

Estratégia como Prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias

MARIO NEI PACAGNAN

(Docente do PPGA-UEL) marionei@uel.br

FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

(Docente do PPAD-PUC-PR) fernando.gimenez@pucpr.br

MARCOS RUBO

(Discente do PPGA-UEL) marcos@rubo.com.br

Resumo: Tendo como pano de fundo a Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*), o objetivo do presente ensaio é ampliar a discussão quanto às demandas e possibilidades da adoção de categorias do paradigma interpretativista como metodologia de pesquisa na condução dos estudos empíricos sobre o tema. A Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*) é uma nova vertente para estudos em estratégia e que se difunde a partir das limitações do paradigma moderno. Originalmente debatida em escolas européias, sobretudo lideradas pelo grupo SAP (*Strategy-As-Practice*), chega ao Brasil como uma alternativa a ser explorada. O ensaio está organizado em duas partes. Num primeiro momento é conduzida uma breve revisão da literatura sobre os aspectos sociológicos e práticos, relacionados ao campo de conhecimento da Estratégia como Prática, e suas particularidades. Na segunda parte do ensaio é conduzida a discussão sobre o paradigma interpretativista e, mais especificamente as suas categorias, enquanto método de pesquisa qualitativo possível para a Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*). O ensaio traz ainda uma proposta didática sintetizada na forma de modelo, onde são contempladas as principais etapas para adoção da metodologia. O ensaio discute o modelo proposto e incorpora alternativas de elementos para coleta de dados em campo por meio da entrevista qualitativa em profundidade, da narrativa e da análise do discurso, numa perspectiva integradora. Assim, de maneira geral, a proposta se mostra viável como metodologia alternativa para os estudos da Estratégia como Prática, especialmente dada à complexidade dos fenômenos típicos de “*strategizing*” da Estratégia como Prática, contemplando perspectivas dirigidas a: prática, práxis e praticante.

Palavras-chave: Estratégia como Prática. Fenomenologia. Interpretativismo.

Strategy as Practice: an alternative research from the interpretive paradigm and their categories

Abstract: Having as background the Strategy and Practice the purpose of this essay is to broaden the discussion regarding the demands and possibilities of adopting categories of interpretive paradigm as a research methodology in conducting empirical studies on the topic. The Strategy as Practice is a new dimension on strategy studies and because the limitations of the modern paradigm that have spread. Originally discussed in European schools, particularly led by the group SAP (*Strategy-As-Practice*), arrives in Brazil as an alternative to be explored. This essay is divided into two parts. At first it conducted a brief review of the literature on the sociological aspects and practical knowledge related to the field of strategy as practice, and its peculiarities. In the second part of the essay is conducted the discussion of the interpretive paradigm, and more specifically their categories, while qualitative research method possible for the Strategy and Practice (*Strategy-As-Practice*). The test also contains a didactic proposal summarized in the form of model where the main stages are envisaged for the adoption of the methodology. Then this essay discusses the proposed model and incorporates elements of alternatives for collecting field data through in-depth qualitative interview, narrative and discourse analysis of an integrative perspective. Thus, overall the proposal is validated as an alternative methodology for studying strategy as practice, especially given the complexity of the phenomena typical of “*strategizing*” in the field of Strategy as Practice, contemplating the prospects addressed: practice, practice and practitioner.

Key words: Strategy as Practice. Phenomenology. Interpretivism.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o campo de estudos em estratégia tem evoluído de maneira singular, sobretudo em função da dinâmica ambiental na qual as organizações se encontram inseridas. Nessa perspectiva, os estudos em estratégia têm se mostrado especialmente atrativos na medida em que novas propostas metodológicas de entendimento são formuladas, com ênfase tanto no processo de concepção, execução e implementação da estratégia, quanto no que diz respeito às habilidades do estrategista, às tecnologias incorporadas e suas implicações para a sociedade como um todo. Por outro lado, de acordo com Mintzberg e Lampel (1999), a característica mais marcante e, de certa forma preocupante, quanto aos estudos e pesquisas sobre estratégia, tem sido o fato de que em grande parte a constatação quanto ao fracasso do Planejamento Estratégico e da Estratégia em si, decorrem da persistência em querer olhar o processo em partes, e não no todo. Nessa premissa, os gurus e os consultores defendem que “modelos pré-formatados e universais” são suficientes para solucionar a “questão estratégica”. Entretanto, o que se tem constatado é que na perspectiva do estrategista em ação, a realidade prática e cotidiana, tem sido das mais complexas e dinâmicas possíveis, onde os modelos nem sempre se mostram adequados e eficazes. Essa dicotomia ganhou fôlego, sobretudo dentro das escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento, nas quais o paradigma dominante e prescritivo forçou a incorporação dos pressupostos e modelos, de cunho quantitativista, como metodologia de recorte da realidade da estratégia, inibindo assim, a consolidação em termos mais qualitativos e aprofundados sobre o tema (Mintzberg, 2000).

