



# PRÁTICA ESTRATÉGICA E STRATEGIZING: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática

## 1- Silvana Anita Walter\*

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Brasil.  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil.  
[silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)  
<http://lattes.cnpq.br/6055446867536139>

## 2- Paulo Otávio Mussi Augusto

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresa da Fundação Getúlio Vargas (EASP-FGV), Brasil.  
Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).  
[paulo.augusto@pucpr.br](mailto:paulo.augusto@pucpr.br)  
<http://lattes.cnpq.br/2252317261461538>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)  
Recebido em: 01/10/2011  
Aprovado em: 25/01/2012  
Última Alteração: 26/02/2012

\* Contato Principal: Rua Paulo Zimmermann, 85. Apto. 302. Centro, Blumenau – SC, Brasil. CEP: 89.010-170.

## PRÁTICA ESTRATÉGICA E STRATEGIZING: MAPEAMENTO DOS DELINEAMENTOS METODOLÓGICOS EMPREGADOS EM ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar o delineamento metodológico empregado em estudos que adotam a perspectiva de estratégia como prática no tocante aos temas de prática estratégica e *strategizing*. Para tal, revisaram-se 77 artigos teórico-empíricos do Brasil e do exterior. No geral, notou-se que o delineamento metodológico empregado pelos estudos se alinha à perspectiva adotada. Contudo, também se verificaram possíveis inadequações entre o objetivo do estudo e o delineamento metodológico empregado. O predomínio de pesquisas com atores de nível de topo também despertou atenção, visto que outros estrategistas importantes da organização são desconsiderados. Ressalta-se, ainda, a ausência, em um número expressivo de artigos, de informações sobre o delineamento metodológico das pesquisas. Espera-se que este estudo possa contribuir, por meio de uma discussão das metodologias empregadas nos estudos da área de conhecimento e de sua adequação aos pressupostos desta perspectiva, para a realização de futuras pesquisas dentro da abordagem de estratégia como prática, bem como para o amadurecimento desta.

### Palavras-Chave

Estratégia como prática; Prática estratégica; *Strategizing*; Delineamento metodológico.

## STRATEGIC PRACTICE AND STRATEGIZING: A SURVEY OF THE METHODOLOGICAL DELINEATION APPLIED IN STRATEGY AS PRACTICE

### ABSTRACT

This study aims at analyzing the methodological delineation applied in studies which adopt the strategy as practice perspective regarding the Strategic Practice and Strategizing topics. To this end, review 77 theoretical-empirical articles from Brazil and overseas. Generally, it was noticed that the methodological delineation applied by the studies lines up with the adopted viewpoint. However, it also checked over some possible inadequacies between the aim of the study and the methodological delineation applied. The prevalence of researches with top-level actors also aroused attention, whereas other major strategists of the organization are disregarded. It still emphasizes, in a significant amount of articles, the lack of information concerning the methodological delineation of the researches. It is expected that this analysis may contribute, through a debate of the methodologies used in studies of the knowledge area and its adaptation to the tenets of this perspective, to the fulfillment of future researches within the approach of strategy as practice, as well as for the ripeness of this practice.

### Keywords

Strategy as practice; Strategic practice; Strategizing; Methodological delineation.

## 1 Introdução<sup>1</sup>

A estratégia como prática consiste em uma perspectiva recente na área de estratégia. Resulta de um movimento mais amplo, derivado dos estudos da prática na teoria social dos anos de 1980 (Schatzki, Cetina & Savigny, 2001; Reckwitz, 2002), mas que, na área de estratégia, teve sua primeira nota de pesquisa publicada apenas em 1996.

Na perspectiva mencionada, a estratégia é considerada uma prática social, em que os estrategistas atuam e com a qual interagem (Whittington, 1996), ou seja, uma atividade organizacional típica da interação entre pessoas (Johnson et al., 2007). Assim, tem como objetivo descobrir como as pessoas realizam seu trabalho dentro das organizações (Whittington, 2003). A principal preocupação dessa perspectiva está na efetividade do desempenho dos praticantes, a qual, segundo Whittington (2003), influencia indiretamente o desempenho da organização como um todo. A pergunta fundamental dessa abordagem é apresentada por Whittington (1996): O que leva um estrategista a ser efetivo?

Diante de seu recente surgimento, a abordagem de estratégia como prática carece de maior clareza e precisão em alguns de seus aspectos, como em determinados conceitos e, principalmente, na exploração de delineamentos metodológicos a serem empregados. Nesse sentido, Whittington (2003) ressalta que essa perspectiva possibilita a aplicação de uma gama de metodologias de pesquisa, e Johnson, Melin e Whittington (2003) propõem que seja analisado o processo estratégico, o que possibilitará o contato íntimo com os atores e a observação de como ocorre o trabalho estratégico.

