

Explorando as Bases Conceituais de Estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à Estratégia como Prática

*Exploring the Conceptual Bases Studies of Richard Whittington and Paula
Jarzabkowski Related to Strategy as Practice*

Cláudio Luiz Melo da Luz ¹
Silvana Anita Walter ²

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa que objetivou identificar e analisar as bases conceituais de estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à abordagem de estratégia como prática. Assim, contribuindo com os pesquisadores da abordagem ao identificar e analisar, de forma sistematizada, um conjunto de observações sobre a trajetória das obras, em especial quanto às bases teóricas e conceituais empregadas por Whittington e Jarzabkowski para o desenvolvimento de seus estudos sobre estratégia como prática. Os dois autores apresentam uma preocupação em recorrer a aportes teóricos mais amplos para fundamentar essa abordagem,

¹ Bacharel em Administração e em Ciências Contábeis pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal. Pós-graduado em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina. Ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais - Nível Superior - no Ministério da Educação, em Brasília, e no Instituto Federal Catarinense, em Santa Catarina, lotado no Campus Santa Rosa do Sul. Cursando Licenciatura em Letras - Língua Portuguesa e Respectiva Literatura no Centro Universitário Leonardo da Vinci, em Criciúma, Santa Catarina. E-mail: claudio.luiz@ifc-sombrio.edu.br

² Professora Curso de Administração e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Doutora em Administração pela PUC-PR. Mestre em Administração: Gestão Moderna de Negócios, pela FURB-Blumenau (SC). Especialista e Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Líder do Tema de Formação do Professor e do Pesquisador da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Bolsista Produtividade CNPq Nível 2. E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com

considerada como uma prática social, tais como as diferentes teorias sobre estratégia e a teoria sociológica, principalmente a teoria da ação.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Richard Whittington. Paula Jarzabkowski.

Abstract

This article presents the results of research that aimed to identify and analyze the conceptual bases studies of Richard Whittington and Paula Jarzabkowski related to strategy as practice. The two authors present a concern to appeal to broader theoretical contributions to support this approach, considered as a social practice, such as the different theories on strategy and sociological theory, especially the theory of action.

Keywords: Strategy as Practice. Richard Whittington. Paula Jarzabkowski.

INTRODUÇÃO

A estratégia das organizações é tratada pelos estudos organizacionais de acordo com diferentes abordagens: a clássica (também chamada de conteúdo), a do processo e a da prática. As pesquisas da abordagem clássica têm foco nas organizações, em seus desempenhos e em suas estratégias, enquanto as pesquisas que entendem a estratégia como processo consideram a estratégia como algo que as organizações fazem. Para a estratégia como prática, por sua vez, a estratégia é uma prática social realizada pelas pessoas envolvidas com a organização. Desse modo, essa abordagem atribui menos ênfase às organizações, sendo o seu maior foco os estrategistas nas organizações e como os mesmos realizam a estratégia (WHITTINGTON, 1996).

A abordagem de estratégia como prática é recente em comparação com a clássica e a de processo. No Brasil, os primeiros estudos sobre essa abordagem foram publicados em 2004, oito anos depois da publicação da nota de pesquisa de Whittington (WALTER; AUGUSTO, 2009b).

Todavia, conforme apontam Maciel e Augusto (2011), críticas foram e continuam sendo dirigidas aos estudos realizados sob a perspectiva de estratégia como prática, tanto por estudiosos que não estão inseridos no contexto dos estudos da estratégia como prática, mas também por estudiosos da abordagem.

Para complexificar o quadro de críticas à abordagem de estratégia como prática, existem poucos estudos de revisão sistemática publicados sobre essa abordagem, o que pode estar relacionado ao fato de ser uma abordagem recente na área de estratégia. Assim, como não se têm consolidadas as linhas teóricas que guiam os autores dessa perspectiva, pouco se sabe das contribuições de estudos para o conhecimento da área ou como os autores articulam essa abordagem.

De acordo com Walter e Augusto (2009b), no Brasil foram publicados dois artigos sobre o assunto em 2004, um em 2005, seis em 2006, seis em 2007, nove em 2008 e nenhum em 2009, totalizando vinte e quatro até o final da última década.

Em um dos poucos estudos de revisão sistemática da abordagem de estratégia como prática, Walter e Augusto (2009b) encontraram os dois expoentes de tal abordagem: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski. De acordo com Walter e Augusto (2009b), Whittington se destaca por ser responsável pela primeira publicação de estratégia como prática no contexto mundial e Jarzabkowski, pelo número de publicações e de citações de suas obras em estudos sobre essa abordagem.

