



A «estratégia–como–prática»

A tipologia dos nove domínios

por Renato Lopes da Costa e Nelson António

RESUMO: Sendo inquestionável a heterogeneidade dos estudos científicos levados a cabo na última década na área de gestão estratégica, um facto que se retém é que o desenvolvimento de estudos focalizados sobre a «estratégia–como–prática» não tem recebido muita atenção no campo estratégico de pesquisa. Nesse sentido, no desenvolvimento do campo da investigação da «estratégia–como–prática», houve que criar uma metodologia de análise (Oliveira «et al.», 2008; Jarzabkowski e Spee, 2009) onde se estruturasse um mecanismo sistemático de observação focalizado no estabelecimento e institucionalização das práticas utilizadas na área de gestão estratégica a partir de três diferentes vertentes de análise: os «practioners», as «práxis» e as «practices». O carácter reflexivo deste artigo sobre o recente movimento da «estratégia–como–prática», pretende desta forma ilustrar como um conjunto de ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção da estratégia podem efetivamente traduzir-se em fatores determinantes no que respeita à direção e possível melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Estratégia-como-Prática, Competitividade, Conceptualização da Estratégia

TITLE: The «strategy–as–practice»: the nine fields typology

ABSTRACT: Being unquestionable the heterogeneity of scientific studies conducted over the last decade in the area of strategic management, a fact that is retained is that the development of studies focused on the “strategy–as–practice” has not received much attention in the strategic field research. Accordingly, in the developing of the research field of “strategy–as–practice”, was necessary create a methodology of analysis (Oliveira et al., 2008; Jarzabkowski and Spee, 2009) where structures a systematic mechanism of observation focused on the establishment and institutionalization of practices used in the field of strategic management, from three different analytical approaches: the practitioners, the práxis and practices. The reflective nature of this article about the recent movement of “strategy–as–practice”, want to illustrate how a set of actions, interactions and negotiations of multiple actors in the construction of the strategy can effectively translate into determining factors concerning the direction and possible improvement of the organizational performance.

Key words: Strategy-as-Practice, Competitiveness, Strategy Conceptualization

TÍTULO: La “estrategia–como–práctica”: la tipología de los nueve dominios

RESUMEN: Siendo incuestionable la heterogeneidad de los estudios científicos realizados en la última década en el ámbito de la gestión estratégica, un hecho queda marcado, es que el desarrollo de los estudios que se centraron en la “estrategia–como–práctica” no ha recibido mucha atención en el campo estratégico de la investigación. En consecuencia, en el desarrollo del campo de la investigación “estrategia–como–práctica” se ha tenido que crear una metodología de análisis (Oliveira et al, 2008; Jarzabkowski y Spee, 2009), donde se estructura un mecanismo sistemático de observación que se centró en el establecimiento y la institucionalización de las prácticas utilizadas en



el ámbito de la gestión estratégica de tres líneas diferentes de análisis: los “practioners”, las “práxis” y “practices”. El carácter reflexivo de este artículo sobre el reciente movimiento de la “estrategia-como-práctica” pretende de esta forma ilustrar cómo un conjunto de acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores en la construcción de la estrategia pueden de forma efectiva traducirse en factores determinantes con respecto a la dirección y la posible mejora del desempeño organizacional.

Palabras-clave: Estrategia-como-práctica, Competitividad, Conceptualización de la Estrategia

A investigação na área da estratégia empresarial tem tido, ao longo dos últimos anos, vários focos de grande dinâmica, entre os quais se podem enumerar a investigação centrada nos conteúdos (sobretudo nos domínios da responsabilidade social e da sustentabilidade), a investigação centrada na transferência do conhecimento entre multinacionais e as suas subsidiárias, a investigação centrada na definição da empresa (com grande ênfase para a escola baseada nos recursos) e a investigação centrada na prática da estratégia, denominada por Wittington (2002) e Wilson e Jarzabkowski (2004) como «fazer estratégia».

Dados os desafios competitivos impostos às empresas pela envolvente económica atual, estes focos de grande dinâmica empresarial poderão ser denominados como os fatores chave de sobrevivência e competitividade empresarial das empresas nos dias de hoje. Dentro destes quatro campos de investigação existe, no entanto, algum défice no que diz respeito à literatura emergente da «estratégia-como-prática» e à focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades estratégicas utilizadas pelas empresas

no desenvolvimento do seu trabalho interno de fazer estratégia, e das implicações deste tipo de atividades em termos de resultados organizacionais.

O objetivo deste artigo pretende portanto compreender «onde e como é feito o trabalho de estratégia», por quem é feito, com que competências e ferramentas, onde estas foram adquiridas, e de que forma o resultado deste trabalho é comunicado e consumido (Whittington, 1996). Na verdade, a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros, o que coloca o foco sobre as práticas e em como estas práticas na verdade são inseridas e constituem o processo estratégico, ou, mais precisamente, o que Wittington (2002) e Wilson e Jarzabkowski (2004) denominam de ato de «estrategizar».

A «estratégia-como-prática»

A perspetiva da «estratégia-como-prática» desenvolveu-se a partir de um descontentamento generalizado acerca da pesquisa estratégica, tendo sido levada a cabo por vários

Renato Lopes da Costa

rjlca@iscte.pt

Doutorando em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial (Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL). Professor no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) onde leciona Gestão Empresarial e Estratégia, Lisboa, Portugal.

PhD student on General Management, Strategy and Entrepreneurship (University Institute of Lisbon – ISCTE-IUL). Lecturer at University Institute of Lisbon – ISCTE-IUL, teaching Introduction to Management and Strategy, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Gestión, Estrategia y Desarrollo empresarial (Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL). Profesor en el Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), donde enseña Administración de Empresas y Estrategia, Lisboa, Portugal.

Nelson Santos António

nelson.antonio@iscte.pt

Doutorado em Gestão (Bergischen Universität). Professor de Estratégia e Gestão de Qualidade no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Dr. rerum. oec. (Bergischen Universität). Professor of Strategy and Quality Management at University Institute of Lisbon – ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal.

Doctor en Administración (Bergischen Universität). Profesor de Estrategia y Gestión de la Calidad en el Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.

Recebido em maio de 2011 e aceite em fevereiro de 2012.
Received in May 2011 and accepted in February 2012.

autores que têm vindo a estudar este campo de investigação refocalizando a pesquisa nas ações e interações dos práticos da estratégia.