No que concerne aos aspectos metodológicos para a perspectiva de estratégia como prática, não se identificaram estudos que os abordassem especificamente. Isso levou à realização desta pesquisa cujo objetivo foi analisar o delineamento metodológico empregado em estudos que adotam a perspectiva de estratégia como prática no tocante aos temas de prática estratégica e *strategizing*. Quanto ao problema de pesquisa que se adotou, este foi o seguinte: **Qual o delineamento metodológico empregado para pesquisar as práticas estratégicas e o *strategizing* em estudos que adotam a perspectiva de estratégia como prática?**

Tal estudo encontra-se estruturado neste artigo, sendo que, na próxima seção, apresenta-se a revisão de literatura no que tange aos conceitos de prática estratégica e *strategizing* segundo a abordagem de estratégia como prática; na terceira seção, descreve-se a metodologia empregada; na quarta, analisam-se os resultados obtidos; e, na quinta, se tecem as considerações finais, das quais também constam as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Revisão De Literatura

Conforme destacado, a perspectiva de estratégia como prática considera a estratégia como uma prática social, por meio da qual os estrategistas atuam e interagem (Whittington, 1996). Para Jarzabkowski e Spee (2009), a abordagem de estratégia como prática definiu seus parâmetros de pesquisa como: os estrategistas (pessoas que fazem o trabalho de estratégia), as práticas estratégicas (ferramentas sociais, símbolos e materiais por meio dos quais é feito o trabalho de estratégia) e a práxis (o fluxo de atividade no qual a estratégia é realizada). Haja vista, então, o foco dessa perspectiva, vê-se como importante definir não só estratégia como prática social, como também a atuação dos estrategistas na formação da estratégia. Da mesma forma, ressalta-se a relevância dos conceitos de prática estratégica e *strategizing* para tal perspectiva.

Segundo Whittington (2006), a concepção de prática recorre a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), as práticas referem-se a “práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis”. São consideradas estratégicas à medida que acarretam consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização (Johnson, Melin & Whittington, 2003), mesmo que essas consequências não tenham sido planejadas e articuladas formalmente com a estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Jarzabkowski (2005) destaca que as práticas estratégicas possuem muitas formas e que o entendimento de seu uso e influência na estratégia ainda é limitado. A autora defende que essas práticas podem ser categorizadas, de forma geral, em: racionais, discursivas e episódicas. As práticas estratégicas racionais servem, tipicamente, tanto como propósito para a organização e para coordenar a estratégia, quanto como

mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho e objetivos. As práticas racionais interessam para a perspectiva de estratégia como prática, porque atuam como mecanismos mediadores por meio dos quais os atores interagem para atingir os fins estratégicos.

As práticas estratégicas discursivas, por sua vez, abrangem um conjunto amplo de práticas, entre as quais se destacam dois tipos principais: o discurso de estratégia e as ferramentas e técnicas de estratégias que proporcionam uma linguagem cotidiana para esse discurso (Barry & Elmes, 1997; Hardy et al., 2000; Jarzabkowski, 2004 apud Jarzabkowski, 2005). Além disso, essas práticas proveem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica.

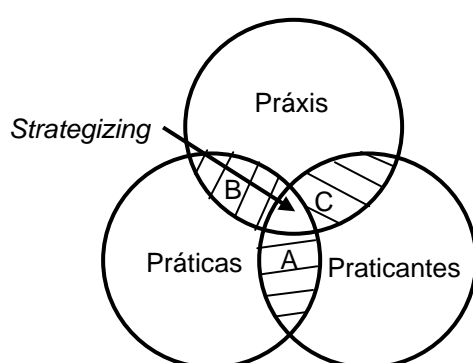
Já as práticas episódicas, como reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho, criam oportunidade para a interação entre os praticantes ao formarem estratégias. Esses episódios também servem como microvariações e mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando estabilidade estratégica.

Quanto ao conceito de *strategizing*, o mesmo está relacionado à atividade administrativa e ao modo como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, 1996; Whittington, Johnson & Melin, 2004). Para Whittington (2003), a perspectiva de prática em *strategizing* preocupa-se em descobrir qual é o trabalho dos estrategistas. De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), se, na perspectiva de estratégia como prática, a estratégia é definida como atividade realizada socialmente, o *strategizing*, então, compreende as ações, as interações e as negociações de múltiplos atores. Balogun, Huff e Johnson (2003) definem os estudos em *strategizing* como estudos dos praticantes e de suas práticas no contexto de trabalho em que estão inseridos.

Ainda no tocante ao *strategizing*, Whittington (1996) aponta que o valor de um longo aprendizado sobre estratégia dentro de uma organização particular não deve ser subestimado em comparação ao conhecimento formal. A estratégia por meio de aprendizado igualmente deve reconhecer as habilidades distintas requeridas por estrategistas diferentes: os papéis do consultor de estratégia, do planejador estratégico, do gerente de unidade empresarial e do gerente de topo são todos diferentes, e cada um aprende a fazer estratégia de modo diferente.

Com o intuito de explicar o *strategizing*, Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007) desenvolveram um modelo que abrange práxis, práticas e praticantes. Para esses autores, a práxis consiste em um “conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria”, e os praticantes consistem em atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007, p. 11).

Na Figura 1, expõe-se o modelo de *strategizing* apresentado por Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007).



