



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **PRÁTICAS COTIDIANAS E O FAZER ESTRATÉGIA NA KAIRÓS: NOTAS PARA ESTUDOS ALTERNATIVOS**

### **EVERYDAY PRACTICES AND STRATEGY MAKING AT KAIRÓS: NOTES FOR ALTERNATIVE STUDIES**

### **PRÁCTICAS COTIDIANAS DEL HACER ESTRATEGIA EN KAIRÓS: APUNTES PARA ESTUDIOS ALTERNATIVOS**

**Cleide Leonidia de Avila, MSc**

Faculdade Presidente Antonio Carlos de Timoteo/Brazil

[cleide.avila@gmail.com](mailto:cleide.avila@gmail.com)

**Alfredo Rodrigues Silva, Dr.**

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil

[alfredoufes@gmail.com](mailto:alfredoufes@gmail.com)

**Gelson Silva Junquilha, Dr.**

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil

[gelsonufes@gmail.com](mailto:gelsonufes@gmail.com)

**Annor Silva Junior, Dr.**

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil

[annorsj@gmail.com](mailto:annorsj@gmail.com)

**Helio Zanquetto Filho, Dr.**

Universidade Federal do Espírito Santo/Brazil

[zanquetto@gmail.com](mailto:zanquetto@gmail.com)

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo descrever, analiticamente, algumas práticas inerentes à construção cotidiana da estratégia organizacional em uma empresa de comércio exterior. Para alcançar este objetivo adotou-se a chamada abordagem da estratégia como prática social ou “*strategizing*” (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; WILSON, 2002; JARZABKOWSKI, 2005 et al.). Nela verifica-se a preocupação com a interação social das pessoas na organização e como elas “fabricam”, nas práticas cotidianas, estratégias organizacionais. Dessa maneira, adotou-se um caminho que reconhece que o fazer estratégia nas organizações só existe e pode ser compreendido pelo resgate das práticas sociais vivenciadas no cotidiano organizacional (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). A pesquisa empírica foi realizada via estudo em uma organização aqui denominada Kairós. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas a trinta e um sujeitos praticantes da empresa. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo em uma abordagem temática (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012). Como resultado observou-se que as estratégias organizacionais são desenvolvidas cotidianamente, por meio de práticas sociais que reforçam lógicas sociais específicas que podem retrair ou reforçar o avanço da própria estratégia desejada pela organização em busca de resultados. Por fim, este artigo, a partir da própria limitação do estudo, apresenta uma proposta para se avançar nos estudos inerentes à temática da estratégia como prática a partir da abordagem da denominada Estudos Baseados em Prática e a ideia de *practising* (GHERARDI, 2009; ANTONACOPOULOU, 2008).

**Palavras-Chave:** Estratégia como Prática Social; Estudos baseados em prática; Aprendizagem; *Practising*.

## ABSTRACT

This article aims to describe, analytically, some practices inherent in the daily construction of organizational strategy in a foreign trade company. In order to accomplish such a task, it was adopted the approach of strategy as social practice or “strategizing” (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; WILSON, 2002; JARZABKOWSKI, 2005 et al.). This approach is characterized by a concert with the social interaction of individuals within a given organization as well as how they “build” organizational strategies from everyday practices. In this manner, it was adopted a position that acknowledges that strategy making in organizations can only exist and be comprehended through the recovery of social practices experienced in the daily organizational practices (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). The empirical research was carried out as a case study within an organization labeled as “Kairós”. Data were collected via semi-structured interviews with thirty-one employees and submitted to a thematic content analysis (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012). As a result it was observed that organizational strategies are developed daily, through social practices that reinforce specific social logics that can retract or reinforce the advancement of own strategy desired by the organization in searching results. Finally, this article, from the very limitation of the study, presents a proposal to conduct further studies related to the theme of the strategy practice from the approach called Practice Based Studies and the idea of practicing (GHERARDI, 2009; ANTONACOPOULOU, 2008).

**Keywords:** Strategy as Social Practice; Practice Based Studies; Learning; Practising.

## RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo entender las contradicciones en las prácticas involucradas en la construcción de la estrategia organizacional en una empresa de comercio exterior. Para esto se adoptó el enfoque de la estrategia como una práctica social o “*strategizing*” (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; WILSON, 2002; JARZABKOWSKI, 2005 et al.). En ella hay una preocupación con la interacción social de las personas en su organización y cómo “producen” en las prácticas cotidianas, sus estrategias organizacionales. Así, se tomó un camino que reconoce que hacer estrategia en las organizaciones sólo existe y puede ser entendida por el rescate de prácticas sociales experimentadas en la organización (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). La investigación empírica se logró a través de un estudio de caso en una organización llamada Kairós. Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas semi-estructuradas aplicadas a treinta y uno practicantes y sometido a un análisis de contenido temático (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012). Como resultado se observó que las estrategias organizacionales se desarrollan diariamente, a través de prácticas sociales que refuerzan las lógicas sociales específicas que pueden retraer o reforzar la promoción de la propia estrategia deseada por la organización en la búsqueda de los resultados. Por último, en este artículo, desde el mismo limitación del estudio, se presenta una propuesta para llevar a cabo más estudios relacionados con el tema de la práctica de la estrategia del enfoque denominado Estudios Basados en la Práctica y en la idea de *practising* (GHERARDI, 2009; ANTONACOPOULOU, 2008).

**Palabras claves:** Estrategia como Práctica Social; Estudios Basados en la Práctica; Aprendizaje; Practising.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é descrever, analiticamente, algumas práticas inerentes à construção cotidiana da estratégia organizacional em uma empresa de comércio exterior, aqui denominada de Kairós. Em virtude da ênfase nas práticas a discussão se volta para o ato de fazer estratégia ou ao como a estratégia é praticada – “*strategizing*” – conforme sugerem Denis; Langley; Rouleau (2007). Nessa abordagem da estratégia como prática social (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; WILSON, 2002; JARZABKOWSKI, 2005 et al.) são estudadas as micropáticas que as pessoas desenvolvem nos cotidianos organizacionais, a partir das quais as estratégias organizacionais vão se desenhando por meio de construções sociais em processos inerentes ao “fazer estratégia”. O foco da análise é centrado, assim, nas interações cotidianas das pessoas e nas influências que esses fenômenos sociais desempenham na configuração de estratégias.