Durante muitos anos a estratégia foi analisada sobretudo com base nas ações e nas dinâmicas internas das empresas tentando relacionar esta visão em termos de desempenho organizacional (Johnson *et al.*, 2007), focalizando a ação apenas em determinados grupos de topo (gestores de topo) como que dando a perceber que apenas estes podem agir de forma estratégica, o que Johnson *et al.* (2003) explicam como resultado do domínio da microeconomia que a isso conduziu, deixando de lado as emoções, motivações e ações que levam e conduzem à estratégia propriamente dita (Jarzabkowski e Spee, 2009).

O desenvolvimento da «estratégia-como-prática» vem de certa forma responder a estas preocupações, trazendo para o centro do estudo as ações e interações no campo da pesquisa estratégica e, para o campo de investigação, a complexidade social e a ambiguidade causal da visão básica de análise dos recursos (Jarzabkowski, 2005), explicando simultaneamente a prática que constitui o processo estratégico (Johnson *et al.*, 2003).

Segundo Jarzabkowski *et al.* (2007), o termo «estratégia-como-prática» pode ser assim definido como uma situação que compreende ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção e um conjunto de situações práticas que se traduzem posteriormente numa determinada atividade, sendo por isso os seus parâmetros traduzidos no estudo dos práticos (*practioners*) – pessoas que fazem o trabalho de estratégia –, das práticas (*practices*) – ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita – e das *práxis* – o fluxo de atividade em que a estratégia ficará implícita (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski *et al.*, 2007; Whittington, 2006).

Juntos, os *practioners*, as *practices* e as *práxis* são assim os elementos que constituem o tópico da pesquisa da «estratégia-como-prática», constituindo o que se denomina de «fazer estratégia» (Jarzabkowski e Spee, 2009), ou mais corretamente ato de «estrategizar» (Jarzabkowski *et al.*, 2007), preocupando-se com quem a faz, o que fazem, como o fazem, o que usam e quais as implicações destes elementos na conceptualização da estratégia (Jarzabkowski e Spee,

A ideia da prática na teoria estratégica emana assim da construção sociológica da prática. Aqui, a prática é definida basicamente como a matriz da atividade humana. Isso reflete amplamente o pensamento sociológico de Giddens que tenta examinar a atividade independentemente das estruturas sociais.

2009), cuja importância é determinante no que respeita à direção e possível desempenho organizacional.

A ideia da prática na teoria estratégica emana assim da construção sociológica da prática (Kaiser e Kampe, 2005). Aqui, a prática é definida basicamente como a matriz da atividade humana. Isso reflete amplamente o pensamento sociológico de Giddens (1984) que tenta examinar a atividade independentemente das estruturas sociais. Seguindo esta ideia, Schatzki (2001, p. 2) define a prática como «a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos comuns práticos», destacando a incorporação e dependência da atividade sobre as competências e entendimentos partilhados, apontando assim para a unificação da mente e da atividade na prática.

Na mesma linha de raciocínio, Thevenot (2001, p. 56) fala de prática como «atividades corpóreas e moldadas pelos hábitos sem reflexão», sublinhando a natureza da ação de rotina. O foco aqui centra-se no inconsciente, na atividade diária, nas rotinas, nos hábitos e nas tradições. Em termos empresariais, prática é portanto a condensação do corpo e da mente em atividade nas rotinas do processo organizacional (Swidler, 2001; Thevenot, 2001).

Mas para olhar a «estratégia-como-prática» tem de se refletir o conceito de «discurso», tal como Knights e Morgan (1991) o entendem. Um discurso «é um conjunto de ideias e práticas que condicionam a nossa maneira de nos relacionarmos e agirmos sobre fenómenos particulares» (Knights e Morgan, 1991, p. 253). Um discurso particular cria esses fenómenos de pensar e agir dentro de um determinado contexto. Além disso, cria efeitos de verdade, criando premissas do mundo, com problemas específicos que o discurso pode resolver (Hendry, 2000).

De forma a contextualizar a estratégia como um «discurso», esta teoria desenvolveu-se historicamente quando os práticos

cos tinham a crença compartilhada sobre a manipulação dos mercados que influenciavam o sucesso empresarial de planeamento interno e tomada de decisão (Bracker, 1980; Knights e Morgan, 1991). Desta forma, a ação de um gestor, reflete as suas suposições sobre fenómenos específicos e mostra intenções de como enfrentá-los (Hendry, 2000).

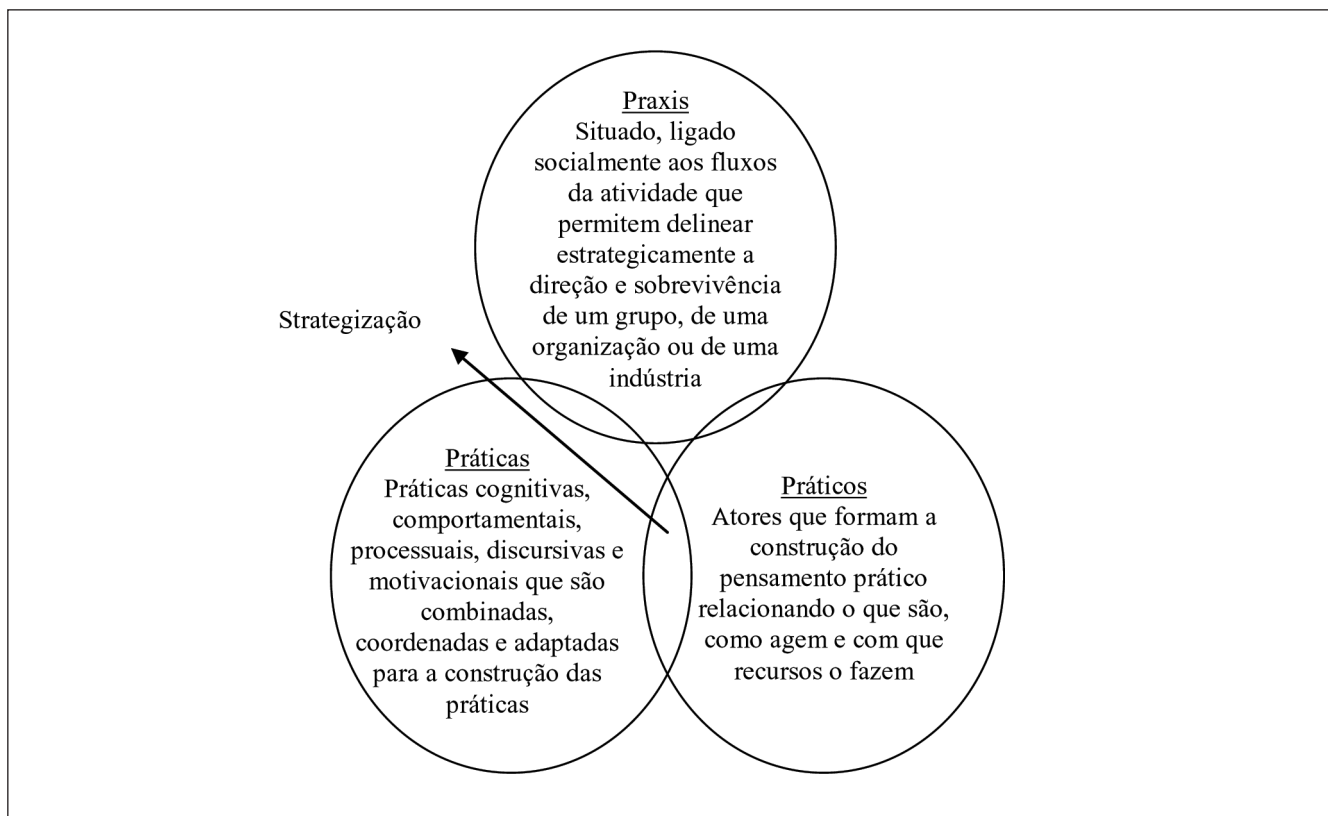
Neste caso, a prática produz efeitos de verdade num certo «discurso» e melhora a estruturação dos fenómenos sociais. Ao contrário, o «discurso» é incorporado nas práticas sociais. Então, se a estratégia pode ser considerada como «discurso», a estratégia é também um conceito de práticas sociais (Ezzamel e Wilmott, 2004; Knights e Morgan, 1991). Isto leva à definição da estratégia de um ponto de vista prático, abrangendo «um conjunto de ações e interações que contribuem para ativar e transformar a direção da empresa