Exatamente nessa lacuna, emergiu recentemente um novo paradigma (pós-moderno) para os estudos em estratégia, que se apoia em pressupostos mais sociológicos. Trata-se da Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*). O termo “Estratégia como Prática” - do inglês: SAP- (*Strategy-as-Practice*) tem como grande objetivo, antes de mais nada, buscar recolocar a estratégia sob análise, porém, mais distante da perspectiva inicial moderna. Inicialmente, esse movimento tem sido alvo de estudos em redes de pesquisas em universidades europeias, nas quais institucionalizou-se nos últimos anos o grupo SAP (www.sap-in.org), com membros espalhados pelo mundo, se dedicando a estudar o que os atores estratégicos de fato fazem e qual tipo de atividades desempenham quando no exercício da estratégia (HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI, 2003).

UM OLHAR NECESSÁRIO DA ESTRATÉGIA COMO AÇÃO SOCIAL E PRÁTICA

Essa nova orientação na agenda de estudos e pesquisas no campo da estratégia, tem sido motivada pela instaura-

ção do paradigma pós-moderno ou “após o modernismo”, (Whittington, 2004). Inicialmente, a visão a partir do paradigma modernista, acabou por restringir e limitar um olhar mais amplo e aprofundado da prática social da estratégia nas organizações. De acordo com Albino, *et al.* (2010) o campo de estudos da Estratégia, diferentemente da Economia e da Sociologia, foi afetado, de certa forma, pela dominância da perspectiva neoclássica, que ao postular o mercado como um sistema de auto-regulação, “dispensa”, de certa forma, olhares mais apurados quanto ao papel da estratégia nas empresas.

Fazendo um contraponto a essa dominação, a inauguração e inclusão do movimento pós-moderno na agenda da pesquisa em estratégia constitui-se numa proposta de formulação mais inclusiva, pragmática e plural, dirigindo seus esforços na tentativa de desvendar preocupações ligadas ao exercício prático da estratégia. Dessa forma, reafirma o valor essencial de vínculo das habilidades específicas e as narrativas mais esclarecedoras quanto ao desempenho das organizações.

Contudo, outro debate que se seguiu foi quanto à dominância dos pressupostos positivistas-funcionais, nos quais os modelos quantitativos, em contraposição aos qualitativos, são tidos como os mais apreciados para a avaliação da efetividade estratégica nas organizações. Na verdade, a estratégia sendo considerada em si, como uma prática tipicamente social, demanda abordagens menos quantitativistas e mais flexíveis na condução de suas avaliações. Seguindo essa trilha pós-moderna, a predileção e adequação metodológica adotada para a condução dos estudos em estratégia caminhou, e caminha, fortemente sob a perspectiva da natureza qualitativa.

Nesse sentido, tem sido comum o estudo da estratégia a partir da incorporação de alternativas independentes, ou mesmo combinadas por meio do: grupo de foco, das entrevistas em profundidade, da pesquisa etnográfica, da fenomenologia e da *Ground Theory*, teoria que emerge dos dados. A proposta pós-moderna se projeta como mais atrativa, completa e adequada para uma reflexão sobre a complexidade do campo de estudos sobre estratégia e suas nuances, especialmente quando consideramos a inserção das organizações em seus ambientes competitivos.

De acordo com Jarzabkowski *et al.* (2004), perceber a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962) se provou infrutífero para aqueles a favor de modelos de formulação e escolha de estratégia, fundamentados em base econômica e posicionamento.

Posteriormente, o atendimento aos anseios da comunidade acadêmica e corporativa passa a orientar os estudos e pesquisas de forma que reflitam melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes da estratégia. Sob a perspectiva sociológica da estratégia, onde as decisões tomadas pelos estrategistas acabam por interferir diretamente no equilíbrio da sociedade como um todo, tem-se

como ênfase, delimitar o exercício da função a partir da perspectiva de que os “atores-estrategistas” demandam continuamente de conhecimento, tecnologia e informação para o exercício prático da estratégia. Nessa direção, aspectos como poder e política são invariavelmente relevantes para reflexão. Convém destacar ainda que mais além dessa perspectiva sociológica, a educação e o aprimoramento das “práticas” de estratégia podem ser potencializadas a partir do emprego da tecnologia (WITTINGTON, 2004). Originalmente, a grande massa de estudos e pesquisas que tratam do debate quanto à nova vertente de orientação pós-moderna nos estudos em estratégia, de cunho sociológico, impregnado pelo olhar da “estratégia como prática”, tem sido conduzida por vários autores, mas sobretudo de escolas europeias, que buscam assim alargar os horizontes de possibilidades (WHITTINGTON, 1988, 1996, 2002, 2003, 2006; PETTIGREW, 1993, 1996, 1997; JARZABKOSKI, 2000, 2002, 2003, 2004, 2006).