**Figura 1** – Interconexão entre práxis, práticas e praticantes  
 Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Percebe-se, por meio da Figura 1, que os três conceitos (práxis, práticas e praticantes) são interconectados, sendo que o *strategizing* acontece exatamente na interconexão entre eles. Pode-se associar o conceito de *strategizing* à imagem de um caleidoscópio que, por meio de seus espelhos – práticas, práxis e praticantes – permite a visualização dos diferentes elementos que constroem a estratégia (Walter e Augusto, 2009). O *strategizing* inclui as ações, as interações e as negociações de atores múltiplos, bem como as práticas situadas que esses atores utilizam para realizar uma atividade também situada e socialmente realizada (Jarzabkowski, 2005). Assim, o *strategizing* consiste na construção de

atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que esses atores utilizam.

### 3 Metodologia da Pesquisa

Realizou-se a coleta de dados por meio da busca de estudos que empregassem os conceitos de estratégia como prática, prática estratégica, *strategy as practice* e *strategic practices*. Realizaram-se as buscas em bases de dados, *sites*, anais de eventos e periódicos relacionados à área de estudos organizacionais.

No âmbito internacional, fizeram-se as buscas nas bases de dados Portal Periódicos Capes (Blackwell, Wilson, Emerald, Sage, Science Direct, Wiley InterScience e Scielo), EBSCO Multidisciplinar e EBSCOhost; *site* da comunidade de estratégia como prática ([www.s-as-p.org](http://www.s-as-p.org)); e outros *sites* de busca.

No âmbito nacional, foram alvo de análise todos os eventos e periódicos disponíveis no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD): os anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD), do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), do Encontro de Marketing (EMA), do Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica (Simpósio), do Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), do Encontro de Administração da Informação (EnADI) e do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ). Igualmente foram alvo de análise os seguintes periódicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC - Eletrônica e Brazilian Administration Review (BAR).

A opção pelas fontes de dados descritas deve-se à importância e à representatividade das mesmas nos contextos nacional e internacional no que diz respeito à publicação de estudos organizacionais. Adicionalmente ressalta-se que as fontes brasileiras selecionadas são classificadas com o conceito "A" pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

No tocante aos anais do EnANPAD, se esclarece que as buscas realizadas se restringiram aos eventos ocorridos a partir de 1997, visto que os artigos foram disponibilizados em meio eletrônico a partir dessa edição. As demais fontes de dados do Brasil foram pesquisadas a partir da data de sua criação: 3Es, a partir de 2003; EnEO, a partir de 2000; EMA, a partir de 2004; Simpósio, a partir de 2006; EnAPG, a partir de 2004; EnGPR, no ano de 2007; EnADI, no ano de 2007; EnEPQ, no ano de 2007; RAC, a partir de 1997; RAC-Eletrônica, a partir de 2007; e BAR, a partir de 2004. Ressalta-se que, até o término da coleta de dados, ainda não havia ocorrido edições desses eventos em 2009. Quanto aos estudos de bases de dados estrangeiras, se elucida que o primeiro estudo encontrado foi publicado em 1996 e o mais recente, em 2009.

Destaca-se que, no caso de um estudo publicado em mais de uma fonte, optou-se pela análise da primeira publicação e que, em casos de uma publicação em evento e em periódico, considerou-se a versão veiculada em periódico.

O número total de artigos de todos os temas presentes nas bases de dados da ANPAD é de 12.816. Por meio das buscas, localizaram-se 349 artigos que empregavam os conceitos de estratégia como prática, *strategy as practice* e *strategic practices*, sendo 35 do Brasil e 314 do exterior. Aclara-se que se fez a leitura de todos os artigos identificados para verificar se, de fato, adotavam a perspectiva de estratégia como prática ou se somente traziam, em algum trecho do artigo, esses conceitos de forma ilustrativa, bem como se tais conceitos se constituíam em estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos. Dessa forma, retiraram-se 76 artigos da amostra, por consistirem em ensaios teóricos (20 do Brasil e 56 do exterior), e 192, por não terem como foco a perspectiva de estratégia como prática (11 do Brasil e 181 do exterior). Obteve-se, então, o total de 81 artigos teórico-empíricos que, no período de 2002 a 2009, empregaram estratégia como prática, sendo quatro do Brasil e 77 do exterior.

Na sequência, analisou-se o tema principal de cada um dos artigos, gerando três categorias analíticas: práticas estratégicas; prática estratégica e *strategizing*; e *strategizing*. Desse procedimento decorreu a desconsideração de quatro artigos, visto tratarem de outros temas, do que resultou o total de 77 artigos analisados, sendo quatro do Brasil e 73 do exterior. As práticas estratégicas podem ser consideradas como *scripts* que guiam ações utilizadas pelos estrategistas em sua atividade cotidiana com intenção estratégica e que, ao serem legitimados pelos seus integrantes, se tornam um padrão de atuação persistente no

tempo e no espaço (Weber, 1999; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Giddens, 2003; Whittington, 2006). Já o *strategizing* está relacionado à atividade administrativa e à maneira como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, 1996; Whittington, Johnson & Melin, 2004), incluindo as ações, as interações e as negociações de atores múltiplos. Com base no exposto, pode-se dizer que as práticas estratégicas são os *scripts* que guiam os estrategistas na realização do *strategizing*. Optou-se por realizar a separação nesses temas, visto que, apesar de estarem relacionados, as pesquisas sobre práticas estratégicas enfocam o que é feito em estratégia, enquanto os estudos sobre *strategizing* focam como isso é feito. Isso possui consequências metodológicas diferenciadas, o que poderá ser analisado neste estudo a partir da separação.

