

Análise da produção científica em Estratégia como Prática.

MAIRA GAGG

Universidade Estadual de Londrina - UEL
mahgagg@hotmail.com

EMILIA YOKO OKAYAMA

Universidade Estadual de Londrina - UEL
miliyoko@hotmail.com

PAULO FREDERICO PAGANINI OLIVEIRA JUNIOR

Universidade Estadual de Londrina - UEL
paganini.paulo@gmail.com

Análise da produção científica em Estratégia como Prática

1 INTRODUÇÃO

Os estudos em estratégia organizacional têm sido considerados como fundamentais no campo organizacional ao se tomar por base um recorte histórico recente, surgindo diversas escolas de pensamento fundamentadas em teorias que diferem entre si nas perspectivas ontológica e epistemológica.

Mais recentemente, veio a ser contemplada a vertente da visão baseada em atividades, denominada de Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*, adiante mencionada como S-as-P), sendo uma vertente advinda da visão processual, porém com maior enfoque na atividade que a abordagem processual. A S-as-P está pautada na compreensão de que a estratégia não é algo que a organização tem, mas sim algo que a organização é, se aproximando, em mesma via, da abordagem da organização como culturas (JARZABKOWSKI, 2004). Neste sentido, a S-as-P tem se aproximado de perspectivas construtivistas e interpretativistas, entendendo a estratégia como algo que emerge a partir a interação de sujeitos que possuem diversidade de costumes, ritos, mitos e ideologias.

A aproximação da teoria social com as perspectivas construtivistas e interpretativistas se estenderam aos estudos organizacionais, sendo abordado atualmente nos estudos da estratégia organizacional, o que dá o caráter de alternativo à S-as-P, que se desloca dos estudos de *mainstream*. Na mesma via dos estudos organizacionais interpretativistas e construtivistas pode-se dizer que os estudos em S-as-P vêm ganhando maior espaço no meio acadêmico, dentro do qual é possível perceber vários debates teóricos com contribuições das mais variadas vertentes do pensamento social.

Diante desta percepção de significação da S-as-P no meio acadêmico questiona-se: quais são as metodologias, teorias e abordagens que estão sendo usadas nesta nova perspectiva de significação da S-as-P? Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo principal mapear a produção acadêmica desta nova área identificando procedimentos metodológicos, teorias e abordagens complementares, países e períodos de maior e menor publicação, bem como a leitura do nível organizacional observado pelos estudiosos das organizações. Para atingir o objetivo do artigo, foi realizado um mapeamento dos periódicos tomando como ponto de partida os principais indexadores da área de Administração. Também foi observada a produção científica no Brasil através da análise dos periódicos correntes em nosso país. A importância desta análise consiste em nortear novos pesquisadores deste campo bem como posicionar aqueles que já vêm estudando a temática.

Para prosseguir com o estudo, este artigo apresenta primeiramente um debate acerca da abordagem teórica da S-as-P a fim de contextualizar seus elementos principais e sua origem dentro dos estudos de estratégia. Em seguida, está explicitado todo o procedimento seguido durante o processo de levantamento de dados bem como de análise de cada artigo. Por fim, os dados estão dispostos, demonstrando alguns aspectos dos 84 artigos elencados para análise.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A estratégia organizacional é um campo reconhecido por partir comumente da visão funcionalista, perspectiva esta da qual emergiram as percepções da abordagem clássica, evolucionária, sistêmica e processual (WHITTINGTON, 2002). As três primeiras

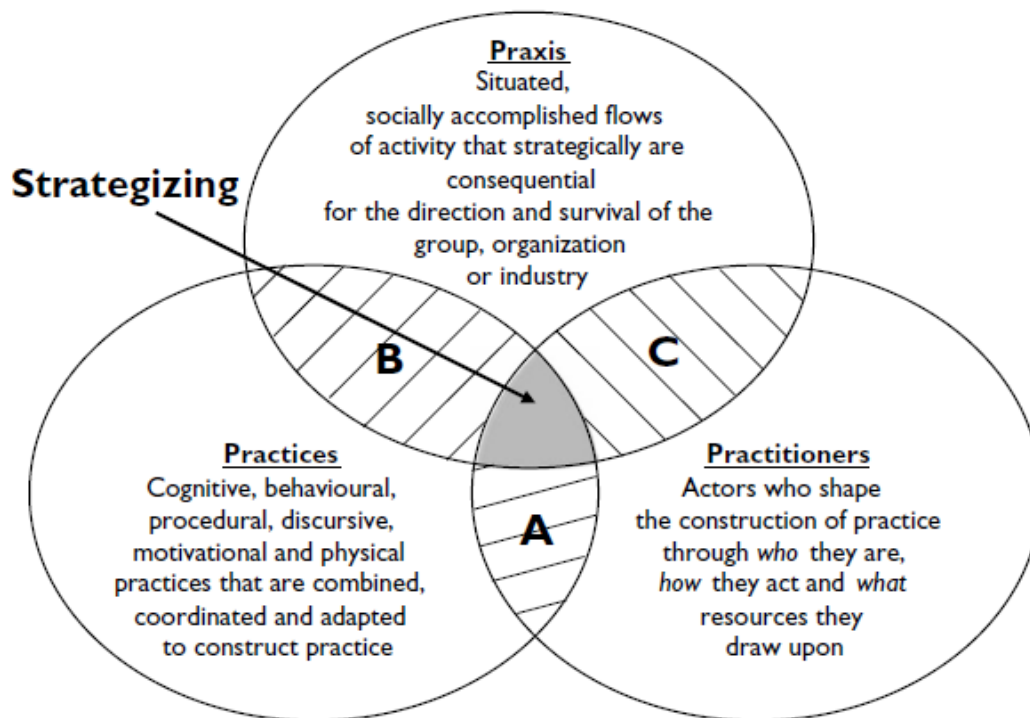
abordagens – clássica, evolucionária e sistêmica – assumem que a estratégia é algo que a organização *tem*. Segundo estas perspectivas, as organizações possuem estratégias de diferenciação, de diversificação ou de associação, tendo processos de criação de planejamento estratégico, de decisão e de mudança organizacional, o que faz da estratégia uma propriedade da organização (JOHNSON, LANGLEY, MELIN, WHITTINGTON, 2007). Porém, a abordagem processual trata o planejamento como desnecessário pontuando que a estratégia surge através de um processo de aprendizado prático, e por isso um erro na aplicação de um planejamento estratégico não levaria a uma desvantagem competitiva capaz de desbancar a organização (WHITTINGTON, 2002; MINZTBERG, 2008).