Frente ao contexto exposto, considera-se que seja necessário o desenvolvimento de estudos que contribuam com a academia e com os estudos organizacionais, no sentido de esclarecer pontos obscuros presentes no contexto das mais diversas interpretações a respeito da estratégia como prática, cuja explicitação de linhas correspondentes ao assunto, que abordadas por estudos anteriores, contribuiriam em reforçar tal lacuna. 1) que este estudo possa contribuir com esse esclarecimento, ao identificar e analisar, de forma sistematizada, um conjunto de observações sobre a trajetória das obras de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à abordagem de estratégia como prática, em especial quanto às bases teóricas e conceituais empregadas por Whittington e Jarzabkowski para o desenvolvimento de seus estudos sobre estratégia como prática, contribuindo para os pesquisadores que se interessem por essa abordagem.

Nas seções posteriores são apresentados os aspectos teóricos da abordagem Estratégia como Prática, com a inserção da teoria sobre prática social. A seguir é apresentado o delineamento metodológico do estudo, convergindo para as análises e interpretação dos dados, seguindo-se de considerações finais.

1. Abordagem da Estratégia como Prática

A perspectiva da estratégia como prática é oriunda dos estudos sobre prática na teoria social realizados nos anos de 1980 (SCHATZKI, CETINA, SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002). Em 1996, com a publicação de uma nota de pesquisa por Richard Whittington, surgiu a *strategy as practice* (SAP), ou, em português, estratégia como prática. Essa nova perspectiva sobre estratégia atribui menos ênfase às organizações, sendo o seu maior foco os estrategistas nas organizações e como os mesmos realizam a estratégia. A estratégia é

tratada como uma prática social, na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 1996). Para esse autor, a prática está relacionada ao trabalho de implementação, mas também ligada a reuniões, discussões, ferramentas e formulações para que a estratégia seja implementada de fato.

Whittington (1996), ao evidenciar a abordagem de estratégia como prática, buscou uma alternativa para unir os acadêmicos e os praticantes da estratégia, apresentando como foco do seu estudo como os praticantes da estratégia agem e interagem. Naquele momento, o campo da pesquisa da estratégia era muito diversificado em abordagens, porém contemplando, basicamente, a abordagem clássica da estratégia, ou seja, tendo como foco as organizações e seus desempenhos.

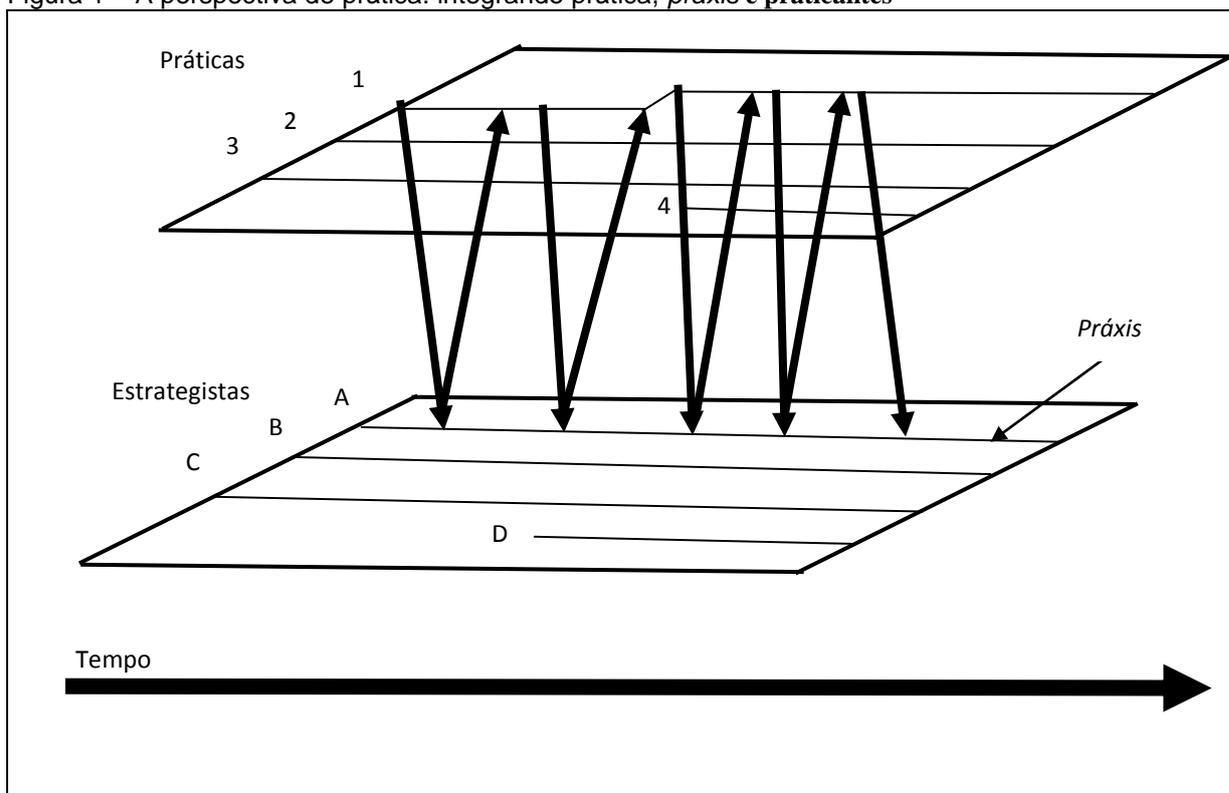
Entre os temas relacionados à estratégia como prática em estudos internacionais, Walter e Augusto (2009b) identificaram que os mais abordados são: *strategizing*, microprática, prática estratégica, *organizing*, mudança estratégica, implicações da estratégia como prática para a pesquisa, ferramentas estratégicas, integração entre os níveis micro e macro, prática social e estratégia, campo de pesquisa em estratégia como prática, discurso estratégico, relação entre a perspectiva de estratégia como prática e a disciplina de administração estratégica, decisão estratégica, integração entre práxis, práticas e praticantes, possibilidades metodológicas para pesquisas, conversa estratégica, fracasso estratégico, implicações da estratégia como prática para o ensino, manutenção de estratégias, narrativas e reuniões de estratégia. Os resultados obtidos por Walter e Augusto (2009b) igualmente apontaram a integração da estratégia como prática a outras perspectivas teóricas, como a estratégia como um processo, a teoria social e a teoria de Heidegger, as teorias de sistemas adaptáveis complexos, a teoria de ator rede, a teoria convencionalista, a psicologia cognitiva e cognição social, a visão da estratégia baseada em recursos e a perspectiva de capacidades dinâmicas.