Realizou-se em separado a análise das três categorias de temas principais identificadas, considerando-se os seguintes aspectos: número de artigos por ano e por tema principal, temas secundários aliados aos temas principais, delineamento do estudo, perspectiva temporal, instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise de dados, setor de aplicação e nível dos atores aos quais a pesquisa foi aplicada.

Para identificação dos temas principais e secundários dos estudos, empregou-se a técnica de análise de conteúdo temática – com o auxílio de uma planilha eletrônica – que, de acordo com Bardin (2002), consiste em encontrar “núcleos de sentido” na comunicação e cuja presença é importante para a análise que está sendo realizada.

Cabe destacar que se verificou sobreposição de temas e de setores de aplicação em alguns estudos, o que fez com que o número fosse superior ao número de estudos analisados.

Nos casos em que o artigo não descrevia o delineamento do estudo e perspectiva temporal, avaliou-se a possibilidade de realizar a classificação por meio das características dos estudos. Nos casos em que existiu consenso entre os autores do presente artigo no tocante à classificação a ser empregada, esta foi considerada nesta pesquisa. Contudo, quando não existiu consenso ou quando não havia dados suficientes no artigo para a classificação, optou-se por tratá-la como classificação impossibilitada.

Já no caso de ausência de informações sobre instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise de dados, setor de aplicação e nível dos atores aos quais se aplicou a pesquisa, trataram-se os mesmos como dados ausentes. Ainda no tocante ao nível dos atores, considerou-se que este critério não se aplicava no caso de estudos realizados em ambientes diferentes de organizações empresariais.

#### 4 Análise dos Resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos nesta pesquisa e se realiza a análise dos mesmos. Assim, na Tabela 1, exhibe-se o número de artigos analisados por ano e por tema principal.

**Tabela 1** - Número de artigos por ano e por tema principal

| Tema principal                            | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Prática estratégica                       | -    | -    | -    | 3    | 2    | 5    | 6    | -    | 16    |
| <i>Strategizing</i>                       | 1    | 2    | 2    | 7    | 9    | 11   | 7    | 1    | 40    |
| Prática estratégica e <i>strategizing</i> | -    | 1    | 1    | 1    | 8    | 5    | 5    | -    | 21    |
| Total                                     | 1    | 3    | 3    | 11   | 19   | 21   | 18   | 1    | 77    |

Observa-se, por meio da Tabela 1, que a maior parte dos artigos da amostra tem como tema principal o *strategizing*, seguida dos estudos que alinham prática estratégica e *strategizing*. Verifica-se, também, que, apesar de a perspectiva de estratégia como prática ter tido sua primeira nota de leitura publicada em 1996, apenas a partir do ano de 2002 foram realizados estudos teórico-empíricos para analisar prática estratégica e/ou *strategizing*, o que demonstra a necessidade de amadurecimento teórico em relação a uma abordagem para que seja possível a realização de estudos empíricos. Além disso, nota-se que o número de artigos tem se ampliado de 2002 a 2007, o que pode ser visto como indicativo de que essa perspectiva se encontra em fase de desenvolvimento.

Além dos temas principais identificados nos estudos da amostra, também se observaram temas complementares, dos quais se encontram na tabela 2 os que ocorreram em mais de um estudo. Ressalta-se que, em alguns casos, atribuiu-se mais de um tema complementar para cada artigo.

A Tabela 2 permite observar que o tema secundário mais recorrente foi o de estrategistas e que este se encontra, principalmente, nos estudos sobre *strategizing*. Isso ocorre porque as pesquisas em estratégia

como prática consideram que as estratégias são formadas em nível micro, ou seja, destacam o papel dos estrategistas na formação da estratégia.

**Tabela 2** – Temas complementares associados aos temas principais

| Temas secundários                 | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| Estrategistas                     | -                   | 7                   | 4   | 11    |
| Mudança estratégica               | 3                   | 3                   | 3   | 9     |
| <i>Organizing</i>                 | -                   | 5                   | 4   | 9     |
| Discurso estratégico              | 1                   | 4                   | 2   | 7     |
| Decisão estratégica               | -                   | 3                   | 1   | 4     |
| Ferramentas estratégicas          | -                   | 4                   | -   | 4     |
| <i>Sensemaking</i>                | 1                   | 3                   | -   | 4     |
| Interação entre atores            | 2                   | 1                   | -   | 3     |
| Planejamento estratégico          | -                   | 2                   | 1   | 3     |
| Ação                              | 1                   | 1                   | -   | 2     |
| Assuntos estratégicos sustentados | 2                   | -                   | -   | 2     |
| Construção de sentidos            | -                   | 2                   | -   | 2     |
| Consultores                       | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Contexto social                   | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Episódios de prática estratégica  | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Integração entre micro e macro    | 1                   | 1                   | -   | 2     |
| Legitimidade                      | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Narrativas                        | 1                   | 1                   | -   | 2     |
| Recursividade                     | 2                   | -                   | -   | 2     |
| Reuniões estratégicas             | -                   | -                   | 2   | 2     |
| Rotinas                           | 1                   | 1                   | -   | 2     |