A abordagem processual, que propiciou o debate em Estratégia como Prática (S-as-P) (WHITTINGTON, 1996), realoca o foco dos estudos em estratégia para a ação do ‘fazer estratégico’ apesar de não reconhecer tal ação como foco principal de pesquisa. Cabe ressaltar que esta corrente se apoia na base comportamental do sujeito, pautando-se em resultados observáveis para deduzir o conteúdo do ‘fazer estratégico’. Porém, em 1996, Richard Whittington traz uma abordagem alternativa para a estratégia através de uma perspectiva prática que foca o estrategista e o processo de elaboração da estratégia, colocando em segundo plano a organização e a estratégia em si. Assim, essa nova forma de estudar este campo utiliza *insights* da escola processual, diferenciando-se na ênfase que é dada para o ‘fazer estratégico’, o que caracteriza a S-as-P como pós-processual por priorizar a lógica imanente da prática ao invés de atores e agentes (CHIA & MACKAY, 2007).

Nesta via, a S-as-P atentou-se ao processo de (re)criação da estratégia partindo da abordagem prática, compreendendo que a estratégia emerge a partir da interação das pessoas. “As such, Strategy as Practice is essentially concerned with strategy as activity in organizations, typically the interaction of people, rather than strategy as the property of organizations.” (JOHNSON *et al*, 2007, p. 3). A S-as-P passa a ter foco no ‘o que as pessoas fazem’, sendo necessário também compreender seu contexto organizacional e institucional. O conceito-chave dentro desta perspectiva é a ‘prática’, conceito este debatido deliberadamente sem uma abordagem unificada ou uma definição consensualmente aceita. Restringindo este trecho a uma visão, sem propiciar o debate do conceito, apontamos a visão de Johnson *et al* (2007), que diz que a prática é constituída por procedimentos institucionais, sistemas, ferramentas e técnicas, recorrente na rotina da organização. Na proposta de Whittington (2006), a prática está relacionada com a práxis e os praticantes, no qual a práxis é a conexão dos aparatos ferramental, técnico e institucional com a ação implicada pelo sujeito – o praticante – dentro do campo social (JARZABKOWSKI, BALOGUN & SEIDL, 2007). A práxis também pode ser compreendida como “[...] non-routinized behaviour and the synthesis of new behaviour from old behaviours.” (JOHNSON *et al*, 2007, p. 27) e como “[...] artful and improvisatory performance” (WHITTINGTON, 2006, p. 620)

Destes três conceitos – prática, práxis e praticante – emergiu o quadro conceitual para se analisar a S-as-P, elaborado por Jarzabkowski, Balogun and Seidl (2007), conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Quadro conceitual para análise da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, P.; Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (5), p. 5-27.

No Quadro 1 está representado o *strategizing*, sendo a interligação da práxis, da prática e do praticante. Os pontos A, B e C representam maior foco em um determinado quesito, conforme o objetivo da pesquisa a ser conduzida. Porém, as práxis, práticas e praticantes, bem como seus pontos de interseção, não são estáticos, sendo modificados a partir da influência das atividades na estrutura (JOHNSON *et al*, 2007). Esta dinâmica no processo estratégico, advinda da atividade prática, elenca o que Jarzabkowski (2004) denominou de recursividade. Segundo a autora, a estratégia como prática está embasada na concepção de recursividade e adaptação por considerar que a estratégia está em interação reflexiva entre agente e estrutura, tornando a prática social um processo rotineiro e institucionalizado na organização. A mesma dinâmica foi exemplificada por Whittington (2006), porém enfatizando o aspecto de interação entre os três elementos principais – prática, práxis e praticante – e sua relação com novas práticas, atores reflexivos e sistemas abertos:

Moreover, following particularly Giddens's (1984; 1991) characterization of the contemporary world as marked by open social systems, plural practices and reflexive actors, practitioners also have the possibility of changing the ingredients of their praxis. By reflecting on experience, practitioners are able to adapt existing practices; by exploiting plurality, they are sometimes able to synthesize new practices; by taking advantage of openness, they may be able to introduce new practitioners and new practices altogetherⁱⁱ. (WHITTINGTON, 2006, p. 620)

Partindo da concepção de Whittington, tem-se a premissa de que o *strategizing* não é estático, mas passível de incorporação e exposição a novas práticas e ações,

indo de encontro à perspectiva de sistema adaptativo complexo, sugerido por Stacey (1995) em seu *framework*.

Com esta discussão formada, seguimos para o mapeamento do campo de estudos em S-as-P, conforme apresentado no próximo tópico.

3 METODOLOGIA

Para prosseguir com o mapeamento do campo de estudos em S-as-P, foram pesquisados artigos que englobassem de alguma maneira o conceito de Estratégia como Prática, usando o debate acima para delineamento do que vem a ser tal conceito. Conforme abordado, a S-as-P foca na atividade como seu ponto principal, enquanto que a abordagem processual engloba a perspectiva da atividade, porém sem tê-la como foco. Embora exista esta diferença, ambas estudam o processo estratégico, sendo este o motivo pelo qual a nossa pesquisa não elencou artigos com foco apenas no processo estratégico, foi observado a ênfase dada para os elementos principais – práxis, prática e praticante – que compõem o *strategizing*. “An example might be in relation to the growing usage of the term *strategizing* (WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON & MELIN, 2003) which has come to be used to describe *how people go about the process of making strategy*.ⁱⁱⁱ” (JOHNSON *et al*, 2007, p. 27). O uso deliberado do *strategizing* dificultou a busca através deste termo, sendo observados outros elementos como enfoque na prática, visão baseada em atividades e articulação entre os elementos principais em S-as-P.