numa base diária» (Denis *et al.*, 2003, p. 34) e ao foco do gestor como estratégia, considerando-os como «os atores de gestão que realizam o trabalho da estratégia, tanto através da sua interação social com os outros como ao nível dos recursos e práticas específicas que são apresentadas dentro de um contexto» (Jarzabkowski, 2003, p. 24).

De forma a conceptualizar estruturalmente o conceito de estratégia e de prática, e tendo por base os três elementos conceptuais da «estratégia-como-prática» (*practioners, practices e práxis*), Whittington (2006) propõe uma estrutura que permite isolar cada um destes elementos, para que cada um constitua uma escolha analítica no estudo da «estratégia-como-prática» (Jarzabkowski, 2005).

O coração do modelo conceptual da «estratégia-como-prática» é o que Whittington (2006) denomina de ato de «estrategie-

Figura 1
Estrutura conceptual de análise da «estratégia-como-prática»



Fonte: Jarzabkowski *et al.*, 2007

gizar», sendo coberto pela arquitetura representada na Figura 1, sendo cada um destes elementos primordial para investigar o campo da «estratégia-como-prática».

Neste sentido, as práticas estratégicas são os comportamentos rotineiros que se exprimem e analisam a partir de diferentes formas como a atividade corporal e mental das pessoas, com a sua forma de pensar e usar, com os seus conhecimentos, com a sua compreensão e com o seu estado emocional e motivacional (Jarzabkowski *et al.*, 2007), ou seja, as práticas estratégicas referem-se aos hábitos, artefactos ou modelos socialmente definidos como normas, métodos, regras e rotinas. No fundo, são o que dá sentido e a informação da ação (por exemplo, uma conversa de hotel, entrevistas de coleta de dados, contactos influentes – persuasão, cooperações acidentais, conversas de conteúdo, entre outras) ou, por outras palavras, são os recursos utilizados no decorrer das atividades.

No entanto, é importante destringir prática estratégica de «estratégia-como-prática», pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica. Ou seja, se as práticas estratégicas são os elementos estruturantes da prática durante o processo de uma estratégia que, por sua vez, cria práticas estratégicas pela sua atividade (Giddens, 1984; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), a «estratégia-como-prática» remete para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Neste contexto, é ainda importante referir que prática não é processo. Um processo remete para «o como e o porquê» da envolvimento das coisas ao longo do tempo, o que na sua relação com a componente estratégica remete para a preocupação quanto à forma como as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas (Van de Ven, 1992). Prática, por sua vez, e tal como sugerido por Jarzabkowski e Wilson (2002), é uma extensão de processo, ou, como sugere Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), constitui uma das seis perspetivas principais de construção de processo estratégico.

A partir desta dicotomia, e tal como sugerido por Whittington (2007), se prática é conceptualizada como um dos três elementos que compõem a estrutura do estudo do campo de

pesquisa da «estratégia-como-prática», processo é continuidade, o que leva a concluir de forma lógica que «estratégia-como-prática» não é conteúdo, não é mudança e provavelmente não é substância – é, isso sim, um processo.

Noutro contexto, os *practioners* são os indivíduos que definem e implementam estratégias (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas/e com as organizações, trazendo-lhes novas e especiais ferramentas de gestão, novos interesses, ambições e recursos para o seu trabalho estratégico. São vistos por isso como atores da organização, independentemente de serem gestores ou não e de serem internos ou externos a essas mesmas organizações (Whittington, 2007; Lundgreen e Blom, 2009).

Segundo Whittington (2007) e Lundgreen e Blom (2009), foi desta definição que resultou então o primeiro tema de interesse da «estratégia-como-prática», a «profissão estratégica», cujo enfoque se situa no campo institucional, estando implícita por isso a área de pesquisa da «estratégia-como-prática».

Por fim, as *práxis* estratégicas são as várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006), podendo ser descrita como a corrente da atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski *et al.*, 2007), tais como decisões, reuniões, *workshops*, mudanças de processos estratégicos, mudanças de padrões de ações, entre outras, ou seja, são as atividades que constituem o trabalho estratégico.