Outros temas que se destacaram foram mudança estratégica e *organizing*. No que tange ao primeiro, verifica-se que os artigos analisam as práticas estratégicas e o *strategizing* em contextos de mudança estratégica. Já o segundo ocorre nos estudos sobre *strategizing* e consiste no processo de estruturação das atividades de uma empresa. O tema de discurso estratégico abrange artigos que analisam práticas estratégicas discursivas, construção discursiva subjetiva, construção discursiva de estratégias, discursos em contextos pluralistas, a base cultural e ideológica do discurso de estratégia e a prática social baseada no discurso. Na Tabela 3, exibe-se o delineamento dos estudos analisados.

**Tabela 3** – Delineamento dos estudos

| Delineamento do estudo        | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| Estudo de caso                | 11                  | 28                  | 14  | 54    |
| -Único                        | 3                   | 20                  | 4   | 27    |
| -Múltiplo                     | 5                   | 7                   | 10  | 22    |
| -Comparativo                  | 4                   | 1                   | -   | 5     |
| Levantamento                  | 2                   | 6                   | 2   | 10    |
| Etnográfico                   | 2                   | 2                   | 1   | 5     |
| Classificação impossibilitada | -                   | 4                   | 4   | 8     |

Por meio da Tabela 3, verifica-se que, na amostra analisada, predominam estudos de caso, os quais tanto podem ser aplicados a um caso (único) quanto a mais de um caso (múltiplo ou comparativo). Em se tratando das pesquisas sobre *strategizing*, predominam os estudos de caso único, o que pode estar relacionado ao fato de que esse tema costuma demandar uma análise em maior profundidade e de maior tempo para acompanhar o processo de formação de estratégias, dificultando o processo de análise de casos múltiplos.

Dos artigos da amostra, 24 não descrevem seu delineamento, sendo que, destes, a 16 atribuiu-se uma classificação a partir das características da pesquisa desenvolvida. Contudo, não foi possível identificar o delineamento de oito artigos, haja vista a ausência de outras informações importantes sobre a metodologia empregada.

Na Tabela 4, apresenta-se a perspectiva temporal dos artigos analisados. Observa-se, na Tabela 4, que a maior parte dos estudos analisados adota uma perspectiva longitudinal para a coleta e para a análise dos dados. Encontraram-se, também, estudos os quais foi possível classificar como transversais com análise longitudinal, ou seja, que coletaram dados sobre o passado em um único corte no tempo de forma

retrospectiva. Nesse sentido, alguns estudos igualmente realizaram a coleta de dados de duas formas: um período de tempo de forma longitudinal e outro transversal ou transversal com análise longitudinal.

**Tabela 4** - Perspectiva temporal

| Perspectiva temporal          |                            | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| Coleta                        | Análise                    |                     |                     |   |       |
| Longitudinal                  | Longitudinal               | 7                   | 11                  | 10  | 28    |
| Transversal                   | Transversal                | 4                   | 10                  | 3   | 17    |
| Transversal e longitudinal    | Transversal e longitudinal | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Transversal                   | Longitudinal               | -                   | 3                   | 1   | 4     |
| Longitudinal e transversal    | Longitudinal               | -                   | 5                   | 1   | 6     |
| Classificação impossibilitada |                            | 5                   | 10                  | 5   | 20    |

Se somados os estudos longitudinais aos com análise longitudinal, percebe-se que estes predominam amplamente. Isso demonstra uma preocupação das pesquisas em coletar dados de um período mais amplo, o que se alinha à análise das práticas estratégicas e do *strategizing* como um processo.

Observou-se, da mesma forma, a existência de estudos transversais para analisar o *strategizing*, o que parece contraditório em relação a uma perspectiva que valoriza o processo de formação de estratégias. Ao verificar a relação existente entre os objetivos dos estudos e a metodologia empregada, buscando identificar a adequação metodológica das pesquisas, constatou-se: a) que três dessas pesquisas empregaram entrevistas e questionários em uma perspectiva transversal para analisar aspectos alinhados a essa escolha, como elementos textuais da prática cotidiana envolvidos no *strategizing*; o entendimento dos praticantes sobre o que é estratégia, como é criada nas organizações e quem são os envolvidos nessa criação; b) o uso de metáforas (práticas discursivas) na reconstrução da estratégia e do trabalho estratégico; e c) a representação que os gerentes realizam da estratégia nas práticas de *strategizing*.

No entanto, observaram-se estudos que se propunham analisar o processo de *strategizing* por meio de uma abordagem transversal, empregando, principalmente, entrevistas e questionários para: analisar a influência das práticas estratégicas no *strategizing* e identificar o que os práticos fazem atualmente; investigar o papel dos líderes como estrategistas e como deveriam ser organizados, conduzidos e comunicados os processos de desenvolvimento estratégico; analisar como mudanças espaciais transformam as estratégias; examinar seminários de estratégia; e investigar o papel dos gerentes medianos na formação de estratégias. Esse procedimento pode consistir em uma limitação de tais estudos, já que os resultados encontrados nestes estudos podem apresentar um viés, em virtude de os estrategistas necessitarem lembrar e racionalizar para explicar verbalmente o processo estratégico ocorrido no passado.