Nos estudos em destaque, a prioridade aparente está em dirigir o olhar sobre o estrategista, em sua *performance* e no modo como desempenha seu papel. Assim, aceitar a estratégia como prática social envolve ampliar ainda mais a visão sobre a performance no campo da estratégia. Alinhada a essa perspectiva, a pesquisa em estratégia estará simplesmente se associando a um movimento comum às ciências sociais para a recuperação da prática (TSOUKAS e CUMMINGS, 1997; TOULMIN, 2001). Cabe destacar que a medida que nos aproximamos da prática, mais perceberemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui-se também em uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004, *apud* JOHNSON, *et al.*, 2003).

Segundo Whittington (2006), a concepção prática da estratégia surgiu de um movimento mais amplo dentro das teorias sociais contemporâneas (*practice turn*), que ganhou espaço da década de 1980 a partir dos postulados de autores como Bourdieu, Certeau, Foucault e Giddens. A confluência da teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu, foram seminais para a justa acomodação epistemo-ontológica entre a dimensão do discurso predecessor da ação, ou da estrutura, sobre a conduta humana (MEIRELLES e GONÇALVES, 2005). O fato é que foi Bourdieu, sociólogo francês, que destacou o conceito de “prática” em sua obra intitulada “lógica da prática” (Bourdieu, 1990b). Para Bourdieu, as sociedades consideradas estáveis são produzidas por práticas sociais. O que modela essa prática-estrutural é o que ele denomina de “*habitus*”, algo semelhante a um “sistema durável e estruturado” de valores que eventualmente se adquire na infância e permeia toda a trajetória do indivíduo e, sistematicamente, é colocado em confronto com as posições de outros indivíduos no campo social da interatividade. Bourdieu ampliou o conceito para as classes de indivíduos com aspirações, valores e interesses particulares e que compõem assim o “campo” no qual se darão os embates grupo a grupo.

Esse simbolismo, representa as atividades de “strate-

gizing” que pormenorizadas em nível **micro**, são realizadas pelos gerentes e estrategistas. Assim, o desafio de pensar a estratégia a partir de um conjunto de atividades práticas, conduz a avaliação da organização como mais ampla, sendo permeada por elementos e atores definidos como: **atores principais, atores periféricos**, atributos e *particularidades físicas do contexto*, **práticas** organizacionais, **ações** de contexto estratégico (**pensamento + ação**), bem como relações desses atores com entidades **sociais externas** mais amplas e complexas. Nesse sentido, a captura e entendimento quanto ao espaço social da estratégia se constitui sempre em desafio, sendo que a possibilidade de combinar metodologias se mostra particularmente interessante, especialmente numa perspectiva interpretativista e fenomenológica.

O INTERPRETATIVISMO E AS CATEGORIAS HERMENÊUTICA, FENOMENOLOGIA E SOCIOLOGIA FENOMENOLÓGICA COMO PERSPECTIVA DE ESTUDO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A ideia de paradigmas para a análise organizacional foi estabelecida inicialmente por Burrell e Morgan (1979) como uma maneira de estudar a teoria social mais ampla em contraposição às particularidades e dinâmicas da organização. Na visão de Guba; Lincoln (1994) e Silva; Neto (2006), um paradigma pode ser considerado como um vetor ou mesmo um guia estruturado na forma de um sistema de crenças básicas e mesmo visões de mundo que orientam o pesquisador. Não apenas nas escolhas dos métodos, mas nas trajetórias ontológicas e epistemológicas fundamentais. Nessa linha, Burrell e Morgan (1979) propuseram quatro amplas visões de mundo na forma de paradigmas, e nelas estabeleceram um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência e da sociedade. Esses paradigmas foram denominados de: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical.

Cada um desses paradigmas acomoda uma variedade de perspectivas metodológicas que permitem ao pesquisador o enfoque mais adequado em busca do entendimento do problema de pesquisa em questão. Como não é propósito do presente estudo a discussão detida e aprofundada a cerca da qualificação de cada um dos paradigmas e da adequação individual em relação às diversas problemáticas que envolvem o campo de estudos organizacionais, a ênfase do ensaio se volta ao paradigma interpretativista e mais especificamente às categorias hermenêutica, fenomenologia e sociologia fenomenológica para estudos empíricos da Estratégia como Prática.

Na visão de Burrell e Morgan (1979), o mundo social tem *status* ontológico e precário e a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. Dessa forma, agindo em direção do sujeito e não do observador, o interpretativismo entende a sociedade do ponto de vista do participante em ação, algo bastante pertinente à discussão da Estratégia como Prática (SILVA e NETO: 2006). A vertente fenomenológica apontada como alternativa para os estudos da Estratégia como Prática se encontra acomodada dentro do contexto do paradigma interpretativista.