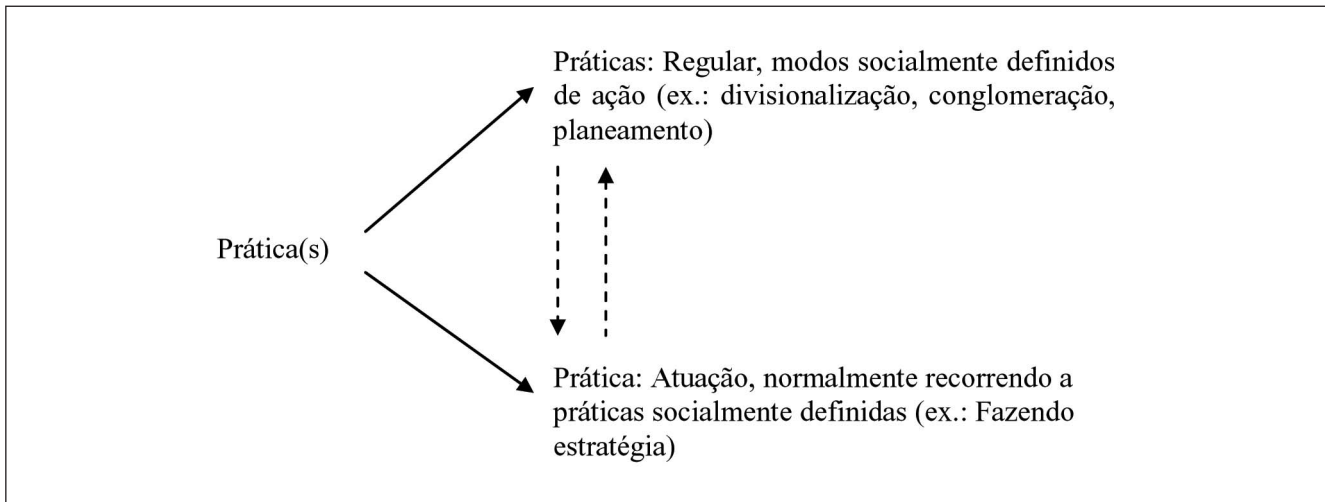
A complexidade e ambiguidade destes conceitos, assim como a sua dualidade em termos de ação e estrutura, podem ser visualizadas na Figura 2 (ver p. 18).

Nesta perspetiva, a ênfase em termos das *practices* é colocada sobre quando a prática acontece (no espaço e no tempo), sobre como pensar durante a contribuição dessas situações para a orientação estratégica da empresa, bem como sobre a forma de agir em termos organizacionais (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), remetendo a perspetiva da «estratégia-como-prática» para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas.

Para que se compreenda melhor o paradoxo entre prática e «estratégia-como-prática», torna-se necessário que exista também uma diferenciação entre perspetivas macro e micro.



Figura 2
«Estratégia-como-prática» – A interação de práticas e prática



Fonte: Whittington, 2001, p. 6

Os fenómenos macro estão relacionados com conceitos, ferramentas e estruturação dos elementos que refletem a sociedade, ou seja, o ambiente de negócios (rentabilidade) (Whittington, 2001; Whittington *et al.*, 2004).

Os microfenómenos, por outro lado, são as interações sociais. Realizam-se de forma interpessoal e podem ser vistos como a vida de um processo estratégico do ponto de vista do gestor (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2001; Whittington *et al.*, 2004; Wilson e Jarzabkowski, 2004). A «estratégia-como-prática» resulta simultaneamente da observação do «que» é feito e de «como» é feito, tendo assim como prioridade a descoberta de situações que resultam em atividade estratégica, as denominadas «micro atividades que decompõem a estratégia em estratégia na prática» (Johnson *et al.*, 2003, p. 3).

A estrutura analítica do processo estratégico

Para melhor compreender como interagem as práticas estratégicas, é necessária uma estrutura analítica que permita pesquisar a prática de um processo estratégico, e este olhar sobre a microestratégia é realizado através da visão básica de atividade (VBA) e do decifrar das respetivas atividades estratégicas (Kaiser e Kampe, 2005). Esta abordagem concentra-se nos processos que dão forma detalhada às

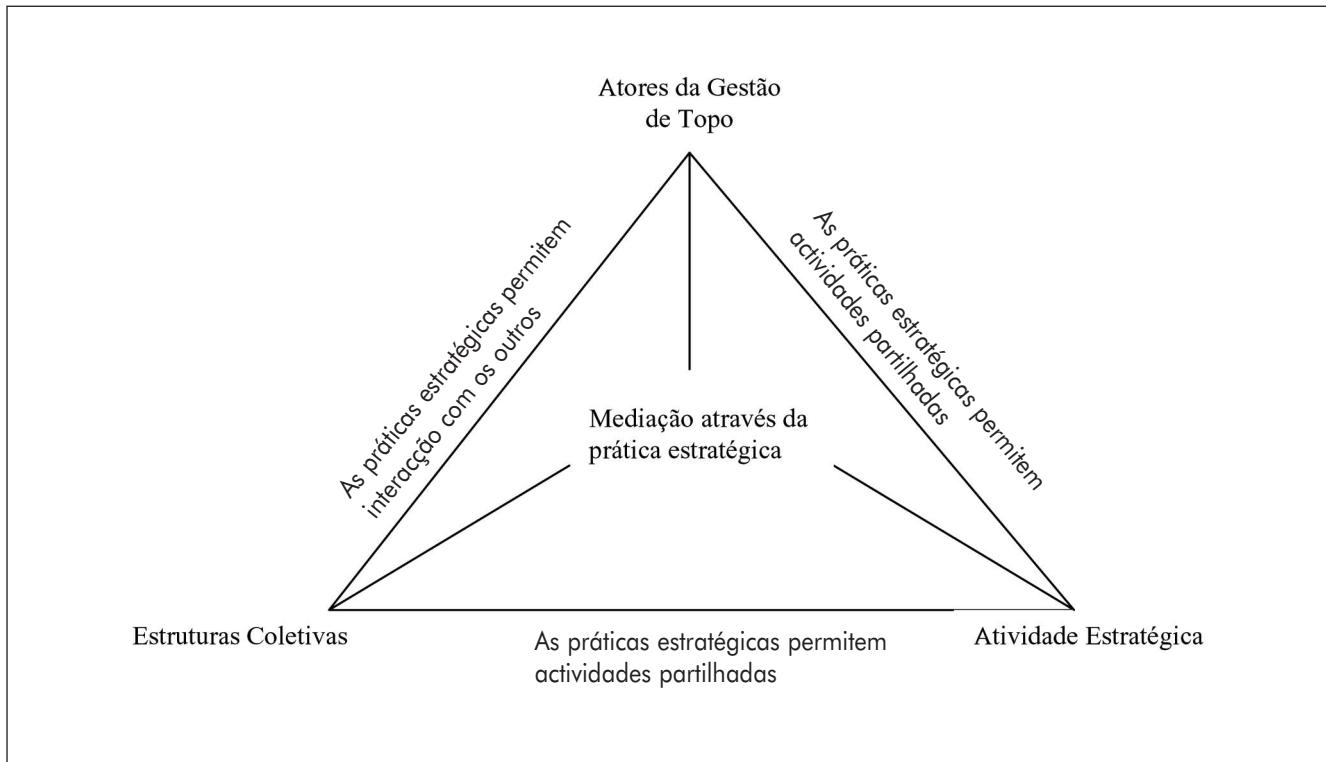
atividades diárias da vida organizacional e resultam em resultados e consequências estratégicas. O objetivo não está, desta forma, ligado à explicação da estratégia como resultado final, mas sim ao conjunto de atividades casuais numa sequência de boas práticas (Johnson *et al.*, 2003; Wilson e Jarzabkowski, 2004).