Tem-se, ainda, o caso de um artigo que analisou a construção de uma metáfora por uma equipe de estratégia a respeito do seu processo de *strategizing* real. Nessa direção, ressalta-se que a pesquisa citada pode, da mesma forma, apresentar uma limitação, visto que o episódio de prática analisado consiste em uma simulação, e não em um episódio real e natural de uma organização.

Da amostra analisada, 30 artigos não apresentavam a perspectiva temporal, sendo que, para 20 destes, não foi possível atribuir uma classificação, haja vista a ausência de informações, como o período e as etapas da coleta de dados.

Na Tabela 5, destacam-se os instrumentos de coleta de dados empregados nos estudos analisados. Conforme apresenta a Tabela 5, os estudos da amostra combinam diferentes fontes de dados, visto que apenas 10 empregaram um único instrumento de coleta de dados, o que pode ser salutar, principalmente para os estudos de caso, predominantes na amostra, por ampliar sua validade, possibilitando a triangulação dos dados (Yin, 2001). Entre as diferentes combinações de instrumentos, predomina o emprego de entrevistas, observação e documentos, seguido de entrevistas e documentos.

Entre os diferentes instrumentos de coleta de dados, houve o predomínio das entrevistas, empregadas em 65 estudos da amostra, sendo que, destas, 21 eram semiestruturadas, 2 não-estruturadas e 42 não indicaram o tipo de roteiro de entrevista empregado. Também se observou a existência de um estudo que aliou entrevistas individuais e entrevistas com grupos de foco.

O segundo tipo de coleta de dados mais empregado foi a observação, utilizada em 47 artigos. Destes, cinco estudos realizaram observação participante; um, semiparticipante; cinco, não-participante; um



combinou participante com não-participante; e 35 não apresentaram o tipo de observação realizada. Empregou-se a análise de documentos em 46 pesquisas da amostra.

**Tabela 5** – Instrumentos de coleta de dados

| Instrumentos de coleta de dados                                       | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|---|---------------------|---------------------|---|-------|
| Entrevistas, observação, documentos, conversas informais e etnografia | -                   | -                   | 1   | 1     |
| Questionário, entrevistas, observação e documentos                    | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Entrevistas, observação, documentos e conversas informais             | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Entrevistas, observação e documentos                                  | 10                  | 18                  | 5   | 33    |
| Entrevistas, observação e conversas informais                         | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Questionário, entrevistas e observação                                | -                   | 2                   | -   | 2     |
| Questionário, entrevistas e <i>workshop</i>                           | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Entrevistas e documentos  | 5                   | 6                   | 1   | 12    |
| Questionário e entrevistas  | -                   | 3                   | 1   | 4     |
| Entrevistas e observação  | 1                   | -                   | 7   | 8     |
| Observação e conversas informais                                      | -                   | -                   | 2   | 2     |
| Entrevistas   | -                   | 4                   | -   | 4     |
| Questionário  | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| <i>Workshop</i>   | -                   | 2                   | -   | 2     |
| Dados ausentes  | -                   | -                   | 2   | 2     |

Dos 10 artigos que empregaram questionários, um era estruturado; um, semiestruturado; um combinou semiestruturado e estruturado; e sete não destacaram o tipo de questionário aplicado. Os dois estudos que empregaram apenas questionário levantaram o questionamento de como é possível realizar um estudo com base na perspectiva de estratégia como prática, que considera a estratégica como um processo social e interativo, por meio de um método estruturado e quantitativo. Nesse sentido, destaca-se que esses dois estudos não apresentam como objetivo analisar a formação de estratégias ou as práticas estratégicas da organização, mas aspectos mais específicos, como a relevância de fatores presentes na literatura para a formação de estratégias e características dos seminários de estratégia realizados.

Na Tabela 6, destacam-se as técnicas e *softwares* empregados para análise dos dados.

**Tabela 6** - Técnica e *software* de análise dos dados

| Técnica de análise dos dados | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| <i>Grounded theory</i>       | 4                   | 6                   | -   | 10    |
| Análise crítica do discurso  | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Análise de conteúdo          | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Cartografia visual           | -                   | -                   | 1   | 1     |
| Estatística descritiva       | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Estatística multivariada     | -                   | 3                   | -   | 3     |
| Dado ausente                 | 11                  | 28                  | 19  | 59    |
| <i>Software</i> Atlas.ti     | 3                   | 3                   | -   | 6     |
| <i>Software</i> NVivo        | 1                   | 2                   | -   | 3     |
| <i>Software</i> NUD*IST      | -                   | 1                   | -   | 1     |

No tocante à metodologia de análise de dados, verifica-se, na Tabela 6, que essa categoria consiste na que apresentou maior quantidade de artigos com dados ausentes. Observou-se que alguns estudos, apesar de descreverem aspectos do processo de análise dos dados, como critérios e raciocínio empregado, não apresentam a técnica empregada para tratar os dados em estado bruto, oriundos da coleta de dados.