Os estudiosos da abordagem da estratégia como prática social enfocam as atividades organizacionais e

as práticas que são construídas no dia-a-dia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Eles estudam também a interação social cotidiana dos membros da organização no processo de construção, implementação e controle daquilo que é inerente ao “fazer” estratégia (JARZABKOWSKI, 2004). Com base nesses aportes teóricos, foi definida a seguinte questão de pesquisa: **como se configuram e são articuladas, no cotidiano organizacional, as práticas inerentes à construção social da estratégia em uma empresa do setor de comércio exterior?**

A investigação empírica foi realizada por meio de um estudo de caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior, aqui denominada Kairós<sup>1</sup>. A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, aplicada a trinta e um sujeitos de pesquisa inseridos nos diversos níveis da estrutura da organização. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo em uma abordagem temática (BARDIN, 2009; MINAYO, 2012).

Os dados mostram que o “fazer” estratégia organizacional não é exclusivo do corpo gerencial das organizações, ou seja, inclui distintos sujeitos que interferem em sua *performance*. Ao abordar a estratégia como prática social em vários níveis organizacionais, desde a gerência até o nível operacional, objetiva-se compreender as interações sociais e o trabalho dos estrategistas, estes aqui entendidos como sendo todos os atores sociais da empresa. O conhecimento sobre a prática social dos membros organizacionais, analisados neste artigo, oferece informações sobre os praticantes da estratégia e sobre como eles realizam a estratégia na prática, o que contribui para a compreensão do processo e para a busca por meios mais eficazes de desenvolvimento desse mesmo processo.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: as abordagens da estratégia como prática; os aspectos metodológicos da pesquisa; as práticas do *strategizing* na empresa Kairós, a limitação do estudo e uma proposta alternativa para novas pesquisas.

## 2 DIFERENTES VISÕES SOBRE ESTRATÉGIA

### 2.1 Contextualização das abordagens

O campo da estratégia é marcado pela diversidade de autores, prescrições, diretrizes e abordagens (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Encontram-se na literatura várias receitas de sucessos em estratégia e o campo tem sido marcado pelo surgimento de diversas visões (VOLBERDA, 2004). No quadro 1 a seguir, sintetizam-se algumas dessas abordagens, permitindo-se a compreensão de parte dessa diversidade, na análise de Whittington (2002a).

Quadro 1 - Visões sobre estratégia

	<b>Abordagem clássica</b>	<b>Abordagem processual</b>	<b>Abordagem da prática social</b>
<b>Estratégia</b>	Racional, formal e deliberada	Processo deliberado valoriza as estratégias que emergem do processo de aprendizagem e adaptação	Construída socialmente na prática cotidiana desde a elaboração da estratégia até a sua implementação
<b>Justificativa</b>	Maximizar o Lucro	Busca de resultados além do lucro	O lucro não é seu foco: preocupa-se com a competência do estrategista
<b>Processo</b>	Analítico e estruturado	Aprendizagem conjunta	Interação social
<b>Influências</b>	Militar e econômica	Psicologia	Sociologia
<b>Exemplos de estudos</b>	Ansoff (1981); Porter (1986; 1989)	Mintzberg (1967;1977; 1978); Pettigrew (1977; 1992)	Whittington (1996; 2001; 2002b); Jarzabkowski (2004; 2005)

Fonte: adaptado de Whittington (2002a, p. 46).

Como mostrado no quadro 1, cada abordagem sobre a estratégia a define de uma forma diferente. Na visão clássica, a estratégia é vista como um processo de planejamento formal, racional, estático e cercado de cálculos. Na visão processual, a estratégia é tomada como um processo de aprendizagem contínua, e que pode emergir durante todo o processo, seja ele formal ou não. Na visão como prática social, a estratégia é definida como algo que as pessoas fazem, ou seja, os gestores e todos os envolvidos interagem e agem em todo o processo de formulação e de implementação da estratégia, sendo o nível das micro-práticas sociais cotidianas o foco da análise (WHITTINGTON 1996; 2001; 2002b; JARZABKOWSKI 2004; 2005; GOLSORKHI et al, 2010).

Na visão clássica, a estratégia é vista como um processo de planejamento formal, hierárquico, isto é, a responsabilidade pelo processo é da alta administração. De acordo com Clegg, Carter e Kornberger (2004), o planejamento estratégico conduz, domina e determina a estrutura organizacional: a gestão – cabeça – cria estratégias e planejamentos para dominar e conduzir a organização – corpo.

As prescrições estratégicas tradicionais defendem o planejamento formal e o controle da alta administração sobre a estratégia. Entretanto, essa abordagem não atende de forma satisfatória aqueles ambientes de negócios considerados hipercompetitivos (VOLBERDA, 2004). Portanto, observa-se a necessidade de novas diretrizes e novas perspectivas no estudo da estratégia. Neste sentido, Whittington (2004) afirma que, tradicionalmente, a estratégia era bastante restrita e tratada com imparcialidade científica, sem engajamento com o mundo das práticas cotidianas dos sujeitos organizacionais. Para o autor, o pesquisador deve estar mais perto do seu objeto de estudo, pois, “à medida que nos aproximamos da prática mais percebemos que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas” (WHITTINGTON, 2004, p. 45). Ou seja, a estratégia é algo que as pessoas fazem, é uma prática social, esta última aqui entendida como escreve Sánchez Vázquez (2011, p. 239) como aquela que “se apresenta como uma atividade material, transformadora e adequada a fins [...]. Entretanto, não há práxis como atividade puramente material, isto é, sem a produção de fins e conhecimentos que caracteriza a atividade teórica”.

Para Wilson e Jarzabkowski (2004) a estratégia como determinação de metas e objetivos de longo prazo é limitada em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em estratégia como processo. Para esta abordagem, a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de formulação, descolado de um longo período de ação – implementação da estratégia. Estes processos são inter-relacionados, o fazer estratégia é uma combinação entre ação – animação e direção – orientação.

## 2.2 Visão da Estratégia como Prática Social

A ideia da estratégia como prática está inserida em uma concepção de que a gestão mais do que algo dado, é mais um processo construído a partir dos fazeres dos sujeitos nele envolvidos. Esta concepção pressupõe que a estratégia como uma prática social consiste naquilo que os sujeitos fazem em relação à estratégia e como esse fazer estratégia é influenciado por, ao mesmo tempo em que influencia contextos organizacionais e institucionais (JOHNSON et al., 2007). Dessa forma, o foco de análise é compreender gestão a partir daquilo que os sujeitos fazem nas organizações. A importância das “práticas” nas organizações é também defendida por Schatzki (2005, 2006) que explora a gestão com o intuito de mostrar “como ela acontece”, isto é, salientando a importância dos fazeres cotidianos de seus sujeitos, promotores de práticas que fundamentam a realidade dinâmica das organizações. A prática social é vista como uma ação de caráter ordinário de sujeitos praticantes: tomar decisões, executar tarefas, comandar, dentre outras, devidamente contextualizadas (SCHATZKI, 2006). Como ressalta Mintzberg (2010, p. 23) “depois de anos buscando [...] cálices sagrados, está na hora de reconhecer que a gestão não é uma ciência nem uma profissão; é uma prática”.