Evidenciada como uma oportunidade para pesquisar a prática, essa abordagem se aproxima à do processo, preocupada, entretanto, com a maneira como os estrategistas implementam a estratégia (WHITTINGTON, 1996). Essa similaridade tem feito muitos pesquisadores da área considerarem a estratégia como prática uma parte da abordagem do processo. De acordo com

Whittington (2007), aos pesquisadores organizacionais, em geral, eram oferecidas apenas duas categorias de teoria distintas e incompatíveis – variância (relações estáticas entre variáveis) e substância (pontos de vista) –, o que gerou a conclusão: estratégia como prática não é de conteúdo, não faz muita variância e, provavelmente, não é substância; por isso, deve ser de processo. Whittington (2007) entende que se deve resistir a essa conclusão, porque a investigação do processo é definida de modo mais específico do que a prática.

A estratégia como prática, por sua vez, adota um olhar sociológico, pois a estratégia é uma prática social, ou seja, é uma atividade humana organizada. De tal forma, se a estratégia é uma prática social, oferece muitos temas para pesquisa, mais amplos do que o desempenho organizacional (WHITTINGTON, 2007).

Whittington (2002) apresenta um modelo para integrar três conceitos fundamentais para a abordagem de estratégia como prática – práticas, *práxis* e praticantes –, representado na Figura 1. Os estrategistas poderiam ser do time da administração de cúpula; os conselheiros, que participam de várias ações, poderiam ser de uma empresa particular; e suas *práxis* poderiam ser reuniões de revisão de estratégia ou o dia a dia da administração de cúpula. Nesse modelo, segue-se o comportamento pela estratégia de criação própria, orientando-se pela legislação, escolas empresariais, consultorias ou empresas modelos.

Figura 1 – A perspectiva de prática: integrando prática, *práxis* e praticantes

Fonte: Whittington (2002, p. 2).

Na Figura 1, Whittington (2002) indica que, durante o período de tempo, há estrategistas A, B e C. O estrategista A utiliza o conhecimento das práticas 1, 2 e 3 para a sua *práxis*, compartilhadas com B e C. Isso acontece com os estrategistas B e C, havendo nova *práxis* ocasionalmente. O estrategista A reforça suas práticas, porque confia nos estrategistas B e C, podendo alterar suas *práxis*. Quando uma quarta prática – a prática 4 – é inserida por um estrategista D (novo empregado ou um consultor), há alteração na *práxis*. O modelo apresenta os riscos de inércia e as condições para mudança. O modelo indica as condições sob as quais podem ser melhoradas *práxis* de estratégia.

Entretanto, entende Whittington (2002) que a literatura sobre estratégia apresenta poucas informações sobre quem são os estrategistas, como a pessoa poderia se tornar um, quais suas ferramentas e onde adquirem e usam suas habilidades. O autor igualmente aponta que se têm ricos recursos da teoria social que também podem integrar uma gama extensiva de tradições de pesquisas empresariais, incluindo o local de trabalho e a alta gerência.