Na visão de Moreira (2004), como movimento filosófico, e com o sentido e as ramificações que ostentam até o presente, a fenomenologia nasce no início do século XX com a obra *Investigações Lógicas*, de Edmund Husserl (1859 – 1938). Para ele, a fenomenologia era uma forma totalmente nova de fazer filosofia, deixando de lado especulações metafísicas abstratas e entrando em contato com as “próprias coisas”, dando destaque à experiência vivida. A fenomenologia de Husserl é, em primeiro lugar, uma atitude ou postura fenomenológica. Em segundo, um movimento de ideias revestido de método próprio, a contemplar sempre o radical rigor do conhecimento (MOREIRA, 2004).

O propósito da fenomenologia que se utiliza da hermenêutica para auxílio no processo de análise fenomenológica, se assenta na perspectiva de construir uma metáfora experienciada, resultado do processo de coleta de material das experiências vivenciadas pelas pessoas dentro de um fenômeno (SILVA, 2006). A hermenêutica considera que a vida é que deve ser compreendida, ou seja, a experiência vivida.

Silva (2006) apresenta ainda um conjunto de importantes premissas a serem consideradas para a compreensão do significado da experiência vivenciada ou vivida:

- a) a experiência vivida, abarca a consciência da vida, uma consciência reflexiva inconsciente em si mesma;
- b) a experiência vivida está associada a uma dimensão temporal e, por isso, não deve ser compreendida imediatamente e sim a partir de experiências vividas;
- c) uma experiência vivida tem qualidade de retrospecto;
- d) a experiência vivida tem caráter de estrutura linguística e, portanto, o indivíduo fala da sua experiência e de interações, consolidando o conteúdo em texto;
- e) a experiência vivida (particular) e individual, faz parte de algo maior em contexto e significado e que se decodifica por meio da reflexão de significados;

Pensando a fenomenologia como uma maneira de compreender como as pessoas “vivenciam” determinada experiência de vida, torna-se importante a maneira como essas informações serão alcançadas junto ao entrevistado. No entanto, além do contexto no qual se desenrola o fenômeno, a escolha correta das pessoas que serão abordadas é outra decisão igualmente importante. Nessa perspectiva, Silva (2006), situa o alcance dessas informações como “pedir emprestadas” as experiências das pessoas e suas refle-

xões. Entretanto, na perspectiva fenomenológica, a coleta de dados se abre como uma “janela” para um diálogo mais eloquente e profundo.

Como critério adicional de validação das credenciais da fenomenologia como método, e entendendo que isso pode ser mais facilmente apreendido de forma didática em etapas ou fases, Spiegelberg (1971) sugere alguns passos do método fenomenológico praticamente aceito de forma unânime por aqueles que delas se utilizam, que são: primeiro a investigação dos **fenômenos particulares**, seguida da investigação das **essências gerais do mesmo** e, por fim, a apreensão das **relações decorrentes** dessas essências.

No primeiro aspecto, a prioridade do pesquisador e o cuidado relativo devem ser direcionados na busca e distinção dos constituintes do fenômeno, bem como da exploração de suas relações e conexões com fenômenos adjacentes. No aspecto seguinte, as essências são concebidas como algo que está nos particulares e, no entanto, difere deles. Por fim, o jogo intercambiável dos componentes permitirá uma maior aproximação da verdade, uma vez que a pretensão é descobrir se os componentes são ou não necessários para que a essência continue a ser o que é, ou se apenas são compatíveis com esta, por meio da chamada “variação imaginativa”, que permite tanto abandonar alguns componentes totalmente, como substituí-los por outros (MOREIRA, 2004).

Em relação à sociologia fenomenológica, Burrell e Morgan (1979) apresentam dois olhares específicos. Primeiro a etnometodologia que se fundamenta no estudo minucioso da vida cotidiana, tratando de atividades práticas, circunstâncias práticas e da razão sociológica da prática, associadas a maioria dos lugares comuns da vida cotidiana, de maneira a aprender sobre os fenômenos a partir deles próprios. Em uma segunda perspectiva, Burrell e Morgan sugerem o interacionismo simbólico fenomenológico tipificado por sua ênfase nas emergentes propriedades de interação, através das quais os indivíduos criam o seu mundo social, ao invés de meramente reagirem a ele. Nesse caso, qualquer ordem social emerge do processo de interação de uma situação onde as pessoas levam em conta o ponto de vista dos outros.