A ênfase na prática no estudo da gestão possibilita o surgimento de uma abordagem que centra a análise da estratégia organizacional a partir das diversas ações humanas nas organizações – seus fazeres ordinários – que se constituem como práticas, responsáveis por processos de produção e reprodução da vida social, como sugere Giddens (1984). Ou seja, no seio de estratégias organizacionais desejadas pelas organizações – abordagem clássica – é possível pensar-se um conceito de estratégia que enfatiza “todas as conversações, rotinas e interações [sociais] que contribuem para ativar e transformar a direção da organização no cotidiano” (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007, p. 197). Assim, assume-se a ideia de que a estratégia é construída, dia a dia, pela ação dos sujeitos organizacionais, a partir de micro-estratégias pela utilização de conhecimentos tácitos que, no plano coletivo, são articulados em prol de resultados esperados pela organização. Por isso a sugestão de que esse processo de fabricação seja concebido como “*strategizing*” (ROULEAU, 2005; JARZABKOWSKI, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003).

De forma complementar Vaara e Whittington (2012) afirmam que as pesquisas que utilizam as ideias, ou posturas, da estratégia como prática podem trazer consigo ferramentas teóricas e metodológicas utilizadas para analisar o trabalho institucional no nível micro, não isolado do nível macro. Como forma de orientar a pesquisa sobre fazer estratégia como prática, Jarzabkowski e Wilson (2004) propõem uma visão relacional de macro e micro, que se constituem como dois polos de um *continuum* que coexistem em uma tensão relacional bidirecionada, de modo que qualquer atividade que ocorra esteja relacionada tanto ao contexto macro quanto ao micro. Para os autores, o nível macro é constituído pelas instituições sociais, políticas e econômicas, enquanto que o nível micro é a instância que lida com os discursos, atos, pensamentos e gestos. Esses dois níveis coexistem em uma tensão relacional de constituição e explicação mútua, interagindo por meio de uma gama de fatores intermediários.

Nessa visão relacional, a estratégia como prática não deve ser considerada como duas etapas distintas e desvinculadas, por exemplo, primeiro ocorre a sua formulação e só depois vem a sua implementação. Na perspectiva do “*strategizing*” essas duas etapas devem ser tratadas como inter-relacionadas para se compreender o que está subjacente a esse processo, sugerindo, conforme Wilson e Jarzabkowski (2004), que o grande desafio

do pensar estratégia é a transformação da visão do estrategista no topo da organização. Segundo os autores, o estrategista deve utilizar uma linguagem adequada que expresse mecanismo e identidades reais, e esses mecanismos incluem o pensar e o agir estrategicamente, ou seja, as ideias devem ser entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples.

Pode-se então, pensar que a ideia do “fazer estratégia”, adjacente ao “*strategizing*”, significa “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 34). Para Jarzabkowski e Wilson (2002), na estratégia como prática trata-se de como os gestores agem e interagem em todo o processo de formulação da estratégia. Conforme os autores, isso envolve tanto inspiração – visão –, quanto transpiração – procedimento por meio dos quais a estratégia é implementada. De acordo com Whittington (1996), tratar estratégia como uma prática, implica um novo rumo no pensamento da estratégia.

Segundo Jarzabkowski (2005), a expressão prática sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias que a realidade assume. Ou seja, para se chegar até a prática, entendida esta como realidade, é preciso ir-se ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão a realizar estratégia, compreender-se a multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade no “fazer estratégia”. O campo de pesquisa focado na estratégia como prática social incentiva o foco sobre os gestores e seus subordinados – estrategistas – naquilo que eles fazem no dia-a-dia organizacional.

Para Jarzabkowski (2005) o “*strategizing*” pode ser analisado sob duas perspectivas distintas, porém, complementares: a processual e a interativa. A perspectiva processual está relacionada às atividades administrativas ou eventos formais, tais como planos estratégicos, comitês de planejamento, ciclos de planejamento, análises de tendências, orçamentos. A perspectiva interativa tem seu foco voltado para a interação face-a-face entre a alta administração e outros atores organizacionais a fim de influenciar o desenvolvimento e a execução da estratégia nas organizações. Esta perspectiva é uma prática interpretativa, que permite aos gestores do topo defenderem suas próprias interpretações de estratégia, bem como negociar essas interpretações com os outros atores estrategistas, inclusive atores externos à uma dada organização, conforme sugerem Jarzabkowski e Spee (2009).

O aporte teórico sobre a estratégia como prática social tem sido utilizado na realização de estudos e pesquisas internacionais e nacionais. Whittington (2001) introduz algumas ideias sobre como os gerentes/administradores aprendem a fazer estratégia. É um estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas com diretores de empresas. O autor constatou que nas pequenas e médias empresas a elaboração de planos estratégicos formais não era muito confiável ou utilizado. As ferramentas estratégicas eram importantes, mas o planejamento era muitas vezes um plano virtual. Mais do que algo dado *a priori*, o importante foi o processo de construção de estratégias a partir das experiências acumuladas dos sujeitos praticantes, experiências essas adquiridas no dia a dia das organizações e postas em práticas. O autor não quis com essa constatação diminuir a importância de conhecimentos adquiridos pelos sujeitos em escolas formais no desenvolvimento da aprendizagem na organização. Sua pressuposição é a de que a estratégia na prática, pela experiência acumulada, é fabricada de forma sutil no interior das organizações, nas quais os sujeitos por ele entrevistados mal percebiam que eram responsáveis pelo próprio processo de “*strategizing*” que induziam.

O conhecimento adquirido por intermédio da experiência acumulada foi trabalhado também em um

estudo de Regner (2003), por meio de quatro empresas multinacionais. Nele o autor investigou como os gestores criam e desenvolvem uma estratégia na prática. O resultado confirma a importância da aprendizagem e da interpretação sobre o ambiente estratégico em mudança e que a estratégia em desenvolvimento na prática é uma organização de grande porte desenvolvida por grupos na ação cotidiana. Os gestores desenvolvem uma estratégia por meio da aprendizagem dinâmica e da assimilação de conhecimentos.