Dos estudos que descreveram a técnica de análise dos dados, 10 se basearam na *grounded theory* que, de acordo com Strauss & Corbin (1998), consiste no desenvolvimento de teoria derivada de dados sistematicamente coletados e analisados.

A respeito dos *softwares* empregados para auxiliar na análise dos dados, observa-se que 10 estudos indicaram empregá-los, sendo eles: Atlas.ti, NVivo e NUD\*IST, que consistem em *softwares* de análise de dados qualitativos baseados em códigos. Desses estudos, seis utilizam o Atlas.ti, que permite gerenciar e analisar diferentes tipos de documentos, como textos, áudios, imagens e vídeos. De acordo com o criador do Atlas.ti, o objetivo do *software* é apoiar e facilitar a interpretação humana (Muhr, 1991). Desses artigos,

quatro empregaram esse *software* em estudos baseados na *grounded theory*, o que se alinha ao fato de que o projeto original do Atlas.ti foi influenciado por essa metodologia, apesar de ser atualmente empregado em diferentes estratégias de pesquisa (Muhr, 1991).

Na Tabela 7, apresentam-se os níveis dos atores aos quais as pesquisas da amostra foram aplicadas.

**Tabela 7** – Nível dos atores aos quais as pesquisas da amostra foram aplicadas

| Atores                    | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| Topo                      | 3                   | 7                   | 7   | 17    |
| Topo e médio              | 2                   | 8                   | 3   | 13    |
| Topo e operacional        | -                   | 1                   | -   | 1     |
| Topo, médio e operacional | 4                   | 4                   | 5   | 13    |
| Médio                     | 2                   | 5                   | -   | 7     |
| Médio e operacional       | 1                   | 3                   | 1   | 5     |
| Operacional               | -                   | -                   | -   | -     |
| Dado ausente              | 2                   | 6                   | 1   | 9     |
| Não se aplica             | 2                   | 6                   | 4   | 12    |
| Externos                  | 2                   | 1                   | 1   | 4     |
| Externos e internos       | -                   | 3                   | 2   | 5     |

A Tabela 7 deixa perceptível que o nível organizacional mais pesquisado foi o de topo, o que pode representar uma limitação dos estudos, visto que, como destaca Johnson et al. (2007), as ações de diferentes estrategistas são fundamentais para as estratégias da organização como um todo, ou seja, a estratégia como prática considera que atores em diferentes níveis podem ser estrategistas da organização. Jarzabkowski e Spee (2009) também chamaram a atenção para estudos que se concentram em gestores de topo, pois não é apenas esse grupo que age estrategicamente. Sob essa perspectiva, observa-se que diversos estudos realizam a combinação de diferentes níveis, como topo e médio, bem como topo, médio e operacional, o que pode trazer contribuições importantes para os resultados desses estudos, uma vez que estrategistas de níveis organizacionais diferentes possuem papéis diferentes no *strategizing* da organização (Whittington, 1996).

Além do exposto, nota-se que nove estudos pesquisam atores externos à organização, como consultores e *stakeholders*, sendo que cinco artigos o fazem em combinação com atores internos. A análise de atores externos corrobora o apontado por Whittington (2006) de que práticas estratégicas podem ser oriundas do ambiente extraorganizacional trazidas para a organização por praticantes externos a ela, influenciando, portanto, o *strategizing* da organização.

Na Tabela 8, exibem-se os setores nos quais as pesquisas foram aplicadas.

**Tabela 8** – Setor de aplicação

| Setores                          | Prática estratégica | <i>Strategizing</i> | Prática estratégica e <i>strategizing</i> | Total |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---|-------|
| Ensino superior                  | -                   | 5                   | 4   | 9     |
| Consultoria                      | 1                   | 4                   | 2   | 7     |
| Saúde                            | -                   | 4                   | 3   | 7     |
| Financeiro                       | 3                   | 2                   | -   | 5     |
| Públicas                         | 3                   | 1                   | -   | 4     |
| Tecnologia                       | 1                   | 2                   | 1   | 4     |
| Telecomunicações                 | 1                   | 3                   | -   | 4     |
| Cultura                          | 1                   | 2                   | -   | 3     |
| Seguros                          | -                   | 3                   | -   | 3     |
| Agrícola                         | -                   | 1                   | 1   | 2     |
| Alimentos                        | -                   | 2                   | -   | 2     |
| Organizações sem fins lucrativos | 1                   | 1                   | -   | 2     |
| Têxtil                           | 1                   | 1                   | -   | 2     |
| Dado ausente                     | 5                   | 10                  | 5   | 20    |

A partir da Tabela 8, verifica-se que as pesquisas da amostra estão sendo aplicadas em setores variados, o que demonstra um interesse em conhecer as práticas estratégicas e o *strategizing* de organizações com diferentes características. Entre os setores, destacaram-se os de ensino superior, como universidades e faculdade; de saúde, principalmente hospitais; e consultoria, o que está relacionado à análise de atores externos, como apresentado na Tabela 7.