Considerando a relevância de algumas fontes de informação na área de estudos organizacionais, nós buscamos os termos *strategy as practice*, *strategy as social practice*, *strategy as a social practice* e *estratégia como prática* nas seguintes bases de dados internacionais: Academic Search Premier EBSCO, Applied Social Sciences Index and Abstracts ProQuest, EconLit Ovid, JSTOR Arts & Sciences III Collection, Web of Science, Oxford e Emerald. Em seguida, o levantamento foi conduzido na base de dados nacional Spell. Por um lado, partimos da afirmativa de que os principais artigos da área estão publicados em periódicos relevantes da área. Por outro lado, o Spell foi incluído a fim de abranger artigos publicados em âmbito nacional, atendendo à ressalva de que apenas a Revista de Administração de Empresas (RAE) está inclusa nas principais bases de dados.

Após a realização das buscas, foram encontrados mais de 400 artigos. Deste total, foi feita a seleção dos artigos que de fato abordavam exclusivamente a temática da S-as-P. A seleção foi procedida através da leitura dos resumos (*abstracts*) de cada artigo, bem como a observação do título, dos autores e das palavras-chave. Os artigos não passíveis de identificação nesta primeira triagem foram lidos na íntegra para concluir sua permanência ou descarte. Feito isto, remanesceram 89 artigos, entre os quais estão artigos teóricos, artigos teórico-empíricos e artigos que mapearam a produção científica em S-as-P.^{iv} Destes 89 artigos, 5 foram descartados devido à falta de acesso gratuito no portal do Periódico Capes e no site da comunidade de Estratégia como Prática (www.s-as-p.org)^v.

Na sequência, todos os artigos foram analisados considerando seu local de publicação, data de publicação, principais teorias utilizadas, setor estudado e nível organizacional observado, metodologias empregadas, autores referenciados e citados. O local de publicação diz respeito ao país de origem do periódico no qual o artigo foi publicado; as principais teorias utilizadas foram elencadas a partir do procedimento de Walter e Augusto (2012, p. 136), empregando-se a técnica de análise temática do conteúdo na qual foram encontrados ““núcleos de sentido” na comunicação e cuja presença é importante para a análise que está sendo realizada”; o nível organizacional foi dividido em topo (diretoria executiva e alta gerência), médio (gerência intermediária e analistas), operacional (produção, assistentes, auxiliares), externo (consultores e *staff*), e externo-interno (mescla de consultores com

membros internos da organização estudada). As teorias identificadas foram classificadas em paradigmas, tomando por base o espectro, desenvolvido por Burrell and Morgan (2006), que demonstra a base epistemológica e ontológica de cada abordagem.

Estes quesitos propiciaram identificar países que mais publicam artigos dentro desta temática, ano de maior publicação, setores mais observados, comparativo entre artigos teóricos e teórico-empíricos, além de proporcionar cruzamento entre diversos dados. Ao tomar artigos teórico-empíricos como base, foram realizados cruzamentos entre teoria utilizada e nível organizacional estudado, teoria utilizada e país de publicação, nível organizacional estudado e país, e setor e nível organizacional considerados. Por fim, para análise dos dados, foram elaboradas tabelas, gráficos e quadros descritivos a fim de demonstrar o resultado obtido a partir do mapeamento realizado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

São demonstrados neste tópico os resultados advindos do mapeamento do campo de estudos da Estratégia como Prática.

Dos 82 artigos analisados, 34 artigos foram enquadrados como sendo de cunho teórico, 44 de cunho teórico-empírico e 4 artigos que também conduziram mapeamento da produção científica em S-as-P, conforme indicado na Tabela 1.