No Brasil, a visão da estratégia como prática social está em ascensão por meio de estudos que procuram entender os fenômenos sociais associados ao processo de construção do fazer estratégia, como se observa nos estudos de Biselli e Tonelli (2006), Murta et al. (2007), Mendes, Binder e Prado (2006), Marra e Melo (2005); Silva (2007); Silva; Carrieri e Junquillo (2011). A pesquisa realizada por Biselli e Tonelli (2006), Marra e Melo (2005) e Mendes; Binder e Prado (2006) apontam na direção de uma valorização social da estratégia, Segundo a qual os praticantes da estratégia estão envolvidos em todo o processo. Biselli e Tonelli (2006) concluíram que há uma diversidade de entendimentos sobre como a estratégia é criada e sobre quem está envolvido nesta criação. Já Marra e Melo (2005), concluíram que as atividades gerenciais extrapolavam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estavam diluídas e incorporadas em práticas sociais, que enfocavam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improvisado.

Silva (2007) buscou compreender as relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de fazer estratégia das pessoas nas organizações em um estudo de caso realizado com os comerciantes de hortifrútiolas em um mercado público. A análise dos dados revelou que construções sociais com práticas semelhantes remetem a sentidos diferentes e a novas práticas no fazer estratégia dos comerciantes, alterando as construções anteriores. As construções sociais já estabelecidas remetem à manutenção de práticas antigas e a novas práticas que reforçam e reproduzem determinados sentidos. Já Silva; Carrieri e Junquillo (2011) propõem o estudo da estratégia como prática, atrelado às ideias da Teoria da Representação Social (MOSCOVICI, 1978) e aos conceitos de estratégia e tática de Certeau (1994).

### 3 METODOLOGIA

Para coleta e análise dos dados, adotou-se a abordagem qualitativa, por ser adequada para a compreensão aprofundada de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos em contextos específicos (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008).

Como *locus* da pesquisa foi escolhida a empresa Kairós, por atender aos seguintes critérios: um quadro de funcionários maior que 100 pessoas e dividida em, pelo menos, três níveis hierárquicos (alta gerência, média gerência e nível operacional), para viabilizar a análise do processo do “fazer estratégia” como imbricado nesses diversos níveis.

Adotou-se a entrevista semi-estruturada para a coleta de dados. As entrevistas foram norteadas por um roteiro com direcionamentos oriundos pela abordagem teórica adotada, nas quais os entrevistados tiveram a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pelo pesquisador (MINAYO, 2012).

Foram entrevistadas trinta e uma pessoas, perfazendo-se 21% do total do universo de trabalhadores da

empresa. Os sujeitos de pesquisa foram assim distribuídos: 3 sujeitos pertencentes à gerência (100% do total da gerência), 4 pertencentes à supervisão (40% do total da supervisão), 3 integrantes encarregados (100% do total de encarregados) e 21 integrantes subordinados (16% do total de subordinados).

Os integrantes do grupo de sujeitos foram selecionados, intencionalmente, a partir dos seguintes critérios: contemplar pessoas dos diversos níveis hierárquicos da Kairós; entrevistar todos os gerentes e encarregados pelo seu grau de envolvimento direto em todo o processo estratégico; e considerar o maior tempo de serviço dos entrevistados dentro da empresa. As entrevistas foram realizadas em um intervalo de sessenta dias. O quantitativo final dos sujeitos da pesquisa foi definido pela recorrência das respostas (MINAYO, 2012).

A permanência na organização para a realização das entrevistas permitiu ainda que, de forma não-sistemática, observações de algumas situações de trabalho, formas de interação entre as pessoas e maneira de comunicação entre elas, que contribuíram para a caracterização do contexto da organização. Além disso, em consequência do tempo passado na empresa para aguardar os horários das entrevistas, entre outras questões, ocorreu uma série de conversas informais que contribuíram para a contextualização da análise dos dados.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009), caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas de análise de comunicação em uma abordagem temática. Minayo (2012) esclarece que, por meio desta técnica é possível descobrir os núcleos de sentido que compõem uma determinada comunicação, cuja presença ou frequência, signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado.

Neste estudo, a análise do conteúdo se baseou nas práticas sociais dos membros organizacionais como unidade de análise, que foram agrupadas em três categorias de análise: interações sociais, transmissão das decisões e aprendizagem organizacional. Essas categorias constituíram uma grade de análise mista, pois surgiram do confronto entre categorias definidas *a priori*, com base nas articulações teóricas, e categorias oriundas de temas que surgiram no decorrer da análise.

## 4 O ESTUDO NA EMPRESA KAIRÓS

### 4.1 Breve Histórico da organização

O ano de 1995 marca o início da história da empresa Kairós<sup>2</sup>, com seu credenciamento pelo Governo Brasileiro para operar uma Estação Aduaneira de Interior – EADI<sup>3</sup>. A Kairós está entre as três empresas do Espírito Santo credenciadas pelo Governo Federal. Ela tem como objetivo movimentar e armazenar contêineres, veículos e cargas em geral, assim como executar serviços de estufagem/desestufagem, supervisão de embarques, controles de peso e etiquetagem. Na época da coleta de dados a Kairós contava com cento e cinquenta empregados. Sua estrutura hierárquica era composta por um superintendente, um diretor, três gerências, dez supervisores e três encarregados.

A empresa passou por momentos sazonais de clientes desde o início das suas atividades, durante os quais ficou alguns períodos com sua capacidade ociosa. Mas, a partir de 2006 a empresa ampliou o número de clientes e, no período em estudo, encontrava-se com sua capacidade produtiva em alta. Um fato marcante ocorreu em meados de abril/2008 quando conseguiu, por meio de negociação dos seus gerentes, atrair um grande cliente do setor automobilístico, o que fortaleceu sua posição no mercado.



## 4.2 Análise da Estratégia como Prática Social na Kairós

Nesta seção serão discutidos recortes que permitem a reflexão sobre a ideia central da estratégia como prática, ou ainda, de como ela é costurada ou fabricada pelos fazeres dos sujeitos sociais, em uma espécie de “*strategizing*” como sugerem Rouleau (2005), Jarzabkowski (2003) e Samra-Fredericks (2003).

### 4.2.1 As interações Sociais: a disseminação dos “Planos de Ação”

Com o intuito de implementar estratégias na Kairós, seus gestores instituíram reuniões mensais, tidas como responsáveis pela dinamização dos Planos de Ação organizacionais, entre gerentes, supervisores e encarregados mais diretos durante as quais, a ideia era a de que cada um deles se tornasse “porta de entrada” para disseminação de ideias na organização. Os dados obtidos revelaram que nessas reuniões, os gestores interagiam com seus subordinados no processo de implantação de suas estratégias de sobrevivência e buscavam ouvir a todos com foco em um aspecto básico: a melhoria de resultados de suas unidades. Alguns assistentes e operadores também eram convidados para esses encontros. Durante a análise dos dados observou-se que esses convidados manifestaram um sentimento de pertença à Kairós, como partícipes dessas reuniões do “Plano de Ação”. Ou seja, percebiam-se incluídos em um processo maior da organização, além da execução de suas atividades específicas e rotineiras, ou ainda, mais valorizados e importantes para a organização.

