



Wilson, David C.; Jarzabkowski, Paula

**PENSANDO E AGINDO ESTRATEGICAMENTE: NOVOS DESAFIOS PARA A  
ANÁLISE ESTRATÉGICA**

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 44, núm. 4, octubre-diciembre,  
2004, pp. 11-20

Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155117781002>



*RAE - Revista de Administração de Empresas*

ISSN (Versión impresa): 0034-7590

[rae@fgv.br](mailto:rae@fgv.br)

Fundação Getulio Vargas

Brasil

[¿Cómo citar?](#)

[Número completo](#)

[Más información del artículo](#)

[Página de la revista](#)

# PENSANDO E AGINDO ESTRATEGICAMENTE: NOVOS DESAFIOS PARA A ANÁLISE ESTRATÉGICA

## RESUMO

Este artigo estabelece uma postura crítica e analítica em relação às abordagens baseadas em microatividades para se entender a estratégia. Argumenta-se que tais abordagens trazem desafios teóricos e empíricos importantes. Argumenta-se também contra a tendência ao reducionismo, sem igual ênfase nas influências contextuais que configuram a estratégia em um nível micro. Finalmente, o artigo defende uma abordagem mais internacional e comparativa para os estudos da estratégia em um nível micro.

**David C. Wilson**

Warwick Business School, Warwick University

**Paula Jarzabkowski**

Aston Business School, University of Aston

**ABSTRACT** *This paper takes a critical and evaluative stance toward micro-activity-based approaches to understanding strategy. It argues that such approaches bring with them important theoretical and empirical challenges. The paper argues against a tendency to reductionism without equal emphasis to the contextual influences that bound micro-strategising. Finally, the paper argues for a more international and comparative approach to micro-strategy studies than has currently been the case.*

**PALAVRAS-CHAVE** Estratégia, prática, níveis de análise, desafios, perspectivas internacionais.

**KEY WORDS** *Strategy, practice, levels of analysis, challenges, international perspectives.*

## INTRODUÇÃO

O campo da estratégia, tido como uma referência estável e de longo prazo pelos estrategistas corporativos com seus modelos analíticos e de posicionamento, está hoje em meio a uma crise. Perceber a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962) se provou frutífero para aqueles a favor de modelos de formulação e escolha de estratégia fundamentados em base econômica e posicionamento (por exemplo, veja a matriz de estratégias genéricas de Porter, 1980). No entanto, essa abordagem é considerada limitada em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em delinear e descrever processos de estratégia, como a sua implementação e o seu surgimento (veja Cummings e Wilson (2003) para uma visão mais ampla desses debates). A abordagem processual provocou um afastamento da estratégia das epistemologias positivistas predominantes e de suas fundamentações básicas na disciplina de Economia (veja Harding e Long (1998) para um resumo desses modelos).

De fato, atualmente o campo da estratégia constitui uma guerra por territórios repleta de argumentos analíticos e teóricos que lembram os longos e intensos debates sobre teoria das organizações nos anos 1960 e 1970. Perspectivas tão diversas quanto o existencialismo e a teoria dos sistemas constituem debates centrais em estratégia. A análise de narrativas (Samra-Fredericks, 2003) exige igual legitimidade para ter voz na arena analítica como, por exemplo, a teoria dos recursos da firma (Rumelt, 2001), a teoria institucional (Tolbert e Zucker, 1996) e as perspectivas do sistema dinâmico (Brocklesby e Cummings, 2003; Hendry e Seidl, 2003), para citar apenas três das diversas perspectivas que exigem legitimidade.

Aproximadamente 20 anos após a emergência dos debates sobre teoria das organizações (Burrell, 1997), a estratégia enfrenta atualmente profundos questionamentos em relação às suposições feitas pelas escolas do “posicionamento”: a centralidade da modernidade e o poder dos tipos ideais, matrizes e métodos positivistas. A estratégia é um terreno que está sendo contestado. Quando comparado à teoria das organizações, o atraso temporal dessa contestação é compreendido ao se levar em conta a centralidade e a posição historicamente elitista da estratégia. Ela teve a bênção daqueles que ajudaram a fundar as escolas de Administração, que a colocaram num patamar privilegiado. Por ter a Economia como espinha dorsal, a estratégia reu-

niu o que eram as características essenciais de outras subdisciplinas da Administração para formar as características principais necessárias para educar administradores estratégicos (Andrews, 1969). Diferentemente de qualquer outra disciplina da Administração, a estratégia foi colocada em posição privilegiada em relação ao restante das disciplinas organizacionais e ao próprio mundo das organizações. Amparada pela visão cartesiana de separar a mente do problema – de forma que a mente do estrategista pudesse fornecer ordem ao problema – e pela fixação newtoniana por observações empíricas, lógicas e leis gerais, a estratégia se tornou símbolo dos métodos científicos modernos.