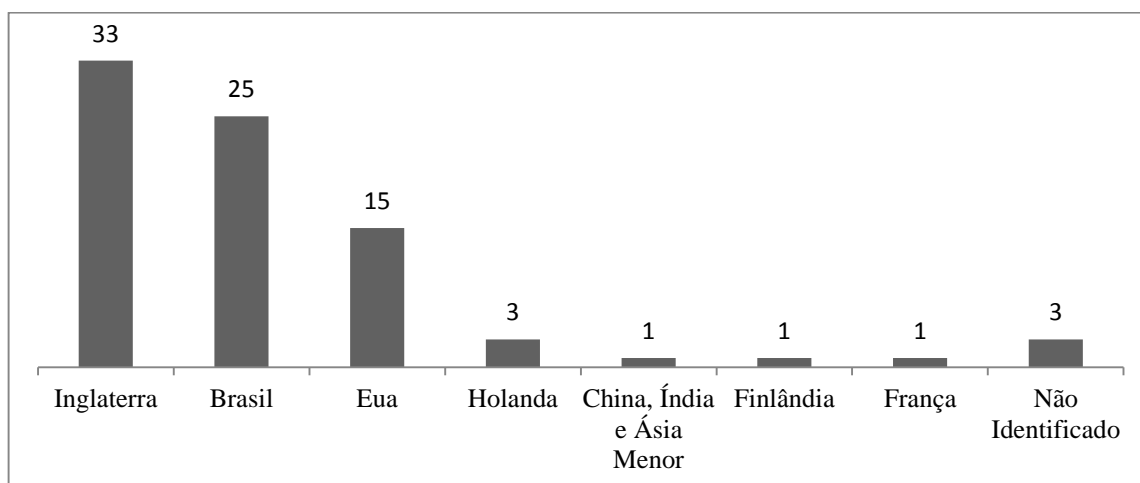
Tabela 1 – Enquadramento dos artigos

Tipo	Qtd
Teórico-Empírico	44
Teórico	34
Mapeamento	4
TOTAL	82

Fonte: elaborado pelos autores

No que se refere aos países de origem dos artigos mapeados, percebe-se a partir da Figura 2, que a maioria dos artigos foi publicada na Inglaterra, no qual foram identificados 33 artigos publicados. No Brasil, também foi possível perceber alto índice relativo de publicação, contendo 25 produções localizadas. Porém cabe ressaltar que a maioria destes artigos não foi publicada em periódico com Fator de Impacto, diferindo das publicações da Inglaterra e dos Estados Unidos, que foram publicados, em sua grande parte, em periódicos contidos no *Journal Citation Reports*. Sendo assim, o gráfico 1 objetiva mostrar um panorama da produção global considerando periódicos renomados, e revelando também a produção brasileira.

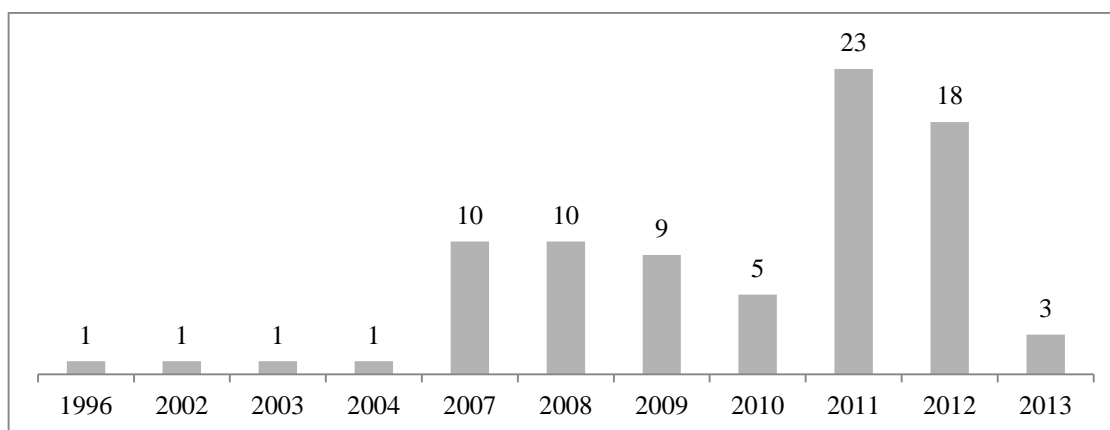
Gráfico 1 – Distribuição da produção por país



Fonte: elaborado pelos autores

Através da análise global da produção, verifica-se que a temática da S-as-P tem ganhado maior ênfase a partir da década de 2000. Os artigos de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski foram precursores dentro desta temática, possibilitando o desenvolvimento de outros debates acerca do *strategizing*, da visão baseada em atividade e do processo estratégico com enfoque na prática. Conforme demonstrado no Gráfico 2, a produção científica abrangendo S-as-P tem sido mais intensa a partir de 2007.

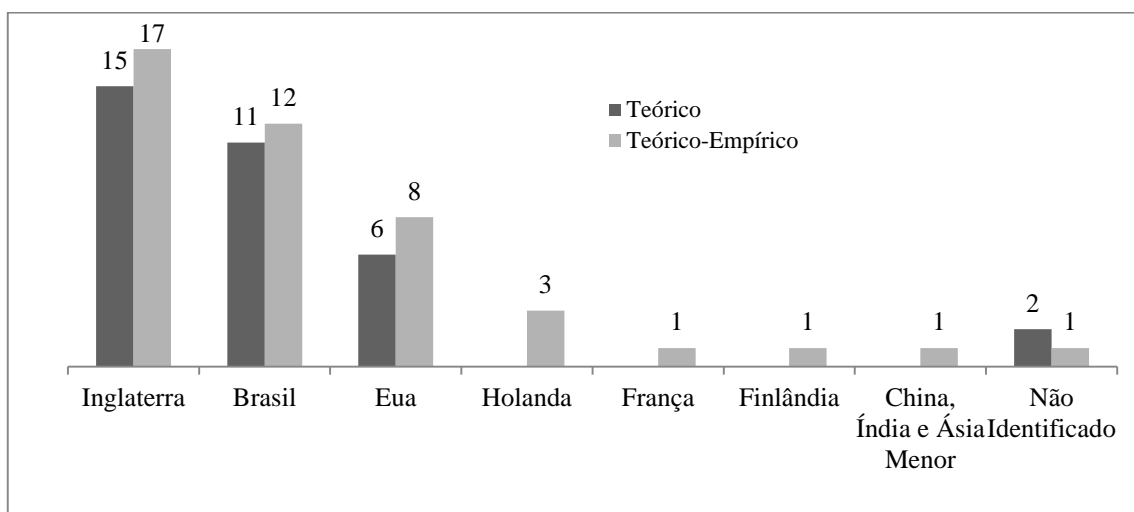
Gráfico 2 – Distribuição da produção por ano



Fonte: elaborado pelos autores

Percebe-se, no gráfico 3, que a proximidade entre a quantidade de artigos teóricos e teórico-empíricos é bem próxima, sendo a produção teórico-empírica maior. Este comportamento foi observado na Inglaterra, Brasil e Estados Unidos.

Gráfico 3 – Distribuição da produção por país, conforme enquadramento dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores

Através da Tabela 2, que também ilustra este aspecto, verifica-se que a quantidade relativa de artigos teórico-empíricos é maior nos Estados Unidos e menor no Brasil.