Outro ponto a destacar é que alguns entrevistados, mesmo não tendo participação direta nessas reuniões, encontravam maneiras de fazer com que suas opiniões e sugestões fossem ouvidas, por meio da possibilidade que tinham de compartilhar opiniões com seus superiores. Por exemplo, o Subordinado 1, diz o seguinte “[...] eu acredito que através do meu gerente pela confiança que ele tem em mim, a empresa me ouve”. Ou ainda, “Aqui a vantagem é a seguinte: você pode conversar com o gerente, com o supervisor, com o diretor, eles te dão essa liberdade pra você conversar com eles. [...] a gente pode conversar, eles estão abertos para qualquer problema, tanto pessoal quanto profissional” (Subordinado 27).

Nesses encontros eram cultivadas algumas relações que objetivavam a aproximação das equipes, compromissos com a organização, troca de ideias e sentimento de pertença à Kairós. Os fragmentos de entrevista 1 a 3 ilustram esse entendimento:

- a) É assim, tem uma pessoa que tem um papel muito importante nesse sucesso que é o nosso diretor de operações. Então a partir do momento que ele veio para a Kairós, é todo um trabalho de envolvimento das pessoas, da equipe como um todo é um trabalho de criar condição de motivação pra equipe, um trabalho que dá autonomia, um trabalho que dá delegação, um trabalho também muito bem feito na área comercial. O diretor tem uma grande visão de negócio, então com isso ele conseguiu ir visualizando o negócio e levando a empresa toda com ele. A gente trabalhando junto pra ir conseguindo estas conquistas (Gerente 1).
- b) [...] Os líderes são bem entrosados com suas equipes, então acaba todo mundo sendo unido mesmo (Subordinado 12).
- c) Sim. A gente conversa muito. Nós aqui somos muito unidos. Aqui nós somos uma família, cada um ajuda o outro (Subordinado 27).

### 4.2.2 As interações Sociais: a troca de saberes

No dia-a-dia, os entrevistados reforçaram a importância de suas habilidades e capacidades de influenciar pessoas para o alcance de resultados organizacionais. Essa interação permitia-lhes a troca de experiências e saberes entre si. Percebia-se ainda, um fluxo de comunicação entre áreas administrativas e operacionais, com vistas ao melhor atendimento na “ponta”. Os fragmentos abaixo demonstram essas práticas:

- a) Olha vou te dar um exemplo: Os clientes ligam para nosso setor informando o que tá acontecendo e aí nós vamos averiguar com a operação. Porque nós estamos aqui no administrativo e a operação tá lá, então às vezes o cliente fala alguma coisa e tenho que ter certeza do que aconteceu. Então tenho que usar o jogo de cintura para resolver a situação (Subordinado 3).
- b) O que nós temos feito é melhorar nosso entrosamento com o operacional, pois o cliente precisa de informação [...] Se a informação não estiver correndo bem entre o atendimento e a operação, o cliente acaba não sabendo o que está acontecendo (Subordinado 12).

Assim era reforçada a necessidade de se desenvolverem comunicações diretas entre funcionários de áreas distintas, no intuito de compartilhamento de conhecimentos e informações. Por meio dessas comunicações se fortaleciam processos do fazer estratégia, ou seja, iam sendo tecidas redes de interconexões de conhecimento mútuo, pelas quais resultados de melhoria no atendimento à clientela era alcançado, por exemplo. Entretanto, a ênfase nessa interação social não significava, necessariamente, autonomia ampla para a tomada de decisões nos níveis mais inferiores da hierarquia, como será mostrado a seguir.

#### 4.2.3 Transmissão das decisões: a força do processo “top down”

Aqui serão discutidos alguns questionamentos do tipo: quais vozes são ouvidas enquanto a estratégia organizacional é formulada? A formação da estratégia organizacional é restrita somente à alta gerência? Será que a criatividade e a inovação são impulsionadas ou apenas reproduzem os preconceitos das elites gerenciais? (Clegg; Carter; Kornberger, 2004). Os dados mostram uma tendência a observações contraditórias entre os sujeitos entrevistados em relação a essas problematizações.

Há relatos que demonstram que as reuniões, “Planos de Ação”, muitas das decisões eram tomadas *a priori* pela gerência, sem envolver a participação de outros níveis organizacionais, conforme apontam os fragmentos de entrevistas a seguir.

- a) Eu acho que tinha que ser mais aberto para o pessoal da operação. Porque não vou dizer que é assim, mas é muito fácil sentar numa sala e falar, queremos chegar aqui e coloca um número no papel, papel aceita tudo. Só que tem que entender a realidade do processo. Às vezes quem toma as decisões não entendem isso (Subordinado 29).
- b) Às vezes eles colocam as metas maiores, sem nos consultarem e sobrecarrega os funcionários (Subordinado 30).

Entretanto esse processo decisório, ainda que centralizado nos altos escalões os supervisores, era, por outro lado, percebido por supervisores e subordinados como aberto para a auscultação dos níveis organizacionais inferiores. Alguns depoimentos reforçaram a importância daquilo que ressaltaram como o “saber ouvir” que, em

algumas oportunidades, resultavam em alguma oportunidade para a iniciativa própria, conforme atestam os fragmentos abaixo:

- a) Dependendo do tamanho do problema eu posso resolver ou me reportar ao meu gerente. Isso. Ou seja, mesmo que eu saiba o que deve ser feito quem decide é gerente. No fim do ano foi feita uma reunião com os gerentes, foi ouvido cada um. Essas metas partem da diretoria, mas é flexível a cada gerente (Supervisor 1).
- b) De repente, a própria supervisão está ouvindo todos os funcionários, vendo o que cada um tem a colocar, porque mesmo uma pessoa fica só arquivando nota, tem uma colocação que possa ser importante para uma estratégia da empresa. [...] Porque quando você cria uma estratégia da qual muita gente não participou você acaba não tendo comprometimento daquela pessoa em conseguir atingir o objetivo (Subordinado 2).
- c) [...] pra melhorar alguma coisa aqui para a empresa, eu acho que deveria fazer uma pesquisa pra saber o que os funcionários pensam (Subordinado 25).

Esses fragmentos relatam o quão importante era para os supervisores e subordinados participarem do processo decisório. Segundo eles, a participação no processo de formação estratégica – *strategizing* – fazia com que as pessoas se comprometessem com os objetivos e metas definidas coletivamente. .

