

# A VIRADA PRÁTICA NOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA

Por César Tureta

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP

E-mail: cesartureta@gmail.br



## STRATEGY AS PRACTICE: AN ACTIVITY-BASED APPROACH

De Paula Jarzabkowski

London: Sage, 2005. 216 p.

O debate teoria/prática tornou-se central nas ciências organizativas e tem influenciado sobremaneira recentes reflexões acerca da relevância e contribuição das pesquisas em Administração para a prática, em particular na área de estratégia.

“Estrategizar” (*strategizing*) é uma atividade expressivamente complexa; por essa razão, teóricos e praticantes constantemente se vêem envoltos com uma série de questões difíceis de serem resolvidas. Richard Whittington, professor de estratégia da Saïd Business School, na Universidade de Oxford, em um de seus artigos confessa corajosamente que, mesmo com quinze anos de experiência, seu conhecimento sobre a forma de “estrategizar” ainda é muito pequeno. De modo especial, a academia europeia de administração tem promovido um movimento em direção à prática nos estudos de estratégia com a finalidade de compreender nuances antes marginalizadas pelas perspectivas tradicionais, que privilegiam análises

macro e relegam atores e atividades cotidianas a um segundo plano, quando não os ignoram.

A mudança proposta implica assumir a estratégia como uma prática social. No intuito de consolidar essa iniciativa, e como exemplo, merece destaque a criação do *website* <http://www.strategy-as-practice.org>, o qual disponibiliza um espaço para discussão de idéias referentes às agendas de pesquisa, métodos e metodologias, resultados potenciais e principais problemas. E é justamente dentro desse movimento que Paula Jarzabkowski desenvolve seu trabalho, em três universidades do Reino Unido, onde entrevistou os *top managers*, observou reuniões e analisou documentos.

O livro, cujo objetivo é oferecer contribuições sobre o modo como as atividades práticas dos gestores dão forma à estratégia, abrange três audiências específicas: pesquisadores na área de estratégia, estudantes de cursos de gestão estratégica e praticantes

reflexivos que trabalhem em universidades ou contextos organizacionais semelhantes.

Na visão de Jarzabkowski, as duas principais motivações para as atuais transformações no campo de estratégia são, primeiro, a frustração com os modelos normativo-prescritivos que dominavam a pesquisa em administração e reduzem a complexidade do “estrategizar” a algumas variáveis estatísticas, conferindo aos atores papel simplista e secundário; e segundo, a necessidade de apreender “organização” (*organization*) como “processo de organização” (*organizing*), substituindo substantivos por verbos e trazendo à luz atores e suas ações para o centro da pesquisa.

Essa perspectiva possui três focos principais: a prática, os praticantes e as práticas. A prática representa o próprio processo de fazer estratégia, entendendo-o como um fluxo das atividades organizacionais. Os praticantes são as pessoas direta ou indi-

retamente envolvidas nessas atividades. Já as práticas dizem respeito aos instrumentos utilizados pelos atores, e podem ser divididas em: a) práticas administrativas “racionais” (planejamento, orçamentos, indicadores de *performance*); b) práticas discursivas, que compreendem os recursos cognitivos, lingüísticos e simbólicos da interação estratégica; e c) práticas que criam oportunidades de interação entre os praticantes (reuniões, *workshops* e episódios do dia-a-dia).

Além da introdução, três grandes partes dividem o livro. Na primeira, são discutidas suas bases teóricas e analíticas. O capítulo 1 contempla o resgate da teoria das práticas sociais que configura o pano de fundo da nova abordagem. A estratégia é vista como uma atividade situada e socialmente (re)construída nas interações entre os atores, que por sua vez possuem objetivos e interesses potencialmente divergentes. No capítulo 2 são explorados os conceitos de “estrategizar” – que é, de um lado, visto como procedimento formal, que se desenvolve por meio de planos e orçamentos, os quais são empregados para coordenação, documentação e formalização das estratégias; e de outro, como atividade interativa que ocorre nas relações entre os mais diversos atores organizacionais, proporcionando a oportunidade da comunicação, negociação e persuasão para o delineamento das estratégias.