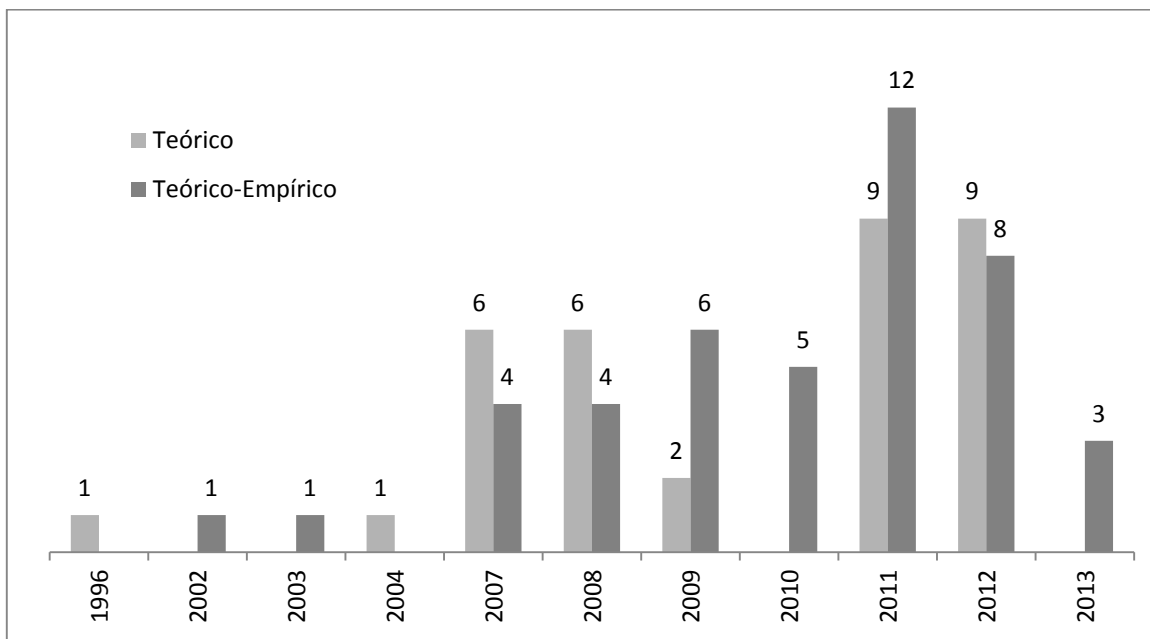
Tabela 2 – Tipo VS País

	Inglaterra	Brasil	Eua
Teórico	46,88%	47,83%	42,86%
Teórico-Empírico	53,13%	52,17%	57,14%

Fonte: elaborado pelos autores

Quando analisados no decorrer dos últimos anos, como disposto no Gráfico 4, observa-se que em 2007 e 2008, período em que a produção em S-as-P passou a ser maior, a produção teórica vigorava, porém tendo aumento também da produção teórico-empírica. Posteriormente, as produções teórico-empíricas sobressaíram com relação às teóricas, tendo como exceção o ano de 2012.

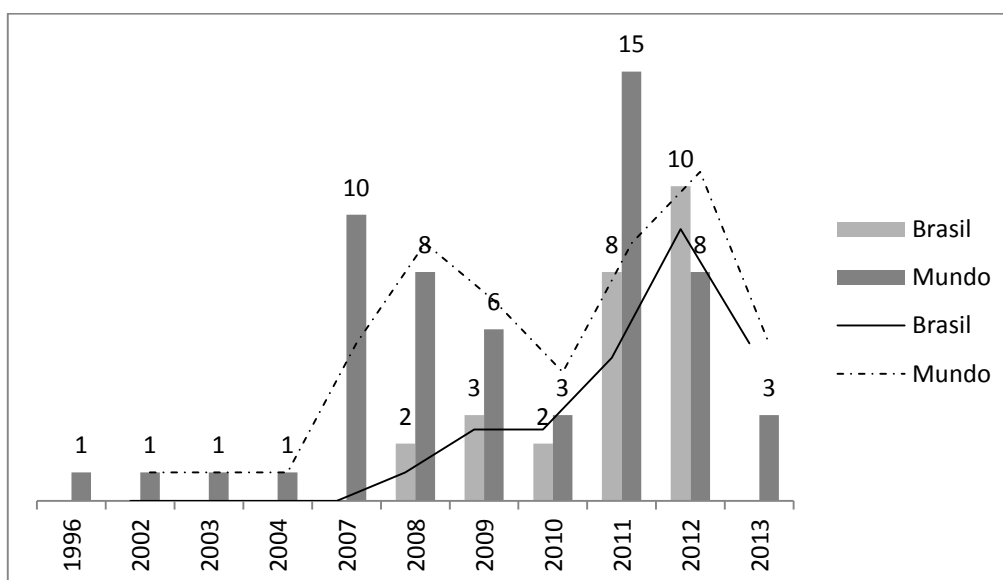
Gráfico 4 – Distribuição da produção por ano, conforme enquadramento dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores

Também foi possível perceber, observando as linhas de tendência do Gráfico 5, que o Brasil possui um atraso no tocante às publicações de S-as-P em periódicos. Enquanto o cenário internacional debatia S-as-P com maior densidade em sentido quantitativo, o Brasil experienciava suas primeiras publicações acerca do tema.