Os estudiosos orientados para processos que questionaram essas idéias estabelecidas de estratégia estavam, em grande parte, originalmente fora dessa disciplina. Por exemplo, o trabalho de Pettigrew (1973) sobre as influências políticas no processo da estratégia e o de Hickson *et al.* (1986) sobre a caracterização da tomada de decisão em estratégia como um processo estavam centralmente localizados na teoria das organizações. Outros estudiosos, hoje centrais no campo da estratégia, também começaram a carreira acadêmica fora dela. É uma lista longa e inclui autores atualmente considerados como a corrente tradicional no campo, tais como Henry Mintzberg, Gerry Johnson, Richard Whittington, Leif Melin e Jay Barney. Somente quando esses estudiosos da teoria das organizações e de outras áreas cognatas começaram a questionar a administração estratégica é que a visão de estratégia como processo começou a emergir, em contraste com as perspectivas dominantes de posicionamento.

Como mencionado, as visões organizacionais de estratégia abrangem um amplo terreno intelectual. Porém, uma característica unificadora dessas perspectivas é a ênfase no que acontece quando, falando de forma ampla, a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram. Isso criou uma gama de perspectivas que focalizam uma visão de estratégia baseada em atividades. O que acontece quando as estratégias são colocadas em prática, e como os indivíduos, especialmente os gerentes, contribuem para esse processo? Como as organizações, com suas culturas frequentemente sedimentadas e suas complexas estruturas, interagem com o processo de estratégia e o influenciam? Essas perspectivas, ainda que pluralistas e algumas vezes díspares, se juntaram em torno do tema central da estratégia como prática (veja em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org)). Este artigo levanta uma perspectiva crítica a esse campo e avalia os desafios que ele apresenta para praticantes e estudiosos.

## PENSANDO E AGINDO ESTRATEGICAMENTE

Uma das principais contribuições do que foi anteriormente denominado visão de estratégia como processo diz respeito ao fato de que a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento – formulação da estratégia –, seguido por um longo período de ação – implementação da estratégia. Os dois processos não estariam somente inextricavelmente entrelaçados, mas existiriam em uma inter-relação mutuamente sustentada. Algumas vezes isso foi expresso como um processo emergente (Mintzberg e Walters, 1985) ou como uma visão mais sistêmica (Brocklesby e Waters, 1985). Seja qual for a perspectiva, o desafio intelectual estava em tomar a metáfora do estrategista como o planejador no topo da organização e trabalhar profundamente para transformar essa visão em uma linguagem adequada que expressasse mecanismos e identidades reais (Tsoukas, 1996). Tais mecanismos incluem o pensar e o agir estrategicamente. A linguagem – como o famoso mapa “errado” que funcionou porque os sobreviventes nos Alpes acreditaram nele, apesar de ser um mapa dos Pireneus (Weick, 1987) – proporciona uma estrutura orientadora porque oferece um modo de mapear idéias complexas de forma que elas possam ser entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples. Esse processo pode ser denominado “pensando estrategicamente” (Cumplings e Wilson, 2003). No entanto, esses processos devem coexistir com alguma forma de ação: para colocar as decisões em ação, para mobilizá-las de forma que o movimento estratégico possa ser identificado e entendido, não se devem tomar decisões, mas sim mobilizar recursos. Tal processo pode ser denominado “agindo estrategicamente”. Enxerga-se a noção de “fazer estratégia”, que se tornou a base para muitos autores na área de estratégia e na prática, como a interação entre o pensar e o agir estrategicamente. Essa interação não precisa ser contínua nem linear. De fato, uma “oscilação” entre o pensar e o agir pode ser um termo mais preciso para descrever como a estratégia emerge.

Como observam Cumplings e Wilson (2003), o processo de fazer estratégia pode ser captado em sua forma mais básica como uma combinação entre animação e orientação. Os processos da estratégia (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação). Nesse sentido, fazer estratégia diz respeito ao conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem, no tempo e no espaço (Garud, 1997), tratando-se menos da estratégia

particular adotada ou escolhida, derivada de alguma forma de análise de posicionamento.

A animação e a orientação são partes integrais da compreensão da estratégia como prática. Tal perspectiva requer que os estudiosos adotem múltiplos níveis de análise para escapar da linearidade no pensar, e para investigar profundamente a estratégia com o intuito de descobrir sua essência. Essa orientação refinada em direção à estratégia como prática nos leva, no final das contas, a um processo de reducionismo. Este artigo assume uma posição analítica e irreverente em direção à compreensão e ao questionamento da estratégia nesse sentido, e conclui especulando sobre onde o campo pode se desenvolver em termos de pesquisa e prática.