O principal benefício de uma VBA está fundamentalmente ligado aos fenómenos micro com influências macro, de forma a poder superar a divisão de conteúdos e perspectivas no processo de estratégia, concentrando-se na prática. Além disso, a VBA procura também figurar a realidade de forma descritiva, através da concentração nas ações de gestão que formam a estratégia, tais como a comunicação, o controlo, a formulação, o ambiente, a gestão de recursos humanos e a organização como um todo (Johnson *et al.*, 2003; Aaltonen, 2003).

A estrutura analítica da VBA é delineada por Jarzabkowski (2003) e consiste numa estrutura de três vértices distintos constituídos pela gestão de topo, pela atividade estratégica e pelas estruturas organizacionais e sociais, todas elas mediadas por práticas estratégicas (Figura 3, ver p. 19).

No modelo, a atividade estratégica é a expressão da interação dos profissionais com a estrutura. As práticas estratégicas são o elo de mediação e formam a estrutura de inter-

Figura 3
O sistema de actividade na qual a «estratégia-come-prática» ocorre



Fonte: Jarzabkowski, 2003, p. 25

ação, cumprindo o seu papel na infraestrutura da estratégia, de forma a definir as estratégias e ações na formação da estratégia (Jarzabkowski, 2003). As práticas são, deste modo, uma garantia de estabilidade no seu papel estruturante. A estrutura contribuiu para definir o contexto de pesquisa relativamente à influência que existe sobre a estratégia a partir de uma perspectiva prática. Por último, os atores são os práticos. São aqueles que realizam o trabalho sendo, simultaneamente, o meio das práticas estratégicas.

A perspectiva holística de uma VBA e do conceito de prática são ilustradas na estrutura apresentada anteriormente, conhecida pelos autores Wittington (2002) e Wilson e Jarzabkowski (2004) como um processo de «estrategização», cuja atividade aparece associada na interação de pensar e agir.

Normalmente, a associação do estudo de estratégia, tal como muitos conhecem, está ligada a infraestruturas, tais

como ferramentas, tecnologias e discursos, onde as ações são analisadas de forma macro dissociando o que está implícito entre diferentes contextos de análise, ou seja as microações (Jarzabkowski *et al.*, 2007). A «estratégia-come-prática» como abordagem de pesquisa vem, desta forma, criar e enfatizar as ligações existentes entre perspectivas macro e micro, não apenas focalizando o estudo naquilo que a organização tem, mas naquilo que os seus membros fazem, o que Johnson *et al.* (2003) denominam de «fazer estratégia», reforçando a pesquisa nas ações e interações dos práticos estratégicos (Jarzabkowski *et al.*, 2007), preocupando-se com a pesquisa organizacional e simultaneamente com a humanização da gestão (Pettigrew *et al.*, 2002).

O que se tem vindo a assistir no campo de pesquisa da «estratégia-come-prática», implicou, desta forma, que este tenha definido uma nova direção no pensamento estratégi-



O que se tem vindo a assistir no campo de pesquisa da «estratégia-como-prática», implicou, desta forma, que este tenha definido uma nova direção no pensamento estratégico, fundamentalmente para os gestores, no modo como agem e interagem e na forma como «fazem estratégia», mas também para professores, pesquisadores e para os próprios práticos da estratégia, como os consultores.

co, fundamentalmente para os gestores, no modo como agem e interagem e na forma como «fazem estratégia», mas também para professores, pesquisadores e para os próprios práticos da estratégia (*strategy practioners*), como os consultores, implicando tudo isto uma análise que vai muito além da manipulação de grandes bases de dados estatísticas e/ou de meras leituras conceptuais de abordagens já conceptualizadas (Whittington, 1996).

A tipologia dos nove domínios de Jarzabkowski e Spee (2009)

Muito embora a área de pesquisa da «estratégia-como-prática» possa ser definida como aquilo que as pessoas fazem, ao analisar a literatura verificamos que o conceito é muito mais abrangente do que esta simples especificação sumária.

Tomando como exemplo o conceito de práticos estratégicos definido por Jarzabkowski e Whittington (2008) – que abrange os atores diretamente envolvidos na tarefa de fazer estratégia (predominantemente levada a cabo por gestores e consultores) bem como todos aqueles que indiretamente participam nesse mesmo processo (tais como os *media*, especialistas em gestão, escolas de negócio e todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de políticas que legitimem as *practices* e *práxis*) –, este enquadramento remete-nos para uma dimensão abrangente, não apenas focalizada num ator de forma individual mas num conjunto de grupos de práticos, o que constitui duas dimensões principais de identificação de práticos estratégicos (Jarzabkowski e Spee, 2009).

Ou seja, a partir desta unidade de análise, os práticos estratégicos podem assim assumir o papel de um ator que

age de forma individual (um CEO como ator individual que interage com outros atores) ou de forma agregada (engenheiro na atribuição de atividades específicas a um gestor sénior), podendo simultaneamente ser interno (estrutura organizacional interna) ou externo à empresa (consultores, especialistas, câmaras da indústria e do comércio, atores institucionais) dada a localização do prático estratégico face às fronteiras organizacionais (Jarzabkowski e Spee, 2009).

A mesma diversidade dimensional aqui refletida no que concerne à conceptualização dos práticos estratégicos é encontrada também ao nível das *práxis*. Tendo em consideração as definições de *práxis* de Jarzabkowski *et al.* (2007), Reckwitz (2002) e Sztompka's (1991), este domínio pode ser descrito como a corrente de atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski *et al.*, 2007), interligando ações micro de indivíduos e grupos em instituições amplas em que estas ações estão localizadas (Reckwitz, 2002), operacionalizando-se no que as pessoas estão a fazer e no que está a acontecer na sociedade – ou seja, em níveis macro das *práxis* (Sztompka's, 1991).