#### 4.2.3 Processos de aprendizagem: a resolução de Problemas organizacionais

Alinhada com as ideias defendidas por Regner (2003) a Kairós demonstrou forte preocupação em incentivar a aprendizagem formal entre os funcionários para aprimoramento de habilidades e de competências. A valorização desse aprimoramento surgiu manifestada tanto pelos níveis gerenciais, quanto pelos subordinados. Os fragmentos a seguir deixam claras essas ideias:

- a) A empresa tem investido na gestão dela, nos supervisores, gerentes [...] capacitando os funcionários até o chão de fábrica. O curso de inglês com projeto de expansão para todos os funcionários. Investimento na aprendizagem [...] (Gerente 2).
- b) Acho que hoje em dia as empresas que capacitam seus funcionários é muito importante. Porque a empresa está valorizando o funcionário e o funcionário mais ainda a empresa (Subordinado 24).

Entretanto, apesar da ênfase no aspecto de aquisição de conhecimento formal, a resolução de problemas também passava por aquilo que tanto Whittington (2001), quanto Jarzabkowski (2004) chamam a atenção: a importância dos conhecimentos práticos adquiridos ao longo do tempo em contribuição para o desenvolvimento da prática estratégica, bem como para a oportunização para a inserção de novos participantes, como em uma comunidade de aprendizagem. Assim, o aprendizado para resolução de problemas incluía, então, o acúmulo de conhecimento adquirido e acumulado pelo tempo de trabalho na empresa e experiência adquirida no cargo. Logo, conhecimento formal e prático, acumulado no cotidiano organizacional, complementavam-se no ato de “estrategizar”. Os fragmentos a seguir evidenciam esse entendimento:

- a) Assim, como eu conheço bastante, como é que funciona a empresa, quando surge o problema eu já sei onde buscar para resolver (Encarregado 3).
- b) A maioria dos problemas devido ao cargo que exerço, eu resolvo, se tem

- problema você tem que intervir (Gerente 2).
- c) [...] Como expliquei mais acima, vou colocar por mim. Até onde eu posso eu vou, até onde eu consigo eu resolvo (Subordinado 26).

Porém, ainda que evidenciada uma prática de troca de experiências para resolução de problemas organizacionais, ficou evidenciada certa tendência de seu repasse para terceiros, como uma “fuga” da responsabilidade para resolvê-los. Os fragmentos a seguir ilustram essa prática:

- a) Identifico o problema e passo para o coordenador (Subordinado 17).
- b) [...] Quando surgem problemas não esperados eu procuro meu coordenador e passo pra ele (Subordinado 19).

Por outro lado, foi evidenciada, em paralelo a esse “repasse” de problemas, outra tendência pela busca do trabalho em equipe: o compartilhamento em equipe, evidenciado como uma prática anterior à comunicação que seria feita ao nível gerencial superior, comunicação esta que só ocorreria caso o problema não fosse resolvido. Isso fica evidente nos fragmentos a seguir:

- a) [...] Imediatamente a gente procura da melhor forma, por exemplo, procura resolver junto com alguém, sem egoísmo né [...] (Subordinado 18).
- b) Em primeira mão, quando chega um problema até mim, nós sentamos, conversamos aí eu passo pro meu gerente, mas eu já passo pra ele com as opções: a gente pode fazer assim, ou assim (Supervisor 5).
- c) Bom, quando surge problema no armazém, se dá pra eu resolver ou os companheiros a gente resolve, se não dá passo pro coordenador e para o supervisor (Subordinado 25).

#### **4.3 Strategizing: síntese analítica dos dados na Kairós, limitações do estudo e a ideia da aprendizagem em prática para pesquisas futuras**

O quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das práticas identificadas neste estudo e que configuram o “estrategizar” na Kairós.

Quadro 2 - Síntese das práticas das do fazer estratégia na Kairós

Práticas	Principais características	Intencionalidades
Interações Sociais: disseminação de Planos de Ação e troca de saberes	- Busca pelo envolvimento de todos - Compartilhamento de informações e troca de saberes Auscultação e aproximação das equipes de trabalho	- Divulgação dos Planos de Ação da Kairós - Disseminação de sentimentos de pertença - Harmonização das equipes
Transmissão das decisões: a força do processo <i>top down</i>	- Transmissão de decisões via Planos de Ação, tomadas <i>a priori</i> - Certa flexibilidade para auscultar equipes	- Busca de consenso e de melhoria de resultados, a partir da integração das lideranças organizacionais - Sensação de espaços para a manifestação de ideias para superiores
Aprendizagem	- Uso de experiências acumuladas: conhecimento adquirido ao longo do tempo na Kairós - Formação via aprendizagem formal - Fuga na resolução de problemas: “repasso” para o superior - Busca por resolução de problemas em equipe, antes de transferência para níveis superiores	- Valorização do conhecimento adquirido pelo tempo de serviço e treinamentos/cursos formais - Valorização dos saberes adquiridos por vias do ensino formal - Reforço da autoridade superior para resolução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar nesse Quadro 2 a estratégia na Kairós é configurada a partir de práticas articuladas em seu cotidiano, reforçando a ideia da estratégia como algo praticado – “*strategizing*” –, como sugerem Whittington (1996), Jarzabkowski e Wilson (2002), Jarzabkowski (2005), Denis, Langley e Rouleau (2007), Golsorkhi et al. (2010). Assim, as reuniões para disseminação dos Planos de Ação, a transmissão de decisões e as formas como se difundia a aprendizagem faziam parte de um conjunto de práticas onde a estratégia da Kairós era desenhada cotidianamente. Percebe-se então, como sugere Whittington (2001, 2004), que na abordagem da estratégia como resultante de práticas sociais o foco não é a *performance* da empresa, sua rentabilidade, mas sim nos atos de fazer das pessoas envolvidas em uma dada estratégia. Ou seja, as formas como essa última é praticada.

Os dados empíricos evidenciaram que as estratégias organizacionais são “tecidas” por meio de práticas identificadas como meios para o seu enraizamento entre as equipes da Kairós. Nessa tessitura, o ato de *estrategizar* vai sendo moldado pela ação das pessoas. Logo, apesar de haver Planos de Ação, como macro-estratégias definidas *a priori*, o que a abordagem da estratégia como prática social permite perceber que elas são “manufaturadas” pelos membros da organização estudada. Isto é, *relidas* em função das práticas que são construídas, em busca mesmo do alcance de resultados preditos pela organização via seus Planos. Assim, há sempre um fazer, um *estrategizar* que molda as macro-estratégias.