A tarefa do interacionista é descobrir como as pessoas em interação chegam a um acordo sobre certos significados para uma ação coordenada. De forma complementar, ambas as abordagens se ocupam de olhar a realidade social. Porém, a etnometodológica adota a linguagem como principal meio através do qual as pessoas veem e criam o seu mundo social enquanto o interacionismo se ocupa de observar os significados intersubjetivamente partilhados e que são continuamente negociados, sustentados e transformados através da interação cotidiana dos seres humanos individuais (Burrell e Morgan, 1979). Por fim, apresentamos a tabela 1, que sistematiza a proposta de associação entre as características das categorias do paradigma interpretativista e respectivas correlações com exemplos de práticas da estratégia.

CATEGORIAS DO PARADIGMA INTERPRETATIVISTA	CARACTERÍSTICA PREDOMINANTE DA CATEGORIA	PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
Hermenêutica	Humanos externalizam processos internos da mente através da criação de artefatos culturais.	Relatórios e estruturas de Brainstorming de estratégia.
Fenomenologia	A consciência é o fluxo ininterrupto das experiências vividas.	O discurso da estratégia.
Sociologia Fenomenológica	A tarefa do interacionista é descobrir como as pessoas em interação chegam a um acordo sobre certos significados e definições para uma ação coordenada.	Validação da estratégia junto aos comitês gestores.

Tabela 1 – Tabela que sistematiza a proposta de associação entre as características das categorias do paradigma interpretativista e respectivas correlações com exemplos de práticas da estratégia.
Elaborado pelo autor.

O OLHAR FENOMENOLÓGICO SOBRE AS RELAÇÕES MACRO E MICRO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Pensando de forma pragmática quanto à materialização da pesquisa empírica no desafio de se alcançar a compreensão da experiência vivida no âmbito da Estratégia como Prática, a busca essencial do entendimento desse fenômeno leva em conta essencialmente que o exercício de “*strategizing*”, da Estratégia como Prática, contempla as perspectivas da prática, práxis e do praticante. Entretanto, se focarmos o pensar e o agir do estrategista, numa perspectiva futura com todas as suas implicações, pode-se partir de uma perspectiva mais relacional para atingir essa compreensão.

A visão **relacional** constitui um modo de fazer pesquisa em estratégia que permite que ela escape do reducionismo. Nesse caso, os **estudos micro** adicionam elementos interessantes e que vão ao encontro das premissas de pesquisa da estratégia como prática. Igualmente, à **perspectiva situacional**, se acomoda na visão mais **macro** (OLIVER, 1991; DACIN *et al.*, 2002). Geralmente um padrão de normas e condutas, são vistas como regras necessárias, a fim de disciplinar e levar aprendizado à estrutura funcional das organizações, ajustando comportamento e atitude (GIDDENS, 2003). Essas dimensões, **Macro** e **Micro**, acomodam, de certa forma, parte da essência desafiadora a que se dirige a pesquisa fenomenológica da Estratégia como Prática. Nesse sentido, a inter-relação da: prática, práxis e do praticante cria uma experiência vivenciada de caráter social, que o uso das entrevistas em profundidade, da narrativa e da análise do discurso podem prover maiores chances de entendimento.

COMBINANDO ESFORÇOS NA COLETA DE INFORMAÇÕES DO FENÔMENO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Particularmente falando sobre a coleta de dados, a entrevista em profundidade tem sido ainda a maneira mais contundente de alcance, embora outras técnicas complementares possam ser empregadas para captura da experiência vivida. Nesse sentido, não cabe qualificar ou até mesmo restringir em termos de quantidade de perguntas, mas sim, em termos de abrangência dos fatos e profundidade no recorte da experiência vivida pelo entrevistado. Avaliando a entrevista como estratégia de coleta de dados, pode-se compor em etapas o processo.

Primeiramente, o foco no resgate reflexivo junto ao entrevistado em termos de contextualização dos fatos é algo particularmente interessante de ser conduzido, pois reforça o contexto da experiência vivida dos mesmos em relação ao fenômeno em estudo. Num segundo momento, a ênfase deve priorizar a narrativa dos participantes de forma que eles possam situar suas experiências vivenciadas no contexto anterior. Estudos como o de Bulgacov *et al.*,(2010), destacam a importância prática das narrativas como complemento em busca do entendimento dos meandros da experiência vivenciada, em especial da Estratégia como Prática. Numa perspectiva complementar, pode-se pensar ainda na análise do discurso, pois toda a verbalização alcançada por conta das entrevistas e das próprias narrativas se somam ao discurso, de forma articulada, para fixação das ideias práticas da estratégia no contexto.

Não é pretensão do ensaio aprofundar, mas apenas registrar que o discurso recursivo faz parte da amplitude das possibilidades de alternativas as serem pensadas e incorporadas em prol do objetivo de resgate e entendimento da experiência vivenciada da Estratégia como Prática. Assim sendo, nesse “diálogo” o discurso recursivo e sua decorrente análise também se mostra de forma complementar aos interesses e demandas próprios da necessidade

do pesquisador em compreender a realidade fenomenológica da Estratégia como Prática. O discurso ou a prática discursiva, por exemplo, produzida pelo estrategista (devidamente legitimado em sua função e cargo) e em prol da estratégia deve, *à priori*, gerar nos demais colaboradores da organização o engajamento necessário para o alinhamento aos propósitos da empresa. Essa perspectiva das práticas discursivas aponta para a construção da pessoa e do mundo do entorno. Dessa forma, a pessoa resulta da concepção do

discurso, numa perspectiva coletiva.