Além dos setores apresentados na Tabela 8, se fez a identificação de mais seis empregados em um artigo cada: agência de desenvolvimento, capital de risco, comércio informal, confecções, construção e educação popular.

## 5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o delineamento metodológico empregado em estudos que adotam a perspectiva de estratégia como prática. Ao analisar os temas principais dos estudos enfocados, observou-se que esses se concentravam, basicamente, em prática estratégica e/ou *strategizing*. Dessa forma, optou-se por apresentar os dados e analisá-los no tocante a esses temas.

O primeiro artigo teórico-empírico encontrado foi publicado em 2002, sendo que o número desses artigos vem se ampliando. O maior número de artigos se concentrou no tema *strategizing*, constituindo-se estrategistas o tema secundário mais pesquisado.

Quanto aos aspectos metodológicos, observou-se a predominância de estudos de caso, da perspectiva temporal longitudinal, da entrevista como instrumento de coleta de dados, da técnica de *grounded theory*, do *software* Atlas.ti, do nível de topo e do setor de ensino superior.

No geral, notou-se que o delineamento metodológico empregado pelos estudos se alinha à adoção da perspectiva de estratégia como prática, que considera a estratégia uma prática social oriunda da interação entre pessoas e que valoriza o processo de formação de estratégias e a atuação dos estrategistas. Nesse sentido, estudos de caso possibilitam uma análise mais profunda e o acompanhamento da organização; as pesquisas longitudinais permitem a análise dos processos da organização; e instrumentos de coleta de dados qualitativos combinados, como entrevistas, documentos e observação, possibilitam o levantamento de dados mais detalhados e a emergência de novas informações.

Contudo, também se verificou a existência de estudos que se propunham analisar o processo de formação de estratégias por meio de pesquisas transversais e levantamentos, o que merece atenção, por representar, possivelmente, uma inadequação entre o objetivo do estudo e o delineamento metodológico empregado. O predomínio de pesquisas com atores de nível de topo igualmente despertou atenção, visto que, nesse caso, outros estrategistas importantes da organização são desconsiderados.

Ressalta-se, ainda, a ausência, em um número expressivo de artigos, de informações sobre o delineamento metodológico das pesquisas. Recomenda-se que os autores apresentem esses dados como forma de ampliar a confiabilidade de seus estudos, bem como para proporcionar possíveis avanços à perspectiva de estratégia como prática, os quais ocorrerão por meio do conhecimento, pelos futuros pesquisadores, das metodologias empregadas nesse tipo de abordagem.

Espera-se que este estudo possa contribuir, por intermédio de uma discussão das metodologias empregadas nos estudos da área de conhecimento e de sua adequação aos pressupostos dessa perspectiva, para a realização de futuras pesquisas dentro da abordagem de estratégia como prática, bem como para o amadurecimento desta.

A partir dos resultados apresentados, é possível sugerir, também, delineamentos metodológicos não identificados (ou pouco utilizados) nos estudos analisados, mas que podem contribuir para o desenvolvimento da perspectiva de estratégia como prática. A fenomenologia, por exemplo, poderia ser empregada como forma de análise da experiência do estrategista em conduzir determinada empresa, grupo ou processo decisório. Da mesma forma, a análise do discurso francesa poderia ser utilizada para analisar ideologias, opiniões, concepções ou percepções do discurso dos participantes, o que permitiria identificar o contexto e as condições de produção; o não-dito ou silenciado; o implícito ou subtendido etc. Estudos etnográficos igualmente foram pouco explorados entre os analisados, sendo que esse tipo de delineamento poderia contribuir para o desenvolvimento da perspectiva na resposta a diferentes problemas de pesquisa, visto que envolve um período amplo de pesquisa e a participação do pesquisador no contexto de pesquisa.

Como limitação desta pesquisa que se realizou, destaca-se a ausência de informações nos artigos analisados, o que impossibilitou a compilação de um número mais expressivo de dados. Para futuras pesquisas, ainda se sugere ampliar o banco de dados para incluir periódicos, bem como artigos dos anos posteriores a 2009.

## Notas

1- Os autores agradecem aos avaliadores da Revista RECADM por suas contribuições ao estudo.

## Referências

- Balogun, J.; Huff, A. S.; Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 197-224, jan. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barry, D., Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Journal*, 22 (2), 429-452.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Hardy, C. et al. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227-1248.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (5).
- Jarzabkowski, P.; Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69–95. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Johnson, C. et al. (2007). Introducing the strategy as practice perspective. In: Johnson, C. et al. *Strategy as practice: research directions and resources*. New York: Cambridge. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511618925.003>
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction - Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 3-22, jan. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Muhr, T. ATLAS/ti: a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, 14 (4), 1991. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00989645>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5 (2), 243–263. <http://dx.doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Schatzki, T. R.; Cetina, K. K.; Savigny, E. V. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Londres: Routledge.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Walter, S. A.; Augusto, P. O. M. (2009). *O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização*. Paper Published at the IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife.
- Weber, M. (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29 (5), 731-735, Oct. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1 (117).
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R.; Johnson, G.; Melin, L. (2004). *The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion*. Paper Presented at the 20<sup>th</sup> Egos Colloquium, Slovenia.
- Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.