Gráfico 5 – Produção comparativa Brasil VS Mundo por ano



Fonte: elaborado pelos autores

Durante a investigação de teorias que acompanharam a S-as-P na análise empírica ou discussão teórica, percebe-se, conforme a Tabela 3, que a Teoria da Estruturação e a Teoria Institucional foram bastante utilizadas, bem como a Teoria da Prática de Pierre

Bourdieu. Neste processo de análise, verificou-se comumente o emprego de teorias que buscam romper dicotomias como agência e estrutura, subjetividade e objetividade, individualismo e coletivismo, entre outras vertentes consideradas como opostas pela teoria social clássica. Este diagnóstico vai de encontro ao propósito da S-as-P de se apoiar numa perspectiva pós-estruturalista, rompendo com tais dicotomias em seu sentido epistemológico e ontológico, e se aproximando da virada prática na teoria social (SCHATZKI, CETINA & SAVIGNY, 2001) e nos estudos da estratégia (TURETA, 2007). Além disso, foi possível perceber que alguns estudos de S-as-P resgatam apenas parte dos elementos teóricos de autores da denominada ‘virada prática’, como, por exemplo, a tomada de conceitos como Habitus sem a tomada dos conceitos de Capital, da teoria de Bourdieu. Este diagnóstico mostra que os pesquisadores em S-as-P tem buscado aporte das teorias da ‘virada prática’ para condução de suas investigações.

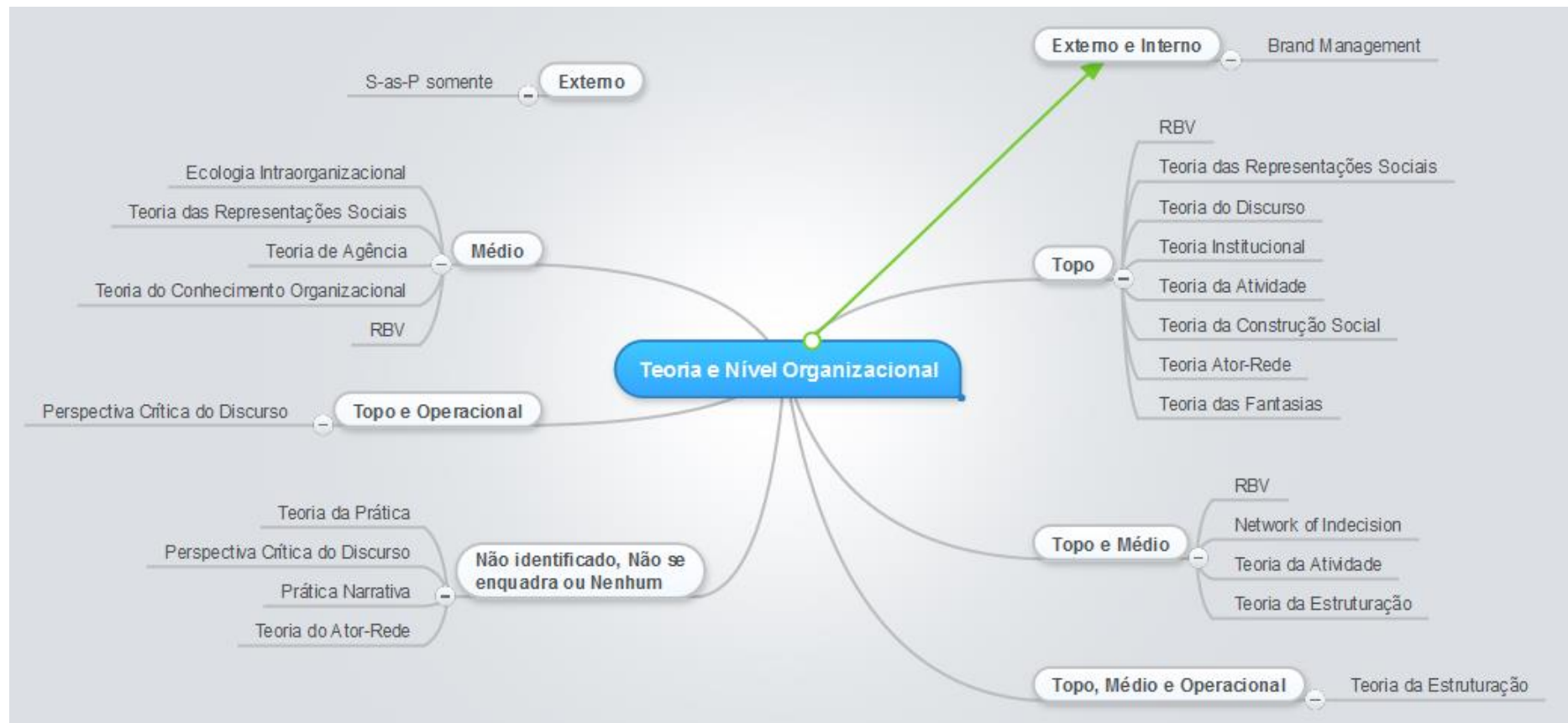
Tabela 3 – Teorias de Base

Teoria	Qtd
Teoria da Estruturação (Giddens)	9
Teoria Institucional	9
Teoria da Prática (Bourdieu)	7
Teoria da Atividade (Leontiev e Vygotsky)	4
Visão Baseada em Recursos (RBV)	4
Perspectiva Crítica do Discurso (Fairclough)	2
Teoria das Representações Sociais (TRS)	2
Teoria Ator-Rede	2
Outros	21

Fonte: elaborado pelos autores

No que se refere às teorias utilizadas, foi possível perceber uma grande diversidade de abordagens utilizadas, conforme demonstrado no Quadro 2.