## DEFINIÇÃO DA AGENDA PARA A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A definição de uma agenda de pesquisa, tanto para o processo de fazer estratégia quanto para a estratégia como prática, está fundamentada em duas orientações teóricas diferentes. A primeira é a movimentação em direção à teorização, baseada, na prática, na teoria social contemporânea dos últimos 20 anos (Ortner, 1984; Schatzki *et al.*, 2001), que preencheu, cada vez mais, uma agenda de pesquisa consistente nas ciências da Administração (e.g. Brown e Duguid, 2001; Orlikowski, 2000; Boland e Tenkasi 1995; Whittington, 1996, 2002; Cook e Brown, 1999; Balckler *et al.*, 2000; Gherardi, 2000; Hendry, 2000; Jarzabkowski e Wilson, 2002; Hendry e Seidl, 2003; Jarzabkowski, 2003; Johnson *et al.*, 2003). Essa definição procura explicar, recorrendo a diversos recursos teóricos sociais,<sup>1</sup> como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas que eles também consideram como um grupo de recursos para as atividades do cotidiano para fazer estratégia.

A segunda agenda reflete recentes pedidos, por parte da comunidade acadêmica e dos órgãos financiadores, de pesquisas em Administração que reflitam melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, derivando em ação na prática o conhecimento acadêmico (e.g. Pettigrew, 1996; Rynes *et al.*, 2001; Starkey e Madan, 2001). Essas definições da agenda de pesquisa para fazer estratégia são orientadas para públicos diferentes. A primeira foca principalmente um público acadêmico, teorizando sobre a prática da estratégia, enquanto a segunda, sendo orientada para um

público de praticantes, deseja assegurar a validade da implementação da teoria. Sugere-se que é importante desenvolver um diálogo complementar entre essas duas agendas, já que a primeira tenderia à abstração exagerada, tendo pouco a dizer aos praticantes sobre sua prática, enquanto a última correria o risco de um empiricismo descritivo exagerado, com pouca possibilidade de ser generalizável, além da situação particular. Neste artigo, tenta-se conectar essas duas definições examinando as fundamentações teóricas e as metodologias do pensar e do agir estratégicos, assim como suas implicações práticas em termos de contexto organizacional e ação gerencial.

## PESQUISANDO O PENSAR E O AGIR ESTRATEGICAMENTE

A fim de se compreender o processo de fazer estratégia como uma combinação de animação e orientação, é proposta uma perspectiva multidimensional para a agência. Os estrategistas podem se engajar em três dimensões analiticamente distintas, mas complementares, de agência: iterativa, projetiva e prática-avaliativa (Emirbayer e Mische, 1998). A dimensão iterativa lida com a reprodução seletiva dos atores de modelos prévios para o pensar e o agir. A agência iterativa, que tende a reproduzir a prática existente, é a dimensão de agência com a qual mais se tem lidado nas teorias da prática, como a teoria da estruturação (Giddens, 1984) e do hábito (Bourdieu, 1990). Essas teorias têm sido amplamente criticadas pelo problema da recursividade, em que os atores, descuidadamente, reconstróem o passado, caindo na armadilha do determinismo de suas próprias ações (Whittington, 1988; Clark, 2000). Conseqüentemente, grande parte das teorias de estratégia que utilizam uma perspectiva iterativa tende a omitir seu caráter ativo e a focar seus problemas no pensar (Jarzabkowski, 2004), como pensamentos de grupo (Janis, 1972), preconceitos na concepção (Hodkinson *et al.*, 2002), filtros perceptuais (Pralhad e Bettis, 1986) e o agir organizacional subsequente, como a simplicidade (Miller, 1993), a rigidez (Leonard-Barton, 1992) e a inércia organizacional (Hannan e Freeman, 1984).

No entanto, neste artigo o que se propõe é que a iteração é uma forma ativa de fazer estratégia, envolvendo intento, habilidade e conhecimento no reconhecimento e implementação seletivos das práticas em andamento. Os estrategistas têm tomado conhecimento de modelos e rotinas para conduzir grande parte do

trabalho de fazer estratégia, tais como o posicionamento de produtos, a entrada em mercados, o aumento da capacidade, a dissolução de negócios não rentáveis ou a alocação de recursos. Dadas as restrições de tempo dos praticantes, essas movimentações são ferramentas heurísticas importantes que possibilitam ao estrategista realizar o trabalho (Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Eisenhardt e Sull, 2001). Enquanto os estrategistas podem se basear em receitas e padrões institucionalizados para a ação, suas iniciativas constituem algo trabalhoso que requer reflexão para selecionar o movimento apropriado no momento apropriado (Schon, 1983; Bourdieu, 1990). Sugere-se que esse processo de seleção envolve o aspecto animação do pensar e do agir; agir por meio de consciência prática e de memória processual que é reflexiva ao nível do saber como agir, em oposição a articular a ação evasivamente como pensamento consciente (Giddens, 1984; Cohen e Bacdayan, 1994; Hendry, 2000). A agência iterativa constitui um problema somente quando os movimentos selecionados levam ao fracasso, mas muitas das práticas do processo de fazer estratégia em andamento no dia-a-dia envolvem a seleção de padrões preexistentes para explorar recursos e posições existentes (March, 1991).