A segunda parte representa o eixo central do livro, com a análise dos três casos. O capítulo 3 introduz os casos e as características do contexto no qual as universidades estão inseridas. Tal contexto é formado por atores com interesses divergentes e ambíguos que, em função de pressões e competitividade impostas pelo ambiente, precisam ser alinhados em atividades coletivas. Nos três casos analisados, a autora verificou a existência de quatro

principais atividades estratégicas: pesquisa, ensino, resultados comerciais, tamanho e escopo.

No capítulo 4 são apresentadas as implicações do “estrategizar” enquanto procedimento formal e interação para a formação e o delineamento das estratégias. O primeiro controla e confere legitimidade estrutural à estratégia, possibilitando sua persistência por meio de práticas administrativas rotinizadas. O segundo produz estrutura de significados que confere legitimidade interpretativa e controle normativo, propiciando a introdução de novas estratégias ou a reinterpretção daquelas já existentes.

No capítulo seguinte, Jarzabkowski desdobra a noção de legitimidade estrutural e interpretativa em uma matriz na qual apresenta quatro modos de “estrategizar”: pré-ativo, procedimento formal, interativo e integrativo. Tais processos explicam as diversas fases do desenvolvimento estratégico das universidades, perpassando por cinco padrões distintos de formação das estratégias. O capítulo 6 discute como as múltiplas atividades estratégicas (pesquisa, ensino, resultados comerciais, tamanho e escopo) coexistem e estabelecem relacionamentos entre si. Há sempre uma atividade central, diretamente associada com a reputação histórica e profissional da universidade. Assim, a coexistência das estratégias é permeada por tensões devido à divergência de interesses e objetivos entre as múltiplas estratégias e seus relacionamentos com a atividade central.

A terceira parte tem como proposta oferecer uma contribuição para o desenvolvimento de uma teoria sobre a forma como os atores “estrategizam” e o impacto desse processo para a formação da estratégia. No capítulo 7 a autora faz a reunião dos blocos conceituais construídos a partir da pesquisa empírica. Considerando que múltiplas atividades possuem implicações para

a prática da estratégia, a legitimidade estrutural e a interpretativa são vistas como complementares e sublinham os quatro modos de “estrategizar”, que por sua vez explicam a variação nos padrões de atividade estratégica.

O capítulo 8 aborda duas questões: as conseqüências práticas dessa nova perspectiva, que podem servir como ponto de partida para os gestores refletirem acerca das práticas estratégicas; e uma agenda futura de investigação, a qual deveria atentar para os aspectos relacionados às múltiplas estratégias, a relação entre prática e *performance*, e o estudo da estratégia em contextos universitários. No final do livro se apresenta um apêndice com detalhes sobre a metodologia e a forma de análise empregadas na pesquisa, permitindo ao leitor visualizar como ocorreram as etapas de investigação.

Em direção contrária à pesquisa tradicional de estratégia, Paula Jarzabkowski aborda a atividade estratégica enfocando as interações e relações entre os atores em um nível micro de análise – sem, porém, desvincular-se do contexto do qual as universidades fazem parte. O trabalho demonstra, sobretudo, que é possível investigar qualitativamente o processo de “estrategizar”. Todavia, o livro se limita apenas à realidade da alta gerência.

“Estrategizar” é uma atividade composta por uma série de atores – que, conjuntamente, (re)constróem a estratégia a todo o tempo nas interações cotidianas –; não se refere apenas a um grupo específico de praticantes. A despeito de tal limitação, a obra traduz conceitos importantes, até então pouco considerados e que possibilitam entender o “estrategizar” como uma prática complexa e repleta de tensões, na medida em que a participação de diversos atores, com interpretações diferenciadas de uma dada realidade, pode causar divergências, nem sempre fáceis de serem geridas.