as contradições para fins de análise de discurso, sendo este compreendido como construtor da realidade social e não apenas como comunicação (CHIA, 2000; HERACLEOUS, HENDRY, 2000).

Para organização dos dados relativos a cada caso, sugere-se a construção de narrativas, evitando-se, assim, o que Pettigrew, citado por Eisenhardt (1989, p. 540), denomina “*death by data asphyxiation*”. Em seguida, o pesquisador deve procurar padrões entre os casos, sendo utilizada a tática de comparar pares de casos e listar suas similaridades e diferenças. Desse processo, acredita-se que surgirão categorias que permitirão a comparação do conjunto de casos. Relações entre essas categorias devem ser propostas e testadas em cada caso, seguindo a lógica da replicação, assim como deve ser feita comparação com a literatura corrente (CORBIN, STRAUSS, 1990; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Ressalta-se que a técnica “*broad-ranging temporal bracketing*” pode ser usada para estabelecer os intervalos de tempo que permitirão analisar os efeitos das ações dos agentes sobre as estruturas, assim como os efeitos das coerções estruturais sobre as ações dos agentes. Segundo Pozzebon e Pinsonneault (2005), essa técnica é mais indicada quando o período de coleta de dados é inferior ao período de tempo analisado.

A sugestão de triangular a *grounded theory* e o *extended case method* se deve ao apelo feito por Volberda (2004, p.32) no sentido de se evitar maior fragmentação do campo da estratégia, que, na sua visão, está além de um estágio classificatório. Assim, no lugar de propor mais uma abordagem teórica, principal objetivo da *grounded theory*, busca-se, por meio da sua conjugação com o *extended case method*, integrar e estender teorias existentes.

Outra contribuição do *extended case method* é a sua abordagem reflexiva, ou seja, neste método, “reconhece-se a mediação do pesquisador ao conhecer a realidade pesquisada”, exigindo que ele desenvolva “capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e autor” (VERGARA, 2005, p.186). Da mesma forma, ao considerar que princípios estruturais tanto são modelados quanto modelam o mundo social, esse método permite que o pesquisador fuja da abordagem eminentemente positivista da *grounded theory* ao mesmo tempo em que proporciona maior aderência com as perspectivas conceituais de Giddens e Bourdieu (BURAWOY, 1998). Ressalta-se que o uso do *extended case method* também possibilita melhor compreensão sobre a forma como as estruturas sociais se interpenetram, ou seja, como os informantes apreendem as estruturas sociais por meio da cultura, também considerada uma estrutura (ELIASOPH, LICHTERMAN, 1999).

Cabe destacar que, em comum, a *grounded theory*, o *extended case method* e a etnografia (a) privilegiam a observação e a análise do comportamento nas suas condições naturais; (b) priorizam a forma como as interações estão organizadas e não apenas o seu conteúdo ou significado subjetivo atribuído às mesmas pelos participantes; (c) destacam a importância de se considerar o contexto das interações na análise dos dados; (d) defendem o uso de observação participante; (e) definem a amostra a partir dos dados, bem como (f) enfatizam que os resultados da pesquisa devem ser úteis tanto para o pesquisador quanto para os informantes, podendo ser compartilhados com os mesmos ao longo do processo e não apenas ao final do estudo (PETTIGREW, 2000; BURAWOY, 1998 e 2003).

Para analisar a estruturação e a dinâmica do campo estudado, sugere-se que sejam seguidas as recomendações de Bourdieu (1996, p.18) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição (ou “escolhas”) que eles fazem nos domínios das suas práticas. Para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* desses agentes, recomenda-se o uso de uma versão adaptada

por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*, criado por Hinkle em 1965, tendo por base a teoria do construto pessoal de Kelly, datada de 1955. O uso desta versão do *laddering method* é aconselhável na medida em que procura-se elucidar os valores pessoais dos entrevistados, hierarquizando-os e correlacionando-os com a sua trajetória profissional e/ou estratégia adotada pela empresa que possuem e/ou representam, sendo estes dados coletados durante uma única ou poucas entrevistas onde outros assuntos também são explorados (BOURNE, JENKINS, 2005).

Ao considerar múltiplas dimensões de análise, a metodologia sugerida enfatiza a importância de se estudar os indivíduos e suas interações, assim como as rotinas/ferramentas utilizadas nessas interações. Preocupa-se com a *performance* das pessoas e sua *praxis* em interações estratégicas ao mesmo tempo em que não ignora a *performance* da firma. Procura unir, horizontalmente, conteúdo e processo enquanto, verticalmente, integra abordagens macro e micro, contemplando, inclusive, o estudo de procedimentos, ferramentas e discursos que legitimam práticas individuais e organizacionais, sejam elas oriundas de um setor industrial, de uma comunidade de prática ou diferentes contextos nacionais ou internacionais. Destaca-se, portanto, o que Brown e Duguid (2001) denominam “*the internal life of process*”, ou seja, a articulação entre práticas e *praxis* por meio da qual o trabalho de fazer estratégia é realmente levado a cabo.

Concluindo, pode-se firmar que a abordagem da “Estratégia como Prática” vem se configurando como uma proposta de síntese no Campo dos Estudos sobre Estratégia, cabendo, portanto, a cada pesquisador a decisão de identificar-se ou não com esta perspectiva que está se tornando tendencialmente dominante.