A dimensão projetiva da agência envolve projeções imaginativas do futuro. Com sua conotação voluntarista de escolha e intenção estratégicas, a dimensão projetiva é a mais comumente considerada como agência (Child, 1972; Hrebiniak e Joyce, 1985) e se encaixa bem em nosso conceito de orientação do pensar e agir estratégicos. É um conceito atraente em estratégia: o estrategista como um visionário. Assim, tem-se o culto ao líder carismático, como Jack Welch ou Richard Branson, com a estratégia como movimentos audaciosos, crescimento contínuo e o aproveitamento das oportunidades. A penetração da agência projetiva como “estratégia” ajuda a vender livros gerenciais que recontam as histórias de heróis corporativos. De fato, essa visão de agência inspirou toda uma escola de pesquisa em estratégia, a escola do empreendedorismo (Mintzberg *et al.*, 1998). Também não se deve desconsiderar a agência projetiva. A habilidade para desenvolver uma visão ou imagem futura da empresa é uma importante qualidade de liderança (Bass, 1990; Gioia *et al.*, 2000). No entanto, essa é apenas uma forma de agência e não necessariamente a mais “estratégica”, já que estratégia envolve conseguir realizar o trabalho e possuir metas a alcançar.

A última dimensão da agência, aquela com a qual a estratégia como prática está mais preocupada, é a di-

mensão prática-avaliativa. Essa dimensão assume uma perspectiva aristotélica sobre a sabedoria da prática como um exercício localizado de julgamento: a capacidade de realizar o trabalho nas contingências específicas e exigidas do aqui e agora (Tsoukas e Cummings, 1997; Emirbayer e Mische, 1998). A sabedoria da prática relaciona tanto a agência iterativa quanto a projetiva, já que o ato de exercer cada uma envolve o exercício de julgamentos em tempo real, feitos “em face de considerável ambigüidade, incerteza e conflito em que meios e fins algumas vezes se contradizem, e em que conseqüências não intencionais requerem mudanças de estratégia e direção” (Emirbayer e Mische, 1998, p. 994). Mesmo quando os estrategistas projetam o futuro, não conseguem prever o resultado. Em vez disso, ao se mover na direção de suas projeções eles devem se basear nos recursos existentes, que provavelmente serão aqueles associados à agência iterativa, isto é, movimentos e modelos disponíveis para se fazer estratégia. Essa dimensão da agência envolve, portanto, atores que reflitam, capazes de entender suas ações atuais dentro do contexto de ações passadas e de aspirações futuras, e que façam a mediação entre as duas coisas de forma a poder desafiar e transformar a prática existente.

A sabedoria da prática está muito relacionada com a capacidade e o conhecimento do estrategista, que combina tanto o conhecimento existente sobre mercado e a empresa quanto suas aspirações, por meio da utilização de uma estratégia específica envolvendo múltiplas negociações, tréguas, acordos, investimentos e comprometimentos (Hendry, 2000). A sabedoria da prática, portanto, envolve a oscilação entre animação e orientação que compreende o pensar e o agir estratégicos (Cummings e Wilson, 2003). No entanto, é um tópico ainda pouco pesquisado, que deixa a desejar uma compreensão abrangente do que constituem os recursos políticos, sociais, culturais, conceituais e materiais por meio dos quais tal oscilação ocorreria (Whittington, 2003). Para entender melhor a sabedoria da prática, são necessários estudos detalhados em um nível micro sobre as práticas iterativas que os estrategistas utilizam para se engajar em atividades práticas, e também sobre suas intenções ou projeções para utilizar essas práticas (Johnson *et al.*, 2003).