Por fim, a proposição de uma estrutura mais ampla, didática e sequencial, com intuito de servir de guia ao pesquisador no seu objetivo de captura da experiência vivenciada da Estratégia como Prática, pode ser avaliada por meio da figura 1, estrutura com base no modelo proposto por Silva (2006) e denominado pelo autor de Análise Compreensiva e Interpretativa da Pesquisa Fenomenológica (SILVA, 2006).

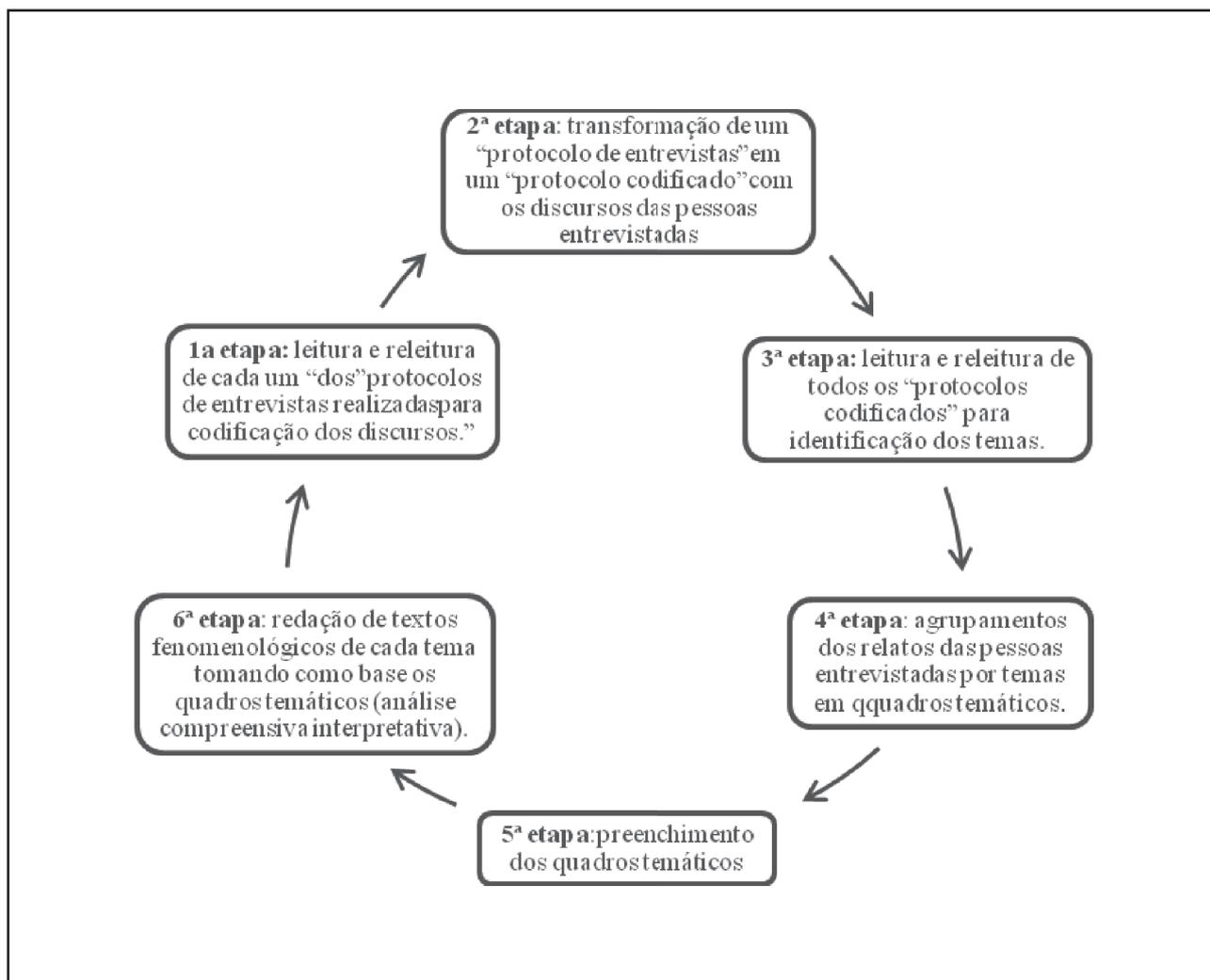


Figura 1: Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa fenomenológica.
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Silva (2006).