A dimensão de *práxis* é, desta forma, diluída em ações micro que remetem as *práxis* estratégicas para níveis individuais ou grupais em termos de experiência de um episódio específico (decisões, reuniões, *workshops*), em ações meso que exploram as *práxis* estratégicas a um nível organizacional e suborganizacional (mudança de programas, mudança de processo estratégico, mudança de padrões de ações estratégicas, segundo Balogun e Johnson, 2005) e, ações macro, ligadas a um nível mais institucional e associadas mais frequentemente a ações padronizadas de uma indústria específica (Lounsbury e Crumley, 2007).

Jarzabkowski e Spee (2009), relacionando os três diferentes tipos de práticos mencionados (indivíduos internos, práticos agregados e práticos agregados externos) e os três diferentes níveis de *práxis* (micro, meso e macro), desenvolveram a tipologia dos nove domínios da pesquisa da «estratégia-como-prática», sendo que cada um dos domínios representa um possível campo de pesquisa nesta área (ver Tabela, p. 21).

O domínio A inclui estudos onde os práticos podem ser

Tabela
Tipologia da «estratégia-como-prática» por tipo de «practioner» e nível de «práxis»

Níveis das "Práxis"	Macro	C n Empírico = 1 n Teórico = 0	F n Empírico = 1 n Teórico = 2	I n Empírico = 1 n Teórico = 8	<p>1 – Nesta análise estão apenas implícitos trabalhos teóricos e empíricos identificados com a agenda da «estratégia-como-prática»</p> <p>2 – Os trabalhos identificados em n Empírico e n Teórico podem estar incluídos em diferentes domínios e aparecem em mais do que uma análise</p> <p>3 – Não existem trabalhos identificados em G e H pois não têm sido o foco central de nenhum artigo de carácter empírico ou teórico até 2009</p>
	Meso	B n Empírico = 3 n Teórico = 0	E n Empírico = 16 n Teórico = 0	H n Empírico = 1 n Teórico = 0	
	Micro	A n Empírico = 6 n Teórico = 1	D n Empírico = 6 n Teórico = 0	G n Empírico = 0 n Teórico = 0	
		Actor Individual na organização	Actor Agregado na organização	Actor Agregado extra-organizacional	
		Tipo de Prático			

Fonte: Jarzabkowski e Spee (2009)

avaliados em termos individuais a um nível micro das *práxis*, o que é considerado por Jarzabkowski e Spee (2009) como um dos mais pertinentes domínios nesta área, de forma a descobrir efetivamente o que os «estrategistas» fazem. Aqui a pesquisa pode incidir sobre a compreensão da associação entre as experiências individuais dos práticos e as *práxis* pessoais estratégicas que lhes estão associadas, procurando obter a sua perceção de contribuição para a formulação de estratégia ou estudando a relação entre o discurso de um gestor sénior e as *práxis* de uma decisão estratégica específica.

O domínio B explora o compromisso individual dos atores em termos das *práxis* organizacionais e suborganizacionais, olhando por exemplo para o que os indivíduos fazem na construção de como se fabrica a estratégia. Este método pode ser utilizado no sentido de estabelecer uma associação entre o que os práticos e as organizações fazem, particular-

mente em grandes e complexas empresas onde os relacionamentos diretos entre atores e organização são difíceis de substanciar, percebendo por exemplo as implicações e interações de determinados membros de um projeto na implementação de uma nova direção estratégica.

O domínio C examina a relação entre o indivíduo e as macro *práxis*, olhando para o lado institucional da análise, para o mercado e para as *práxis* da indústria na perspectiva das ações individuais e interações. Como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009), uma pesquisa potencial neste domínio poderia incidir sobre como fazem os atores dentro de um escritório regulador em termos da interpretação e resposta relativamente aos *inputs* que recebem dos vários *players* de uma determinada indústria para alterar as regulamentações existentes no mercado, analisando os atores de forma individual em termos de respostas, discursos e capacidade de processamento de



informação como forma de perceber a sua interação com o mercado.

O domínio D examina as relações entre os práticos como atores agregados na organização e as micro *práxis* da estratégia. Assim, com base no conjunto de atores agregados da pesquisa de Sillince e Mueller (2007), uma potencial área de pesquisa neste domínio tal como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009), poderá estar ligada à tentativa de compreender as interações entre gestores de topo e intermédios dentro de um *workshop* estratégico sobre a forma como interagem na construção das *práxis* aí envolvidas, ou seja, em termos da conduta e conclusões que daí resultarão, o que nos permitirá trazer para a literatura da «estratégia-como-prática» um nível de análise ligado às interações entre diferentes níveis de atores agregados permitindo simultaneamente perceber as suas implicações.

O domínio E é idêntico ao anterior, ainda que, neste caso, os estudos remetam mais para o estudo de padrões de mudança, quer em termos de programas, processos ou ações. Deste domínio resulta a importância que se deve dar às ligações entre as diferentes classes de atores, tais como gestores intermédios e de topo, e ao que fazem as organizações nas diferentes divisões que as compõem. Jarzabkowski e Spee (2009) propõem assim que a chave em termos de investigação neste domínio possa estar ligada ao estudo das *práxis* das diferentes unidades de negócio na implementação de uma mudança organizacional ligada a um determinado programa e à forma como esta mudança pode influenciar as perceções dos diferentes atores agregados no que ao sucesso desta mudança diz respeito.

O domínio F examina a relação entre atores agregados dentro da organização e as macro *práxis* envolvidas neste contexto ao nível das instituições do setor ou da indústria. Neste domínio realiza-se o estudo de Melin e Noordqvist (2007) quando comparam a interação entre gestores de uma empresa de retalho transacional (atores agregado) e atores extra organizacionais na construção e reconstrução de um sistema de governação corporativo. Este último estudo intitula Jarzabkowski e Spee (2009) como uma área potencial de pesquisa neste domínio que poderá trazer para a literatura da «estratégia-como-prática» algo que possibilite perceber como os diretores executivos de empresas podem

influenciar as análises de uma indústria para que se possa construir um conjunto de avultados investimentos nessa mesma indústria, o que permitirá analisar um grupo específico de atores agregados a um nível macro.

O domínio G está, por sua vez, relacionado com o estudo de como os atores extraorganizacionais constroem *práxis* de nível micro. Neste enquadramento, ainda que tenha existido um número considerável de debates sobre como o conhecimento estratégico é construído pelos vários atores (Mazza e Alvarez, 2000), um dos trabalhos que se destacam em termos da análise ligada ao campo da «estratégia-como-prática» é o de Sturdy *et al.* (2006), ilustrando o papel dos consultores durante um processo de estratégiação, examinado as suas interações com os atores organizacionais no decorrer de jantares de negócios.