O estudo sobre fazer estratégia em um nível micro é, no entanto, um conceito problemático. Enquanto a pesquisa empírica nesse campo envolve “um entendimento preciso da miríade, isto é, da grande quantidade de microatividades que compõem a estratégia e o

processo de fazer estratégia na prática” (Johnson *et al.*, 2003, p. 03), “micro” é um conceito mal definido que está sujeito ao reducionismo. O problema é a definição do que seria micro, dada a existência de microfenômenos cada vez mais detalhados que podem ser estudados. Por exemplo, um simples discurso ou gesto pode ser analisado como uma prática cotidiana de estratégia. O perigo é que a análise se torne tão micro que abstraia a ação do contexto a tal ponto que o contexto deixe de ter significado em qualquer sentido distribuído ou coletivo (Bordieu, 1990; Archer, 1995). No entanto, todas as ações estão socialmente embutidas, sendo influenciadas pelo contexto social mais amplo (Contu e Willmott, 2003).

É importante, portanto, relacionar qualquer análise no nível micro com influências e resultados em uma instância mais macro (Johnson *et al.*, 2003). Certamente, isso levaria à questão: o que é macro? Propõe-se aqui uma visão relacional de micro e de macro para orientar a pesquisa sobre fazer estratégia. Nessa visão relacional, macro e micro constituem dois pólos de um contínuo que coexistem em uma tensão relacional (ver Figura 1). O relacionamento entre esses dois pólos é bidirecionado, de modo que qualquer atividade que ocorra esteja relacionada tanto ao contexto mais macro quanto ao mais micro. Assim, as influências e resultados não são unidirecionados, como muitas vezes supõem as teorias institucionais e os estudos com foco no nível industrial. As microatividades contribuem para a construção de contextos sociais mais amplos, mesmo sendo por eles influenciadas (Giddens, 1984; Orlikowski, 2000).

A visão relacional ajuda a fundamentar empiricamente a pesquisa para o processo de fazer a estratégia. Enquanto qualquer contínuo possui possibilidades infinitas, as teorias existentes sugerem alguns níveis de análises convencionais que constituem o nível macro, como as instituições políticas, econômicas e sociais. A teoria é um pouco menos clara sobre o que constitui um nível micro, mas sugere-se que essa instância lida com aspectos específicos do pensamento e da ação individuais, como um discurso, um gesto ou um pensamento. Entre esses os dois pólos, diversos níveis se aplicam, de comunidades de prática a organizações, indústrias, setores e contextos nacionais, cujos impactos serão discutidos com mais detalhes posteriormente. Estudos sobre o processo de fazer estratégia serão conduzidos em direção ao final micro do pólo, examinando os indivíduos e suas interações com suas comunidades de prática localizadas. No en-

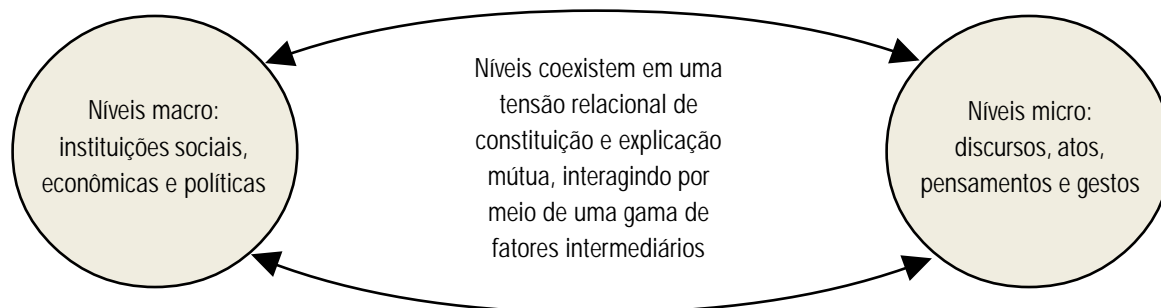
tanto, essas interações estão sempre relacionadas ao nível macro, procurando explicar como as macroinfluências são interpretadas e construídas no nível micro, ou como as práticas no nível micro influenciam mais resultados no nível macro. A distância relacional em tais estudos pode ser grande quando se examina, por exemplo, o relacionamento entre agência (micro) e mudança institucional e desinstitucionalização (macro) (Oliver, 1991; Dacin *et al.*, 2002; Garud *et al.*, 2002). Diferentemente, a distância pode ser pequena, como o estudo de Samra-Frederick (2003) sobre o relacionamento entre conversas durante uma interação (micro) e elementos de decisão estratégica (ligeiramente mais macro), que afetam a direção estratégica (novamente mais macro). Enquanto aquilo que constitui o micro for até certo ponto definido pelo objeto de estudo e pelo que constitui macro nessa situação, haverá uma tensão relacional entre os dois, na qual eles procurarão explicar um ao outro.