Outro ponto importante no *strategizing*, destacado por Whittington (2001) e Golsorkhi *et al.* (2010), dentre outros, é a acumulação da experiência, ou seja, o conhecimento adquirido no dia-a-dia das organizações que caracterizam processos de aprendizagem, fundamentais no e para o desenvolvimento da prática. Também Regner (2003) ressalta a importância da aprendizagem no fazer estratégia, por meio da assimilação e disseminação de conhecimentos acumulados nas organizações. Do mesmo modo, neste artigo ficou evidenciada a questão da aprendizagem na abordagem da estratégia como prática na Kairós. Entretanto, há uma limitação neste estudo que aqui se impôs, pelo fato de se identificar as práticas sem o estudo dos processos de como ela se constroem no dia-a-dia.

Porém, ao mesmo tempo, essa lacuna é uma oportunidade para que se sugira o avanço nessa direção em estudos futuros nessa temática. Para tanto, propõe-se para melhor compreensão de processos de *strategizing*, uma via alternativa que seja, em primeiro plano, ancorada no campo de estudos denominado na literatura internacional como *Practice-Based Studies* – PBS – ou Estudos Baseados em Prática, conforme pensada por autores como Gherardi (2000; 2009), Gherardi e Nicolini (2000). Com esse pano de fundo teórico pode-se, em segundo plano, aprofundar-se a compreensão do que Antonacopoulou (2005; 2006a; 2006b; 2008) denomina de *practising*, provocação esta ilustrada a seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES E PROVOCAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi descrever como a estratégia nas organizações é construída por meio das práticas sociais dos seus membros. Assim, na Kairós as práticas sociais desenvolvem-se de forma sutil por meio de ações que ao longo do tempo vão gerando a disseminação dos Planos de Ação da organização, a interação entre as pessoas, o sentimento de pertença, a troca de saberes, o engajamento e o trabalho em equipe. Entretanto, apesar da importância de se identificar práticas cotidianas centrais às “tessituras” cotidianas das macroestratégias há que se avançar para olhares mais microscópicos que permitam evidenciar as diversas tramas que geram as práticas, ou ainda, as práticas que levam às práticas. Como sugere Antonacopoulou (2008) trata-se de privilegiar o processo de *practising*.

Assim, uma proposta alternativa para se avançar nos estudos inerentes à temática da estratégia como prática passa por se eleger, com âncora, a abordagem denominada Estudos Baseados em Prática – *Practice-Based Studies* ou PBS (Gherardi, 2009) e, avançando a partir dela, trabalhar a ideia de *practising*, conforme escreve Antonacopoulou (2008; 2006a; 2006b). Nesse sentido, pode-se a prática enquanto *practice* de forma diferenciada da prática como *practise*, conforme propõe Antonacopoulou (2006b). Por *practice* entende-se algo vinculado a conjunto de rotinas habituais cotidianas e atividades institucionalizadas, já *practise* tem seu “foco na natureza holística e emergente da prática” (Antonacopoulou, 2006b, p. 11). Dito de outra maneira, ainda que de forma sutil, a diferença entre *practice* e *practise* enfatiza, qualitativamente, o que Antonacopoulou (2006b) quer mostrar como a distinção entre uma prática em si e o ato de praticá-la, ou seja, o processo que leva à prática, ao seu fazer ou ao *practising*.

De acordo com Gherardi (2009) há ainda uma lacuna no campo dos Estudos Organizacionais no que se refere ao conceito mesmo de prática, pois ela é frequentemente tratada como algo que é rotineiro ou, ainda, aquilo que, habitualmente, as pessoas fazem. Dá-se aí, uma desvinculação entre a prática e os processos de conhecimento e aprendizagem mais amplos que a geram. Isso porque, muitas vezes, a produção acadêmica na Área é baseada nas teorias da ação, centradas nas ações de indivíduos, a partir de suas distintas intencionalidades. De acordo com a mesma autora, há que se investir em abordagem teórica das práticas que centrem o foco “no qual a agência é distribuída entre humanos e não-humanos e na qual a relação entre o mundo social e a materialidade possa estar sujeita à investigação” (Gherardi, 2009, p. 115). Na literatura nacional já despontam alguns estudos recentes pela via da PBS, como os de Antonello e Godoy (2010) e Bispo e Godoy (2012a; 2012b).

Desse modo, a prática, ainda que apresentada como um conceito polissêmico, é assumida como

defendem Gherardi (2000; 2009), Gherardi e Nicolini (2000) como inerente a processos tecidos por meio de redes interconectadas, histórica e socialmente situadas, de ações ou fazeres que de sujeitos coletivos, conjugados a elementos do mundo material, em fluxos contínuos e dinâmicos, re/produtores de conhecimento e aprendizagem nas organizações. Daí a importância dessa conceituação refletida na possibilidade de entender processos de produção, consumo e mudança do conhecimento/aprendizagem como circuitos re/produtivos. Trata-se, então, de inserir a prática em um plano epistemológico construcionista de análise que se configure como uma Ecologia do Conhecimento, ou seja, uma abordagem que permite o estudo das

[...] práticas em termos de suas consequências deliberadas e não-deliberadas, como e quando elas estejam sendo praticadas [...] Essa [...] leitura da prática considera os efeitos sociais de uma prática em relação ao seu modo de estar sendo praticada em uma sociedade. Esse é o nível da reflexividade das práticas e da reprodução da sociedade” (GHERARDI, 2009, p. 118).

Entretanto, ainda que se parta da PBS para o estudo das práticas há que se ir ainda mais além nas análises, com o objetivo de não se tratar a prática só como algo institucionalizado ou, mais especificamente, buscar uma alternativa que permita uma corte em relação “às conceitualizações da prática com foco no processo de [sua] institucionalização” (ANTONACOPOULOU, 2008, p. 114). Isto é, considerar a prática como fluxo contínuo de processo dinâmico e sem fim determinado, ao qual se refere o ato de fazer ou praticar – *practising* (ANTONACOPOULOU, 2006a; 2006b; 2007; 2008). Por meio dessa via alternativa, a ideia de *practising* pressupõe a natureza dinâmica e emergente das práticas organizacionais, conforme sugerem ainda Romme *et al.* (2012).

Assim, por intermédio da *practising* é possível se avançar para além da descrição de práticas no estudo do fazer estratégia, assumindo-a como fenômeno processual, permitindo-se a identificação de como os sujeitos fazem o que fazem, bem como os porquês desses fazeres do jeito que são realizados. Ou seja, o estudo dos processos pelos quais as práticas são criadas. Nesse sentido é que se insere a importância da aprendizagem como fenômeno que acontece na prática e que dá lugar à re/produção de atos de conhecimento que alimentam a própria prática (ANTONACOPOULOU, 2007; 2008; ROMME *et al.* 2012). O desafio é, então, ainda que se reconheça a importância da PBS, assumir que ela apresenta “dificuldades para articular a natureza dinâmica da prática. Além disso, atualmente, temos explicações limitadas sobre a forma como as práticas surgem e evoluem ao longo do tempo” (ANTONACOPOULOU, 2008, p. 115).