Referência Bibliográfica

- ALBINO, J. C. de. **Uma questão de estilo**: compreendendo a articulação entre ação e estruturas no processo de constituição de estratégia em empresas do campo da moda. Belo Horizonte: Cepead – UFMG, 2007 (Dissertação de Mestrado).
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523–549, 2004.
- BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. In: BETERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD, T. **Produção Científica em Administração no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 2, p. 18-34.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- BOURDIEU, P. **Os Usos Sociais da Ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004.
- BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: sobre a teoria de ação. Campinas, SP: Papius, 1996.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy an Environment a Conceptual Integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 546-562, 1980.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Eliciting Managers’ Personal Values. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 4, p. 410-428, Oct 2005.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and Organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, March/april 2001.
- BURAWOY, M. Revisits: an outline of a theory of reflexive ethnography. **American Sociological Review**, v. 68, p. 645-679, Oct 2003.
- BURAWOY, M. The Extended Case Method. **Sociological Theory**, v. 16, n. 1, p. 4-33, March 1998.
- CHIA, R. **Strategy-in-action**: towards a phenomenology of practical coping. 2005. Disponível em: < <http://www.strategy-as-practice.org/>> Acesso em 04 dez. 2005.

- CHIA, R. Discourse Analysis as Organizational Analysis. **Organization**, v. 7, n. 3, p. 513-518, 2000.
- CHIA, R. The Concept of Decision: a deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781-806, 1994.
- CHIA, R.; MACKAY, R. Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.
- CHIA, R.; MACKAY, B.; MASRANI, S. **Capabilities as Structuring Dispositions: reframing core competencies in practice terms**. Publicado em 2005. Disponível em: <http://www.s-as-p.org/downloadp.php?file=Robert%20Chia.pdf>. Acesso em 12 Jan 2006.
- CLEGG, S.; CARTER, C. KORNBURGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v. 1, p. 21-28, 25 Jan 2004.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELIASOPH, N.; LICHTERMAN, P. We Begin with Our Favorites Theory...: reconstructing the extended case method. **Sociological Theory**, v. 17, n. 2, p. 228-234, July 1999.
- FAIRCLOUGH, N. Discourse Analysis in Organization Studies: the case for critical realism. **Organization Studies**, v. 26, n. 6, p.915-939, 2005.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIDDENS, A.; PIERSON, C. Teoria da Estruturação. In: _____. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 61-72.
- HELLMANN, C.; RASCHE, A. Strategy Practices – What They Are (Not). In: EGOS COLLOQUIUM, 22, Bergen. **Anais...**Bergen, 2006.
- HERACLEOUS, L.; HENDRY, J. Discourse and the Study of Organization: toward a structural perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.
- HERACLEOUS, L.; MURRY, J. Networks, interlocking directors and strategy: toward a theoretical framework **Asia Pacific Journal of Management**; 18, 2; p. 137-160, Jun 2001.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Meetings as Strategizing Episodes in the Becoming of Organizational Strategy. In: ORGANIZATIONS STUDIES SUMMER WORKSHOP, 1, Santorini. **Anais...** Santorini, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Five Key Questions and a Conceptual Framework for Strategy-as-Practice Research. In: EURAM CONFERENCE, 6, Oslo. **Anais...** Oslo, 2006.
- LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management**, v. 24, n. 4, p. 691-710, Oct 1999.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72-91, Já-mar. 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota Técnica: estratégia e organizações: conversação. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. Cap. 9, p. 251-256.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma Abordagem Multiparadigmática para a Disciplina Estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2°. **Anais...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração: como se localizar na babel dos gurus empresariais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MISOCZKY, M. C. A. Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 9-30, 2003.
- ORTIZ, R. **Pierre Bourdieu: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.
- PECI, A. Estrutura e Ação nas Organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.1, p. 24-35, Jan./Fev./Mar. 2003
- PETTIGREW, S. Ethnography and Grounded Theory: a happy marriage? **Advances in Consumer Research**, v. 27, p. 256-260, 2000.
- PETTIGREW, A. On Studying Managerial Elites. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 163-182, 1992.
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug 1990.
- POZZEBON, M. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, Mar 2004.
- POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.
- POZZEBON, M.; RODRÍGUEZ, C. Temporally Bracketing Discourses for Theorizing Process. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais...Berlin**, 2005.
- RASCHE, A. Unlocking Strategy Process Research: the contribution of deconstruction to a practice perspective on strategy. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais...Berlin**, 2005.
- 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.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, Jan. 2003.
- TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S.; GONÇALVES, C. A. Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1º, Curitiba. **Anais...Curitiba**, ANPAD, 2003.
- VAN DE VEN, A. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, Campinas. **Anais...Campinas**: ANPAD, 2001.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005
- VOLBERDA, H. W. Crise em Estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, Out/Dez. 2004.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: unifying and developing a field. **Best Paper Proceedings Academy of Management**, Denver, 2002.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens Into Action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov 1992.
- WHITTINGTON, R. Environmental, Structure and Theories of Strategic Choice. **Journal of Management studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The Emerging field of Strategy Practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS COLLOQUIUM, 20, Slovenia. **Anais...Slovenia**, 2004.
- YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.