A visão relacional constitui um modo de fazer pesquisa em estratégia que permite que ela escape do reducionismo. Estudos em um nível micro adicionam pouco valor além de uma rica descrição. No entanto, quando esses estudos são orientados para explicar um resultado mais macro ou ilustrar uma influência macro, a pesquisa em estratégia recorre a uma “variável resultado”. Enquanto os resultados na pesquisa em estratégia forem tradicionalmente considerados como desempenho da empresa, um aspecto importante da pesquisa sobre o processo de fazer estratégia será o potencial para definições mais amplas da variável resultado. Por exemplo, pode-se estudar o resultado de um determinado episódio de realização de estratégia (Hendry e Seidl, 2003) ou o resultado de uma interação estratégica. Cada um deles pode ser moderadamen-

te importante em si mesmo, mas, quando considerados como uma série de episódios e interações, eles afetam resultados mais amplos, como o desempenho das firmas. Uma questão fundamental para os estudiosos da estratégia é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre microfenômenos e as questões mais macro que os circundam. Sugere-se que a visão relacional pode auxiliar orientando tais pesquisas.

Existem, no entanto, desafios metodológicos na condução de pesquisa em estratégia. Enquanto qualquer discussão detalhada sobre metodologia está além do escopo deste artigo, destacam-se alguns pontos-chave que precisam ser desenvolvidos. Primeiro, há a questão da definição do nível de análise: quais os níveis micro e macro relevantes e apropriados para a explicação em questão? Segundo, há a questão da unidade de análise que pode ser ambígua na pesquisa da prática. O que constitui uma unidade de análise apropriada para estudar a prática ou a atividade? Dada a natureza inter-relacionada dos fenômenos da prática, pode ser difícil isolar os estudos em uma unidade de análise específica, como um “episódio de realização de estratégia” ou “conversas durante uma interação”, já que outros dados entram no processo. No entanto, é importante definir algum aspecto da prática e, particularmente, qual resultado ele irá explicar para que se consiga ir além do mero empiricismo. A agenda de pesquisa do processo de fazer estratégia e da estratégia como prática, como um campo ainda emergente, apenas iniciou a definição das questões importantes e das correspondentes unidades de análise que possam contribuir para o seu desenvolvimento (Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2004). Essas questões necessitam de maior elaboração para se tornarem empiricamente operacionalizáveis para que se possa levar a agenda adiante.

Figura 1 – Uma visão relacional de macro e micro-práticas.



## CONCLUSÃO: O PROCESSO DE FAZER ESTRATÉGIA ESTÁ SITUADO – QUESTÕES DE CONTEXTO

Apesar de muitos dos atuais trabalhos sobre estratégia como prática mergulharem fundo em atividades, linguagem e no fazer estratégia em um nível micro (Whittington, 1996; Hendry, 2000; Balogun *et al.*, 2003; Samra-Fredericks, 2003), a prática permanece como conceito situado ou contextual (Lave e Wenger, 1991; Brown e Duguid, 2001). Nas perspectivas de estratégia orientadas para a atividade, muitos argumentos situacionais focam o grupo – a comunidade de prática ou a comunidade de interação. O grupo (formal ou informal) fornece seu próprio contexto interpretativo para relacionar o conhecimento, a atividade e a prática (Langley, 1990; Lave, 1993). Essas atividades localizadas de um grupo se tornaram um foco-chave dos pesquisadores que vêem tais comunidades como sistemas de atividades em que o contexto do grupo fornece uma estrutura interpretativa para *sensemaking* e para ação.

Na outra ponta do espectro, o situacionismo está localizado em um nível de análise muito mais macro. Repertórios e rotinas, assim como interações recursivas entre ação e contexto, são entendidos como demarcadores das micopráticas, sendo, ao mesmo tempo, influenciados por elas. A teoria de estruturação de Giddens (1984) é típica de tais perspectivas. O autor retrata a ordem social como um relacionamento entre agentes e estruturas produzidos socialmente de modo que uns influenciam os outros recursivamente. No entanto, Giddens se mantém no nível macro de análise da sociedade, fazendo conexões teóricas e empíricas entre atividades e contexto extremamente difíceis de pesquisar e configurar.

Porém, deu-se menos atenção ao que se pode denominar nível médio do contexto – o nível de análise organizacional. Como a organização e a prática estão inter-relacionadas, se é que estão? Qual a influência que diferentes contextos organizacionais podem exercer sobre o processo de fazer estratégia em um nível micro? As influências contextuais seriam as mesmas para Oxfam e para BPAmoco? Isso não é um argumento para algum tipo de visão contingencial, mas sim para se investigarem as características e a possível natureza do contexto organizacional, já que ele se relaciona ao processo de fazer estratégia em um nível micro. Muitos autores, claro, enfatizaram a centralidade do contexto e a importância de localizar processos organizacionais em seus contextos organizacionais

(Eisenhardt e Bourgeois, 1988; Pettigrew, 1992, 1997; Van den Ven, 1992; Hinings, 1997).