No entanto, ainda que este trabalho tenha implícita uma estrutura teórica e evidências empíricas válidas, este domínio continua a ser limitado em termos de pesquisa, pelo que, *workshops* estratégicos e/ou reuniões, decisões estratégicas, micro *práxis*, atores externos como os consultores e interpretações e aceitações por parte dos participantes nesses mesmos *workshops* e/ou reuniões, indicam um conjunto considerável de oportunidades para pesquisa futura neste domínio.

O domínio H foca a relação entre atores agregados extraorganizacionais e as *práxis* estratégicas a um nível organizacional e suborganizacional. Neste capítulo, pode-se salientar, no âmbito da consultoria de gestão, os trabalhos de Laine e Vaara (2007) e Sminia (2005), ambos focados na influência dos consultores externos em termos do planeamento e implementação de estratégias nas organizações, ainda que não reflitam de todo a necessidade e o *focus* que se deve refletir sobre os consultores externos ou outros atores agregados extraorganizacionais e sobre a sua influência sobre as *práxis* estratégicas de uma organização em específico, de forma a examinar o jogo relacional entre o que os atores externos fazem e as ações estratégicas dessa mesma organização.

O domínio I está, por fim, relacionado com a associação entre os atores extraorganizacionais e as macro-*práxis*, ou seja, as ações que estão à partida institucionalizadas em termos de padrão num dado setor ou indústria. O interesse

neste domínio tem de facto estado a crescer pelo que o *focus* se deve centrar em termos da compreensão dos diferentes tipos de estratégia em particular, nos recursos estratégicos como práticas institucionalizadas, assim como na forma como essas práticas emergem, são envolvidas e modificadas através da interação entre múltiplos atores. Objetivo que se pode conseguir através do estudo da institucionalização de tipos particulares de discursos estratégicos dos consultores *versus* discursos académicos (Seidl, 2007).

De todas as análises descritas por Jarzabkowski e Spee (2009), fica a clara falta de atenção nos atores extraorganizacionais, nomeadamente nos domínios G e H, pelo que esta área de análise terá de ser mais trabalhada em termos de pesquisa a fim de que se possa contribuir com mais estudos empíricos e teóricos que alimentem este campo da estratégia, nomeadamente da «estratégia-como-prática».

Mas, tal como sugerido por Jarzabkowski e Spee (2009), o campo de oportunidades para investigadores académicos não se fica por aqui, pois estes podem também degenerar no estudo das práticas estratégicas no que às emoções, motivações e às próprias identidades dizem respeito, ou no estudo das práticas materiais ligadas a estratégias de âmbito tecnológico ou ainda no estudo das *práxis* e dos *practioners*, tais como a tipologia dos nove domínios sugere.

Considerações finais

O presente artigo procurou ilustrar dois meios de divulgar o movimento da «estratégia-como-prática». Se por um lado o direcionou num regresso ao nível micro de análise, por outro procurou apresentar, num contexto académico, um desenvolvimento de um tema relativamente novo na vertente de investigação da área de gestão, fundamentalmente ligado à tipologia dos nove domínios de Jarzabkowski e Spee (2009) e às consequentes áreas de análise que poderão estar abrangidas por esta abordagem de estudo em futuras pesquisas.

No que diz respeito ao direcionamento para a prática ilustrado neste artigo, tratou-se portanto de um regresso ao nível micro de análise. Ainda que não seja um tema novo nas ciências sociais (Brown e Duguid, 2001), é muito recente no seio da investigação estratégica e encontra-se ainda por explorar em Portugal.

O argumento é que, dado este novo contexto, a obtenção de uma vantagem competitiva pode depender não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também, e crucialmente, das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro.

O argumento é que, dado este novo contexto, a obtenção de uma vantagem competitiva pode depender não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também, e crucialmente, das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro.

Neste aspeto, procurámos que este artigo seja contribuição para a vertente de investigação académica, através de um novo âmbito de estudo da estratégia, mas também para os profissionais na área empresarial, muitos dos quais começam a ficar desapontados com o que as escolas de gestão lhes têm para oferecer. Esta contribuição toma especial relevância num momento em que as organizações se encontram num meio envolvente cada vez mais turbulento, e em que os recursos na base da sua competitividade são cada vez mais transacionáveis.

Embora estas tarefas possam variar de organização para organização, é fundamental, tanto para o meio académico como para o meio profissional, que se venham a conhecer os «detalhes consequentes» do trabalho estratégico, e que os profissionais da área aprendam a adaptar e a fazer uso deles nos seus contextos particulares.

Por outro lado, é apresentada a tipologia dos nove domínios de Jarzabkowski e Spee (2009), que nos remete para uma dimensão abrangente, não apenas focalizada num ator de forma individual, mas num conjunto de grupos de *practioners*, o que constitui duas dimensões principais de identificação de práticos estratégicos, representando cada um dos campos identificados possíveis áreas de estudo e de pesquisa, nomeadamente nos domínios G e H, relacionados com a forma em como os atores extraorganizacionais constroem *práxis* de nível micro, e na relação entre atores agregados extraorganizacionais e *práxis* estratégicas a um nível organizacional e suborganizacional.

Lungreen e Blom (2009) já providenciaram uma interpretação não-ortodoxa da dinâmica dos relacionamentos exis-



tentes entre consultores e clientes (suplantando a imagem tradicional dos consultores estratégicos como poderosos conselheiros em termos das necessidades dos clientes). Os dois autores avançaram com uma visão de diferentes variações de dinâmicas e complexos relacionamentos entre consultores e clientes, bem como dos diferentes papéis que são constituídos e reproduzidos em termos de estatuto, políticas e poder pelos consultores (Werr e Styhre, 2002).

No entanto, um facto que se constata é que as práticas dos consultores de gestão continuam a não ser suficientemente apresentadas em estudos empíricos que comprovem mudanças consideráveis neste aspeto (Jarzabkowski e Spee, 2009), nomeadamente de forma a perceber aquilo que efetivamente estão a fazer, quer ao nível dos artefactos materiais que têm em mão, do seu posicionamento físico nos diferentes episódios estratégicos, das gargalhadas, das frustrações, da raiva, da excitação, da antecipação, do aborrecimento e das próprias manobras e políticas que trazem no pacote de práticas estratégicas (Jarzabkowski e Spee, 2009).