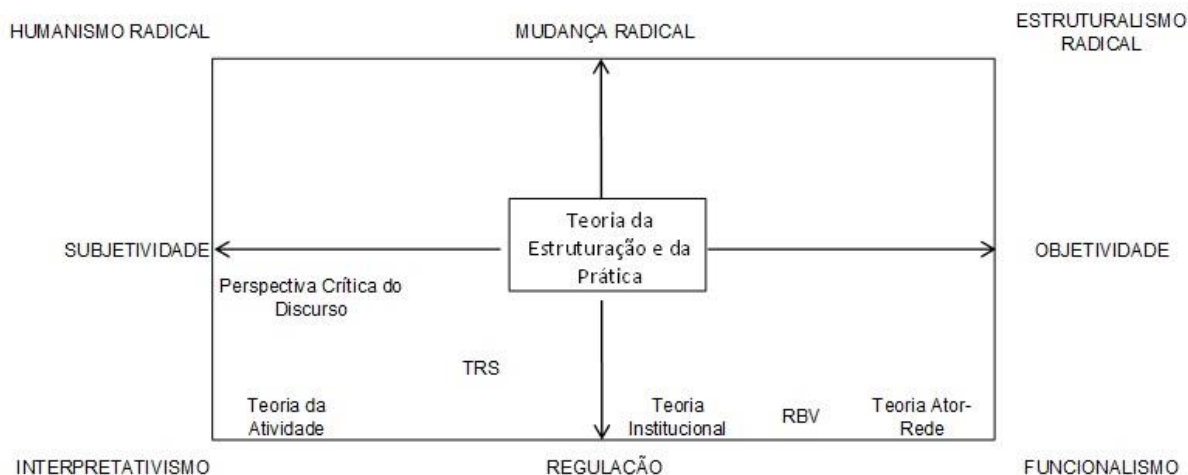
Quadro 2 – Teorias e abordagens identificadas



Fonte: elaborado pelos autores

Entre as teorias ou abordagens elencadas, percebe-se que houve maior aproximação de teorias abarcadas pela perspectiva interpretativista, porém também houve proximidade com teorias funcionalistas, conforme pode ser visto no Quadro 3. Além disso, se destacam as teorias da Estruturação e da Prática que atribuem ruptura e superação da dicotomia apresentada por Burrell e Morgan em seu espectro analítico.

Quadro 3 – Classificação das teorias



Fonte: elaborado pelos autores com base em Burrell e Morgan (2006)

Quando observados os setores investigados nos estudos teórico-empíricos, verificou-se grande diversidade de suporte empírico, sobressaindo os setores de Finanças e Educação, conforme indicado na Tabela 4.

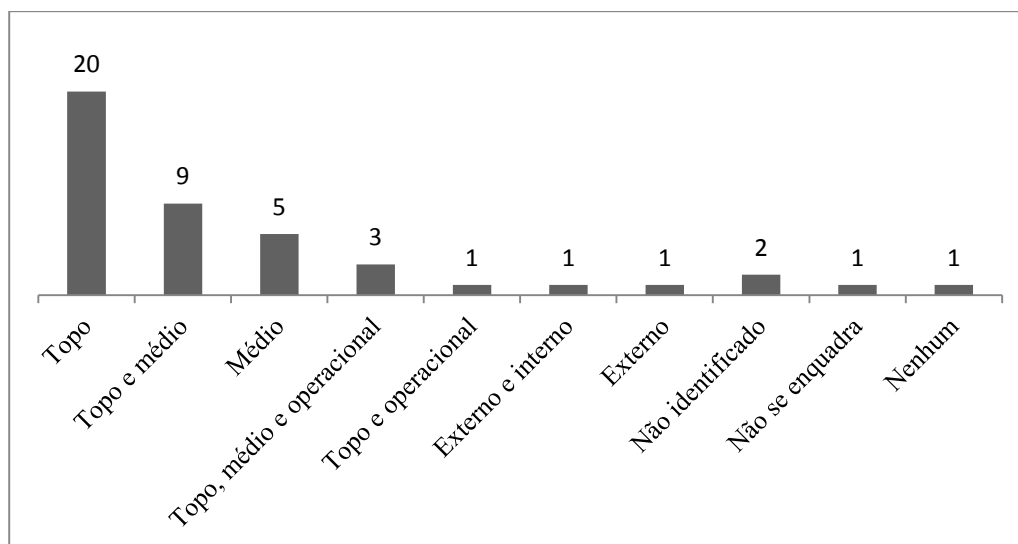
Tabela 4 – Setores Estudados

Setor	Qtd
Finanças	7
Educação	6
Consultoria	4
Varejo (não especificado)	3
Comunicação	3
Seguros	3
Setor público	3
Tecnologia	3
Engenharia	3
Telecomunicação	3
Outros	36
Não identificado	2

Fonte: elaborado pelos autores

Dos artigos teórico-empíricos, percebeu-se que a maioria investigou o topo da organização, que compreende diretoria executiva, vice-presidência e demais componentes da alta gerência. Também percebe-se, ainda no Gráfico 6, que apenas 3 artigos contemplaram todos os níveis organizacionais durante o processo de pesquisa. Este diagnóstico mostra conflito dos estudos empíricos com a indicação teórica, uma vez que a proposta da S-as-P parte do pressuposto de que a estratégia é aquilo que a organização é, devendo compreendê-la em sua totalidade para entender o processo de *strategizing*.

Gráfico 6 – Distribuição da produção teórico-empírica por nível organizacional



Fonte: elaborado pelos autores

Durante a análise dos procedimentos metodológicos contidos nos estudos de cunho empírico, foi possível identificar estratégias metodológicas como estudos de caso múltiplo e único, etnografia, pesquisa ação, estudo fenomenológico e mapeamento de outros estudos. O estudo de caso predominou entre os estudos empíricos.

Na sequência, percebeu-se diversos procedimentos de coleta de dados como análise documental, observação direta, observação-participante, entrevista em profundidade, elaboração de diário de campo, *survey* e “sombra” de membros da organização. A técnica de coleta denominada “sombra”, não tão comum nos estudos organizacionais, consiste em acompanhamento de estrategistas em suas rotinas, bem como registro de conversas “de corredor” e relacionamento interpessoal. Dos 45 artigos empíricos observados, 82,2% utilizaram entrevistas em profundidade, 48,9% utilizaram algum tipo de observação e 37,8% se apoiaram em coleta a partir de documentos externos e internos à organização. Destes 45 estudos, 35,6% fizeram triangulação de técnicas para a coleta de dados e 29 utilizaram mais de um procedimento.