Contudo, poucos demonstraram até que ponto pode haver inter-relacionamentos entre o contexto e o processo de fazer estratégia em um nível micro. Maitilis e Lawrence (2003) demonstraram que o discurso e a política organizacional estavam intimamente relacionados em contextos de fracasso da estratégia. Demonstraram que o discurso organizacional poderia ser questionado separadamente do vocabulário e das interpretações individuais. Porém, mesmo esse estudo não revela os aspectos mais amplos ou o contexto organizacional, tais como repertórios embutidos, características culturais, setor e idade. Argumenta-se que a utilização do nível de análise organizacional é mais do que urgente, o que pode, por sua vez, ajudar a evitar qualquer tendência em direção a um reducionismo exagerado no campo.

Existe uma vasta gama de potenciais relacionamentos entre o nível organizacional e o processo de fazer estratégia em um nível micro. Obviamente, todos eles não podem ser propostos aqui, mas o que se segue é um grupo de inter-relações hipotéticas supostamente válidas do ponto de vista empírico. Considerando primeiro a dimensão cultural, argumenta-se que a natureza das micopráticas situadas será demarcada e influenciada pelas dimensões culturais-chave da organização. Um exemplo disso seria o conceito de lógica dominante de Prahalad e Bettis (1986). A lógica dominante inclui as premissas, crenças e suposições compartilhadas pelos gerentes em todos os níveis da organização. Os processos de treinamento e socialização suportam o desenvolvimento e a continuidade dessa lógica dominante. Ela demarca os procedimentos e influencia os comportamentos e decisões a serem recompensados no nível micro. A lógica dominante também determina o que é visto como dados relevantes, assegurando que os dados que se situem fora desse conceito de relevância serão colocados de lado e ignorados (Bettis e Prahalad, 1995). Dessa forma, argumenta-se, é provável que os aspectos cognitivos de se fazer estratégia em um nível micro, assim como o conteúdo das decisões feitas nesse contexto situado, serão elaboradas e modeladas pela lógica dominante (Hodkingson *et al.*, 2002). Dado que Weick (1995) também sugere que o *sensemaking* pode se tornar crescentemente demarcado na medida em que as organizações se tornam mais maduras, também se pode esperar que o tempo desempenhe um papel importante nesse inter-relacionamento. Quanto mais a organiza-



ção perdurar, mais provável será a influência da lógica dominante exercida nas micropáticas situadas.

Segundo, o tipo de organização pode fazer diferença. A maior parte dos estudiosos que escrevem sobre os detalhes específicos do processo de fazer estratégia em um nível micro (e.g. Whittington, 1996) falham em não considerar possíveis diferenciações da prática à luz da questão de propriedade e de setor. Serão todas as micropáticas iguais ou diferirão se, por exemplo, se estiver lidando com uma agência do governo ou com uma agência de publicidade? O impacto da propriedade pública no processo de fazer estratégia em um nível micro poderia ser uma área proveitosa para investigação. A política pública, como um contexto situado para os grupos que trabalham no setor público, provavelmente impõe um grupo de influências muito diferente, sobre o processo de fazer estratégia em um nível micro, daquelas experimentadas pelo setor privado. Um grupo de diferentes *stakeholders*, que transformem e desenvolvam políticas e regulamentações governamentais, contribuirão todos para uma configuração particular das micropáticas.

E as organizações baseadas em valores? Os grupos de pressão e talvez as organizações que fazem *lobby* ofereceriam diferentes contextos – para uma empresa industrial, por exemplo –, que moldariam e influenciariam as micropáticas a serem desenvolvidas.

Por fim, uma característica dominante do processo de fazer estratégia com base em atividades está em seu contexto britânico ou americano. Muitas pesquisas indicam amplas diferenças no modo como as decisões são tomadas e como a estratégia é vista (Whittington, 2002). Para que o campo da micropática se desenvolva além do seu, até então, limitado contexto nacional, um maior número de pesquisas comparativas será necessário nos níveis micro, meso e macro de análise.

## NOTA

<sup>1</sup> Os trabalhos de Giddens (1984) e Bourdieu (1990) são recursos teóricos sociais tipicamente utilizados para teorização com base na prática sobre o relacionamento entre agente e estrutura. No entanto, a grande quantidade de teóricos sociais possui explicações diferentes sobre esse relacionamento, que também servem como base para explicar a prática nas ciências da Administração, como Archer (1991), De Certeau (1984), Foucault (1979), Sztompka (1991), Turner (1994) e Vygotsky (1978), para nomear alguns.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. Toward professionalism in business management. *Harvard Business Review*, v. 47, n. 2, p. 49-61, 1969.