Na 1ª etapa do processo, o cuidado do pesquisador deve se ater em ler e reler as entrevistas. Nessa etapa, o pesquisador vai se familiarizando com a realidade que lhe é apresentada e o cenário da vivência prática vai se manifestando. A leitura mais detida é importante, mas a compreensão mais ampla é complementar e sistêmica (SILVA, 2006).

Na 2ª etapa, apoiando-se nos pressupostos iniciais, tem-se a transformação do protocolo da entrevista em codificação dos discursos alcançados nas entrevistas. Operacionalmente equivale em termos práticos à inserção de um código alfa-numérico para que o questionário possa ser

mais facilmente acessado e identificado, contendo código do cargo, código do discurso e código do entrevistado.

Na 3ª etapa, retoma-se a leitura e a releitura dos questionários já codificados em busca dos grandes temas que constituirão o fenômeno em investigação.

Na 4ª e 5ª etapas, consideradas extremamente essenciais, o pesquisador lançará mão dos pressupostos fenomenológicos para delimitação da estrutura de significados das experiências vivenciadas. Essa etapa se apoia no conjunto de respondentes e suas similaridades de respostas e opiniões. Nesse caso, a estruturação de quadros temáticos é

fundamental para consolidar visualmente os textos e permitir uma melhor visualização em termos de associações e correlações de opiniões.

Essa “panorâmica” da pesquisa traz explicações preli-

minares, que tendem a se manifestar em face aos temas que haviam sido definidos. Para a análise fenomenológica nessa etapa, pode-se pensar na construção de um quadro estrutural, conforme pode ser observado pela tabela 2, a seguir.

Discurso do respondente	Unidade de Significado	Categoria Temática	Codificação	Explicações preliminares
Ex. <i>Quando participo das reuniões de estratégia...me sinto</i>	Sensação percebida pela integração ao integrar o núcleo de estratégia da empresa	Fator que gera comportamento de engajamento	CHEFE II PRODUÇÃO CHE2PROD	O convite para participar da práxis da estratégia gera uma manifestação de discursos próprios...

Tabela 2 – Proposta para análise fenomenológica
Elaborado pelo autor a partir de (SILVA, 2006)

Como pôde ser avaliado na figura acima, a composição dos temas vão sendo progressivamente transcritos para o quadro com linhas ampliadas e nesse sentido os resultados leitura após leitura vão sendo construídos. Não se trata de tarefa fácil, porém os resultados das inúmeras leituras e releituras valem a pena, pois amplia a visão do pesquisador em direção aos resultados pretendidos. Um último comentário relevante, diz respeito ao cuidado que o pesquisador deve ter, observando cuidadosamente o enredo e o conteúdo do discurso produzido pelo entrevistado, especialmente se houver alguma mudança radical de comportamento em termos de respostas. Recomenda-se ainda que as entrevistas obviamente sejam gravadas e transcritas em sua originalidade, assegurando assim ao pesquisador a possibilidade de um recorte ainda mais preciso da realidade vivida, uma vez que o exercício final da leitura e releitura de forma crítica e reflexiva das transcrições pode apontar caminhos diversos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta preliminar do presente ensaio foi a de contribuir para a ampliação do debate quanto aos desafios de se lançar em busca das respostas sobre a complexidade dos fenômenos organizacionais, nesse caso em especial relacionada à temática recente no campo da estratégia e que se refere à Estratégia como Prática. Tal fenômeno guarda em essência as particularidades e os eixos basilares da realidade social e, como tal, demanda olhares alternativos quanto ao encaminhamento e seleção de alternativas metodológicas.

Diante dessa perspectiva, o paradigma interpretativista, mediante a Fenomenologia como metodologia de pesquisa, aponta caminhos e alternativas concretas nesse direcionamento. Nesse sentido, Moreira (2004) destaca que as premissas investigativas da fenomenologia, pautadas em credenciais críticas, rigorosas e sistemáticas, contribuem para o ganho e reconhecimento gradativo do seu emprego como uma abordagem alternativa à pesquisa qualitativa do campo de estudos organizacionais. Tal aspecto aponta ainda uma flexibilidade da fenomenologia em dispor de alternativas possíveis de combinação entre as diversas modalidades

de coleta de dados, desde a entrevista em profundidade, passando pela narrativa e também pela análise do discurso que num sentido integrado, auxiliam o pesquisador em direcionar sua análise quanto à realidade vivida. No caso da Estratégia como Prática, a proposição da fenomenologia, embasada nas “ferramentas” integradas de coleta, para não citar outras possíveis, servem para vencer o desafio de se alcançar uma descrição mais aprimorada quanto ao aspecto central e simbólico, representado pelas atividades de “*strategizing*” e que, pormenorizadas em nível micro, são realizadas pelos gerentes e estrategistas. Dessa forma, uma análise nesse sentido deve levar em conta o campo social e as intrincadas relações de papéis e funções desempenhadas e articuladas pelos vários atores do processo, num contexto social em que pensamento e ação atuam de forma interdependente.