Ou seja, a única forma de desvendar estes elementos baseados nas atividades e preencher a lacuna entre a teoria e a prática nesta matéria, será por exemplo entrar no setor de consultoria de gestão e no estudo do processo de transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores nas suas empresas cliente. Isso contribuirá para apresentar um conjunto de novos conhecimentos de valor acrescentado para o campo da «estratégia-como-prática». ■

Referências bibliográficas

- AALTONEN, P. (2003), «Actions that realize strategy». EGOS, 19th European Group of Organizational Studies Colloquium, Copenhaga.
- BALOGUN, J. e JOHNSON, G. (2005), «From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sense making». *Organization Studies*, vol. 26, pp. 1573-1601.
- BRACKER, J. (1980), «The historical development of the strategic management concept». *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 2, pp. 219-224.
- BROWN, J. e DUGUID, P. (2001), «Knowledge and organization: a social-practice perspective». *Organization Science*, vol. 12, n.º 2, pp. 198-213.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A. e ROULEAU, L. (2003), «Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames». EGOS, 19th European Group of Organizational Studies Colloquium, Copenhaga.
- EZZAMEL, M. e WILLMOTT, H. (2004), «Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates». *European Management Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 43-48.
- GIDDENS, A. (1984), **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. University of California Press, Berkeley.
- HENDRY, J. (2000), «Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice». *Journal of Management Studies*, vol. 37, n.º 7, pp. 955-977.
- HUTZSCHENREUTER, T. e KLEINDIENST, I. (2006), «Strategy process research: what have we learned and what is still to be learned». *Journal of Management*, vol. 32, pp. 673-720.
- JARZABKOWSKI, P. (2003), «Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.º 1, pp. 23-55.
- JARZABKOWSKI, P. (2004), «Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use». *Organization Studies*, vol. 25, n.º 4, pp. 529-560.
- JARZABKOWSKI, P. (2005), **Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach**. Sage, Londres.
- JARZABKOWSKI, P. e WILSON, D. (2002), «Top teams and strategy in a UK University». *Journal of Management Studies*, vol. 39, n.º 3, pp. 223-382.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e SEIDL, D. (2007), «Strategizing: the challenges of a practice perspective». *Human Relations*, vol. 60, n.º 1, pp. 5-27.
- JARZABKOWSKI, P. e SPEE, P. (2009), «Strategy-as-practice: a review and future directions for the field». *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n.º 1, pp. 69-95.
- JARZABKOWSKI, P. e WITTINGTON, R. (2008), «Hard to disagree, mostly». *Strategic Organization*, vol. 6, pp. 101-106.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L. e WHITTINGTON, R. (2007), **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. Cambridge University Press, Cambridge.
- JOHNSON, G.; MELIN, L. e WHITTINGTON, R. (2003), «Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.º 1, pp. 3-22.
- KAISER, S. e KAMPE, T. (2005), «A Strategy-as-practice perspective on the work of profession of strategy consultants». EGOS, Professional Service Organizations and Professionalization at Work, Berlin.
- KNIGHTS, D. e MORGAN, G. (1991), «Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique». *Organization Studies*, vol. 12, n.º 2, pp. 251-273.
- LAINE, P. M. e VAARA, E. (2007), «Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group». *Human Relations*, vol. 60, pp. 29-58.
- LOUNSBURY, M. e CRUMLEY, E. (2007), «New practice creation: an institutional perspective on innovation». *Organization Studies*, vol. 28, pp. 993-1012.
- LUNDGREN, M. e BLOM, M. (2009), «The practice of strategy consultants». 25th Egos Colloquium, Barcelona, julho, 2-4.
- MAZZA, C. e ALVAREZ, J. L. (2000), «Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices». *Organization Studies*, vol. 21, pp. 567-588.
- MELIN, L. e NORDQVIST, M. (2007), «The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business». *Strategic Organization*, vol. 5, pp. 321-333.
- OLIVEIRA, B.; ROSA, A. e ANTÓNIO, N. (2008), «Strategy tools use: a framework». Proceedings of British Academy of Management Conference.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H. e WHITTINGTON, R. (2002), «Strategic management: the strengths and limitations of a field». In T. Pettigrew e R. Whittington (Eds.), **The Handbook of Strategy and Management**, Sage, Londres, pp. 3-30.

RECKWITZ, A. (2002), «Towards a theory of social practice: a development in cultural theorizing». *European Journal of Social Theory*, vol. 5, pp. 243-262.

SCHATZKI, T. R. (2001), «Introduction: practice theory». In Schatzki (Eds.), **The Practice Turn in Contemporary Theory**, Routledge, Londres.

SEIDL, D. (2007), «General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systematic-discursive perspective». *Organization Studies*, vol. 28, pp. 197-218.

SILLINCE, J. e MUELLER, F. (2007), «Switching strategic perspective: the reframing of accounts of responsibility». *Organization Studies*, vol. 28, pp. 155-176.

SMINIA, H. (2005), «Strategy formation as layered discussion». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, pp. 267-291.

STURDY, A. J.; SCHWARZ, M. e SPICER, A. (2006), «Guess who is coming for dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy». *Human Relations*, vol. 59, pp. 929-960.

SWIDLER, A. (2001), «What anchors cultural practices». In Schatzki (Eds.), **The Practice Turn in Contemporary Theory**, Routledge, Londres.

SZTOMPKA, P. (1991), **Society in Action: The Theory of Social Becoming**. Polity Press, Cambridge.

THÉVENOT, L. (2001), «Pragmatic regimes governing the engagement with the World». In Schatzki (Eds.), **The Practice Turn in Contemporary Theory**, Routledge, Londres.

VAN de VEN, A. (1992), «Suggestions for studying strategy process: a research note». *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 169-188.

WERR, A. e STYHRE, A. (2002), «Management consultants friend or foe?». *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, n.º 4, pp. 43-66.

WHITTINGTON, R. (2001), «Learning to strategise: problems of practice». EGOS, 17th European Group of Organizational Studies Colloquium, Lyon.

WHITTINGTON, R. (2002), «Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field». Academy of Management Conference, CO, Denver.

WHITTINGTON, R. (1996), «Strategy as practice». *Long Range Planning*, vol. 29, n.º 5, pp. 731-735.

WHITTINGTON, R. (2006), «Completing the practice turns in strategy research». *Organization Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 613-634.

WHITTINGTON, R. (2007), «Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye». *Organization Studies*, vol. 28, n.º 10, pp. 1575-1586.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. e MELIN, L. (2004), «The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and confusion». EGOS, 20th European Group of Organizational Studies Colloquium, Ljubljana.

WILSON, D. C. e JARZABKOWSKI, P. (2004), «Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy». *European Management Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 14-20.

tema
central



ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

Linha Directa de Apoio ao Assinante:

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt
ou www.rhonline.pt

Pessoal RH online Fora de Série RH RHtv RH SHOPPING