Com relação aos procedimentos de análise das informações coletadas no campo, observou-se técnicas com abordagem indutiva, dedutiva, análise de narrativa, de conteúdo e de discurso, análise fenomenológica e interpretativa, codificação temática, análise de padrões dominantes, categorização de informações e princípios da *grounded theory*. Também foram identificados uso de software como Atlas. Ti, NVivo e Nud*Ist.

Nas pesquisas que estudaram o topo da organização, apenas 02 estudos não coletaram dados a partir de entrevistas compreendendo 90% de estudos que utilizaram esta técnica de coleta. Destes estudos, 35% se apoiaram em observação direta e esta mesma quantidade utilizou levantamento de informações a partir de documentos. Já nas pesquisas que

estudaram os níveis tópico e médio da organização, apenas 01 não se utilizou de entrevista em profundidade e somente 02 não fizeram triangulação de técnicas de coleta de dados.

5 CONCLUSÃO

A emersão de uma nova abordagem em estratégia tem sido foco de certa atenção nos periódicos bem conceituados. Por se tratar de uma abordagem alternativa, ainda existem poucos estudos que contemplem esta temática, sendo este estudo elaborado para possibilitar aos pesquisadores perceberem como está a produção neste novo campo.

Durante a análise dos dados levantados, foi possível verificar uma aproximação em quantidade de artigos teóricos e teórico-empíricos, sendo questionável se esta aproximação é característica de um campo recente ou se a perspectiva menos instrumental possibilita debates teóricos de forma mais exaustiva.

Outra percepção durante o processo de análise foi o ingresso posterior dos estudiosos brasileiros nesta temática, sendo verificado um atraso quando comparado com a Inglaterra e Estados Unidos. Desta observação, emerge outro questionamento: este *delay* se dá pela inexistência de uma teoria organizacional genuinamente brasileira?

Por fim, dos estudos teórico-empíricos levantados, percebe-se que estes se prendem mais à análise do topo da organização que de outros níveis. Contraditoriamente à teoria da S-as-P, que aponta a importância de se investigar todos os níveis organizacionais, surge um problema de agenda que induz a questionar o motivo pelo qual os pesquisadores têm se atentado aos níveis organizacionais mais altos. Neste sentido, cabe investigar se existe certa dificuldade para contemplar a organização em sua totalidade durante o processo de análise ou se existem resquícios de outras escolas da estratégia que entendiam a estratégia como restrita ao nível de topo da organização.

Sendo assim, o presente artigo contribui tanto para se obter um panorama da produção científica em uma área que vem ganhando sopro, bem como se ter visão de teorias e metodologias associadas aos estudos da S-as-P, além de possibilitar alguns questionamentos acerca da aproximação de artigos teórico-empíricos com artigos teóricos, do *delay* existente entre Brasil e Mundo no tocante à produção e, por fim, a conjectura de um possível problema de agenda nos estudos de S-as-P.

REFERÊNCIAS

- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Hants: Ashgate, 2006.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, London, v.60, n.1, p. 217-242, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, v.60, n.5, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, p. 529-560, 2004.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research, directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-22, 2003.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SCHATZKI, Theodore; CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike. **The practice turn in contemporary theory**. Oxford: Routledge, 2001.
- STACEY, Ralph. The Science of Complexity: an alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, v.16, n.6, p. 477-495, 1995.
- TURETA, César. A virada prática nos estudos de estratégia. **Revista de Administração de Empresas (Online)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 1-2, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0034-75902007000400012&lng=em&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: abril/2013.
- WALTER, S. A; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, São Paulo, v.11, n.1, p.131-142, 2012. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7659/pratica-estrategica-e-strategizing-mapeamento-dos-delineamentos-metodologicos-empregados-em-estrategia-como-pratica>>. Acesso em: abril/2013.
- 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**. Denver: Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management, 2002.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, p.117–125, 2003.

ⁱ A Estratégia como Prática está essencialmente preocupada com a estratégia como atividade na organização, tipicamente a interação de pessoas, ao invés de se preocupar com a estratégia enquanto propriedade da organização.

ⁱⁱ Além disso, seguindo especialmente a caracterização de Giddens (1984, 1991) do mundo contemporâneo como marcado por sistemas abertos, as práticas sociais plurais e atores reflexivos, os praticantes também têm a possibilidade de mudar os ingredientes de sua práxis. Ao refletir sobre a experiência, os profissionais são capazes de adaptar as práticas existentes; explorando a pluralidade, às vezes eles são capazes de sintetizar novas práticas; tirando proveito de sua capacidade receptiva, eles podem ser capazes de introduzir completamente novos profissionais e novas práticas.

ⁱⁱⁱ Um exemplo pode ser em relação ao uso crescente do termo “estrategização”, que passou a ser usado para descrever como as pessoas tratam o processo de fazer estratégia.

^{iv} Para conduzir o presente estudo, foram considerados como artigo teórico os materiais que não se apoiaram na investigação de campo – empírica – para conduzir o debate acerca da problemática. Além disso, também se enquadrou neste tipo o artigo que buscou inovar em alguma base teórica utilizada acerca da temática ou simplesmente o desenvolvimento de revisões conceituais.

^v Os artigos eliminados devido à inacessibilidade foram: “Bjerregaard, Toke. Co-existing institutional logics and agency Among Top-Level Public Servants: A Praxeological Approach”; “Mariani, Marcello M. Coopetition As An Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses”; “Sage, Daniel, & Dainty, Andrew. A 'Strategy-As-Practice' Exploration Of Lean Construction Strategizing”; “Vallaster, Christine, & Muehlbacher, Hans. Strategy Formation As Social Representation: Understanding The Influence Of Contexts On Strategy Formation”; e “Van Wessel, Margit; Van Buuren, Ronald & Van Woerkum, Cees. Changing Planning By Changing Practice: How Water Managers Innovate Through Action”.