Cabe, por fim, destacar que a proposição do ensaio reconhece certas limitações de cunho mais pragmático, quanto ao debate e acomodação metodológica e até cronológica das “ferramentas” de coleta de informações. Fica assim a ressalva de que outros estudos podem avançar na proposição de um debate mais direcionado à composição desses elementos de cunho operacional, mas igualmente relevantes para captura da essência da experiência vivenciada.

Por se tratar de área recente e ainda carente de estudos mais profundos, especialmente numa vertente aplicada, a proposição da reflexão é válida, na medida em que explora conceitos e combina potenciais alternativos, que contribuem para um melhor entendimento das diversas facetas inerentes ao exercício de “*strategizing*” da Estratégia como Prática, contemplando perspectivas dirigidas a: prática, práxis e praticante.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, J.C et al., Estratégia como Prática. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 9 n. 1-2. Lisboa, jun. 2010.
- ALVESSON, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- BOURDIEU, P. (1990b). **A lógica da prática**, Polity Press, Cam-

- bridge, MA.
- _____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Iara; RESE, Natália; MONTENEGRO, L. Meyer. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: “Uma Estória Baseada em Fatos Reais”. In: **VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad**. Florianópolis, mai. 2010.
- BURREL, G e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London; Heinemann, 1979.
- CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 1 e 2. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.
- CHANDLER, A. **The Visible Hand**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FARIA, A. **Crítica e Relevância em Estratégia: Entendendo Fronteiras, Redes e Gerentes Track: Strategy and Business Policy**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.
- GAGLIARDI, Pasquale. Artifacts as pathways and remains of organizational life. In: GAGLIARDI, P. (ed.) **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. Berlim, New York: de Gruyeter, 1990a.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- _____. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GUBA, E.G. e LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.K e LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, p. 37-74, 2002.
- HENDRY, J. Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, 37 (7): 955-977.
- JARZABKOWSKI, P (2000) **Putting strategy into practice: top management teams in action in three UK universities**. PhD Thesis, University of Warwick.
- _____. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- _____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- _____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. & Wilson, D.C. (2002). Top Teams and Strategy in a UK University. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 357-383.
- JARZABKOWSKI, P. Wilson D.C. **Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a análise Estratégica**. São Paulo: RAE out./dez. 2004
- 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.
- KAUFMANN, Felix. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- MACIEL, Cristiano de Oliveira. Práxis Estratégica na Visão Baseada em Atividades: Fundamentos e Estrutura Analítica. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 15, n. 3. I, UNIVALI p. 343-359, set./dez. 2008.
- _____. **Estratégia como Prática: contribuições da visão baseada em atividades (VBA)**. **Anais Eletrônicos**. 3. ed. São Paulo: 2007.
- MEIRELLES, A. M. e GONÇALVES, C. A. (2005), Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. In: 2. Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais, ANPAD**, Rio de Janeiro.
- MERLEAU-PONTY, M. **A fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOREIRA, A. DANIEL. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OTTOBONI, Célia. Perspectivas de triangulação entre diferentes paradigmas na pesquisa em Administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. n. 33. 2009. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.
- PAIVA, FERNANDO G. J.; **O empreendedorismo na Ação de Empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia Sociológica de Alfred Schütz**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2004
- PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 163-182, 1992.
- _____. The double hurdles of management research. In: T.Clark (ed.). **Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of Derek S. Pugh**. London: Dartmouth Press, 1997.
- PETTIGREW, A. M. Management research after modernism. **British Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 61-70, 2001.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Anielson Barbosa. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____; GODOI, Christiane Kleinübing.; Bandeira-de-Mello, Rodrigo (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____; GODOI, Christiane Kleinübing. Perspectiva Multiparadigmática nos Estudos Organizacionais. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SPIEGELBERG, H. **The Phenomenological Movement**. A Historical Introduction. 2. ed. The Hague: Martinus Nijhoff, 1971
- TSOUKAS, H.; CUMMINGS, S. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 655-683, 1997.
- TOULMIN, S. **Return to Reason**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- VASCONCELOS, F. C. Safári de estratégia, questões bizantinas e

a síndrome do ornotorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV Enanpad, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: Anpad, 2001.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy: And Does It Matter?** London: Routledge, 1993.

WHITTINGTON, R.; MAYER, M. **The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

WHITTINGTON, R. **Learning to strategise: problems of practice**. Research Paper n. 20, University of Oxford, 2001.

WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 436-460, 2 WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003.

WHITTINGTON, R. et al.. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

_____. Estratégia após o Modernismo: recuperando a Prática. **RAE**, v. 44 n. 4. out./dez. 2004.

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