ARCHER, M. S. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

BASS, B. M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press, 1990.

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 2-14, 1995.

BLACKLER, F., CRUMP, N. AND MCDONALD, S. Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 277-300, 2000.

BOLAND, R. J.; TENKASI, R. V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.

BOURDIEU, P. *The Logic of Practice*. Cambridge, UK: Polity Press, 1990.

BROCKELSBY, J.; CUMMINGS, S. Strategy as systems thinking. In: S. Cummings; D. C. Wilson (eds.). *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell, 2003.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social practice perspective. *Organization Science*, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.

BURRELL, G. *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*. London: Sage, 1997.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organisational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

CLARK, P. *Organisations in Action: Competition Between Contexts*. London: Routledge, 2000.

COHEN, M. D.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 554-568, 1994.

CONTU, A.; WILLMOTT, H. Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, v. 14, n. 3, p. 283-296, 2003.

COOK, S.; BROWN, J. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CUMMINGS, S.; WILSON, D. C. *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell, 2003.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

- DE CERTEAU, M. (1984). *The Practice of Everyday Life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.
- EISENHARDT, K. M.; SULL, D. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 1, p. 106-119, 2001.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 17-37, 1992.
- EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? *American Journal of Sociology*, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.
- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage, 1979.
- GARUD, R. On the distinction between know-how, know-why and know-what. In: J. P. Walsh; A. S. Huff (eds.). *Advances in Strategic Management*, v. 14, Oxford: Blackwell, p. 81-101, 1997.
- GARUD, R.; Jain, S.; Kumaraswamy, A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 196-214, 2002.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 329-349, 2000.
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Cambridge, UK: Polity Press, 1984.
- GIOIA, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. Organizational identity: image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, v. 49, p. 149-164, 1984.
- HARDING, S.; LONG, T. *MBA Management Models*. London: Gower, 1998.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.
- HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 175-196, 2003.
- HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organisations*. Oxford: Blackwell, 1986.
- HININGS, C. R. Reflections on processual research. *Scandinavian Journal of Management*, v. 13, p. 493-503, 1997.
- HODGKINSON, G.; MAULE, A. J.; BROWN, N. J. Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 1069-1076, 2002.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 3, p. 336-349, 1985.
- JANIS, I. L. *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 489-520, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 3, p. 357-383, 2002.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- LANGLEY, A. Patterns in the use of formal analysis in strategic decisions. *Organization Studies*, v. 11, n. 1, p. 17-45, 1990.
- LAVE, J. The practice of learning. In: S. Chaiklin and J. Lave (eds.). *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 111-125, 1992.
- MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 109-139, 2003.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MILLER, D. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 1, p. 116-138, 1993.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structure: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.
- ORTNER, S. Theory in anthropology since the sixties. *Comparative Studies in Society and History*, v. 26, p. 126-166, 1984.

- PETTIGREW, A. M. *The Politics of Organisational Decision Making*. Tavistock: London, 1973.
- PETTIGREW, A. M. The characters and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 5-16, 1992.
- PETTIGREW, A. M. The double hurdles for management research. In: T. Clarke; G. Mallory (eds.). *Advancement in Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell, 1996.
- PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, v. 13, p. 337-348, 1997.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M.; DAFT, R. L. Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 340-355, 2001.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.
- SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge, 2001.
- SCHON, D. A. *The Reflective Practitioner*. New York: Arena, 1983.
- STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 3-27, 2001.
- SZTOMPKA, P. *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. Cambridge, UK: Polity Press, 1991.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: S. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord (eds.). *A Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.
- TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 11-25, 1996.
- TSOUKAS, H.; CUMMINGS, S. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organization Studies*, v. 18, n. 4, p. 655-674, 1997.
- TURNER, S. *The Social Theory of Practices*. Cambridge, UK: Polity Press, 1994.
- VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.
- VYGOTSKY, L. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.
- WEICK, K. Substitutes for Strategy. In: J. Teece (ed.). *The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- WEICK, K. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, v. 25, p. 521-536, 1988.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy of Management Conference Proceedings*, Denver, August 2002.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2003.

Artigo publicado originalmente sob o título Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy na *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004. Copyright © 2004 EURAM Palgrave Macmillan Ltd. www.palgrave.com.

**Artigo convidado. Aprovado em 01.09.2004.**

**David C. Wilson**

Warwick Business School, Warwick University, Coventry, UK.

E-mail: David.Wilson@wbs.ac.uk

Endereço: DC Wilson, Warwick Business School, Warwick University, Coventry, CV4 & AL, UK.

**Paula Jarzabkowski**

Aston Business School, University of Aston, Birmingham, UK.