No que tange, mais especificamente, aos estudos da Estratégia como Prática – *strategizing* – Antonacopoulou (2008, p. 115), ao problematizar a perspectiva adotada por Jarzabkowski (2005), Johnson *et al.* (2003) e Whintington (2006), é ainda mais contundente ao afirmar que “essa perspectiva adota, predominantemente, um foco nas atividades e ações como base para o entendimento de como a estratégia acontece quando os gerentes estrategizam” [...]. Em assim o fazendo aqueles autores não proporcionam um entendimento mais robusto de como alguns aspectos “da prática se combinam para criar aquilo que é tomado como prática. A confusão é exacerbada pela ausência de um olhar mais atento para a relação entre práticas, rotinas e regras como domínios na vida social do ato de organizar” (Antonacopoulou, 2008, p. 115).

Dito de outra maneira, o que se pretende, de acordo com as provocações de Antonacopoulou (2008) e Romme *et al.* 2012, é marcar posição no sentido de que, em síntese, nos estudos das práticas nas organizações,

inclusive aqueles vinculados a processos de *strategizing*: a) as práticas não sejam confundidas com instituições; b) mesmo as instituições não se constituem como processo acabado, mas sim são fenômenos sociais em movimento constante; c) as práticas possuem natureza dinâmica, fluída e emergente. Assim, a prática deve ser vista “não só como aquilo que os praticantes fazem, mas também como eles fazem aquilo que fazem” (ANTONACOPOULOU, 2008, p. 118). Essa é, na opinião dessa mesma autora, uma importante dimensão que não está presente em grande parte das abordagens teóricas sobre a prática, ou seja, a indagação de porque os praticantes elaboram determinadas práticas, quais suas intenções para agir dessa ou daquela maneira. Isto é, a ideia é criar uma agenda de pesquisa na ótica do *practising* que possa abraçar as inter-relações entre “o que [conteúdo], como [processo] e o porque [contexto] da prática” (ANTONACOPOULOU, 2008, p. 118). Eis um desafio teórico-metodológico futuro que, dadas as dimensões dessa problematização e os objetivos deste artigo, não cabe aqui o seu aprofundamento. Fica, entretanto, um convite aos debates!

<sup>1</sup> O nome Kairós é fictício e foi adotado para preservar a imagem da empresa investigada.

<sup>2</sup> Neste tópico as informações referentes à empresa foram retiradas de um documento interno que trata da sua história, mas ele não será citado nas referências, pois, por ser um documento interno, a citação correta implicaria na identificação da empresa.

<sup>3</sup> Estação Aduaneira Interior - EADI, ou porto seco (*"dry port"*), é um lugar alfandegado de uso público, situado em zona secundária, que se destina à prestação, por terceiros, dos serviços públicos de movimentação e armazenagem de mercadorias sob controle aduaneiro.

---

Artigo submetido para avaliação em 03/02/2012 e aceito para publicação em 24/03/2013

---

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. 203 p.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

ANTONACOPOULOU, E. Strategizing as practising: strategic learning as connecting. **EGOS Colloquium**. Berlim, Alemanha, 21, Jul. 2005.

\_\_\_\_\_. The Relationship Between Individual As Organizatinal Control: New Evidence From Managerial Learning Practices. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 4, p. 455-473, Dec. 2006a.

\_\_\_\_\_. The Challenges and Prospects of Learning-in-Practise. Paper presented at the **OLKC Conference**, University of Warwick, Coventry, 20th - 22nd, p. 1-19, Mar. 2006b.

\_\_\_\_\_. Practice. In: S. Clegg; Baley, J (Ed.). **International Encyclopedia of Organizations Studies**, London: Sage, 2007, p. 1291-1298.

\_\_\_\_\_. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practice. In: Barry, D.; HANSEN, H. (Ed.). **Handbook of new approaches to organizations studies**. London: Sage, 2008, p. 112-131.

ANTONELLO, C.; GODOY, A. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 223 p.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA



EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: Enanpad, 2006.

BISPO, M.; GODOY, A. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **RAC**, v. 16, n. 5, p. 684-704, Set./Out. 2012a.

\_\_\_\_\_. The learning process of the use of technologies as practice: an ethnomethodological approach in travel agencies. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, n. 2, p. 160-180, Mai./Ago. 2012b.

CERTAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes do fazer**. 15. ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. 351 p.

CLEGG, S; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A máquina estratégia: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

DENIS, J.; LANGLEY, A; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

GHERARDI, S. Practice-based Theorizing on learning and knowing in organizations: an introduction. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, May. 2000.

\_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 11-128, Apr. 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 329-348, May. 2000.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity Press, 1984. 402 p.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDEL, D.; VAARA, E. (Ed.), **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 349 p.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage publications, 2005. 203 p.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as- practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n.1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors`Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, Special Issue, v. 40, n. 1, p. 3-20, 2003.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 258 p.

MARRA, A. B.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, V. 9, n. 3, p. 09-31. jul/set 2005.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO, S. T. J. Planejamento Estratégico: Muito criticado e Muito Usado. Por quais razões? In: XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2006, Bahia. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012. 407 p.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 302 p.

\_\_\_\_\_. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

\_\_\_\_\_. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management e Organization**. v. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

\_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299 p

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MURTA, I. B. D.; MENDONÇA, M. C. N.; LIMA, G. C. O.; SILVA, A. R. L. A construção de estratégias e os espaços simbólicos: um estudo no Shopping popular Oiapoque. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2007: Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

\_\_\_\_\_. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 5-16, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

REGNER, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy. making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1., p. 57-82, 2003.

ROMME, A.; ANTONACOPOULOU, A.; MULDER, D. TAYLOR, S. The dynamism of organizational practices: the role of employment blueprints. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 561-574, Dec. 2012.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, p. 1413-1443, 2005.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategist's everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 141-174, 2003.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – Clacso: São Paulo: Expressão Popular, 2011. 448 p.

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

\_\_\_\_\_. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SILVA, A. R. L. **As práticas sociais e o “fazer estratégia” um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubin**. 2007. 301f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais. 2007.

SILVA, A. R. L. ; CARRIERI, A. de P. ; JUNQUILHO, G. S. . A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 46, p. 122-134, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**. v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WILSON, D. C; JARZABKOWSKI P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

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

\_\_\_\_\_. Learning to strategise: problems of practice. **Skope Research Paper**. n. 20, p. 1-25, 2001.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002a. 179 p.

\_\_\_\_\_. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Proceedings**. p. 1-6, 2002b.

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 205 p.