1.1. PRÁTICA SOCIAL

Schatzki et al. (2001) identificaram, na Sociologia contemporânea, uma “volta da prática”, influenciada pelas teorias de Bourdieu, De Certeau, Foucault, Giddens e outros. De acordo com Whittington (2002), essas teorias são todas diferentes, mas o que as mesmas compartilham é o reconhecimento das ligações da atividade cotidiana às propriedades estruturais da sociedade, o mesmo ocorrendo com os teóricos da Administração nas mais diversas áreas, bem como com a disciplina Administração Estratégica.

Turner (1994) distingue os termos prática e práticas: prática, como uma noção teleológica, uma atividade em busca de um objetivo; e as práticas, como os hábitos enraizados ou pedaços de conhecimento tácito (conhecimento obtido ao longo da vida) que compõem o sistema de atividade. Conforme estabelece Giddens (1984), prática é considerada como ações que fazem parte da rotina diária.

Para Giddens (1979; 1984; 1989), o conceito de prática social consiste no tratamento que é dado às questões inerentes à conduta do ser humano, relacionada às instituições sociais. Dessa forma, para o autor, a prática social está vinculada aos procedimentos, métodos e técnicas promovidos pelos atores sociais, com seus conhecimentos para a ação. Assim, indica que todos os seres humanos são agentes cognoscitivos, possuindo conhecimento das condições e das consequências do que fazem em suas vidas cotidianas. Para o mesmo autor, o estudo dessa vida cotidiana é importante para analisar as práticas institucionalizadas, com o estudo do contexto diretamente ligado à investigação social, não podendo significado individual algum ser dado à coerção na análise social. Com isso, a prática é, para Giddens (1984), o fator fundamental para a teoria da estruturação, não aceitando o dualismo entre o social e o individual.

Já De Certeau (1994) entende que as práticas ou as “maneiras de fazer” acontecem influenciadas pela cultura, sendo sua execução dependente do contexto. Estudou o cotidiano dos indivíduos e das coletividades, o que o levou a estabelecer que as práticas sociais fazem parte desse cotidiano.

Para Bourdieu (1996), as práticas são conhecidas como *habitus*, também chamadas de preferências, caracterizando que a posição social da pessoa a faz se associar a outras pessoas com as mesmas condições sociais,

bem como são tanto individuais quanto coletivas, inserindo-se como prática social. Para o autor, os indivíduos são socialmente determinados, não interpretam as possibilidades e não planejam, além de que são agentes, e não atores sociais. Assim, entende que a prática social independe de estruturas, pois, mesmo sem essas estruturas, continua existindo e, com isso, o indivíduo improvisa. Dessa forma, indica que a prática social não segue regras sociais externas ao indivíduo.

Walter (2010) identificou, sob a perspectiva de estratégia como prática, a existência de dois tipos de práticas: práticas em um conceito geral e práticas estratégicas. Para a autora, em um conceito geral, as práticas constituem as ações do dia a dia (todas aquelas relacionadas à rotina diária de uma pessoa), não sendo intencionais e podendo influenciar a estratégia. Quanto às práticas estratégicas, Walter (2010) considera que possuam intenção estratégica, causando impacto na organização como um todo.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de um estudo teórico-empírico, baseado no constructo de autores a seguir citados, preocupado com o entendimento sobre a construção e mudança de ideias e caracterizado como um trabalho de interpretação dos estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionados à abordagem da estratégia como prática.

No que se refere aos objetivos, sua abrangência e profundidade, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, a qual, segundo Hair Jr. et al. (2005), tem por objetivo a informação detalhada de determinada situação, descrevendo, assim, características obtidas dos dados coletados.

Em alinhamento com o objetivo geral, já apresentado na Introdução, de analisar a trajetória teórica das obras de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à abordagem de estratégia como prática, em especial quanto às bases teóricas e conceituais empregadas pelos dois autores em suas pesquisas, esta pesquisa emprega a revisão sistemática, por meio do uso de técnicas qualitativas (estado da arte) e quantitativa (bibliometria).

Como definição da categoria de análise, bases teóricas e conceituais deste estudo foram estabelecidas:

1) Definição constitutiva: Teorias e conceitos que embasam o desenvolvimento de um estudo científico (HAIR JR. et al., 2005); e

2) Definição operacional: Analisaram-se, de acordo com suas semelhanças e diferenças e considerando a trajetória, as bases conceituais das obras de Whittington e Jarzabkowski no tocante às teorias empregadas para estudo do tema principal de cada publicação; obras e autores mais citadas nos estudos; definição para os conceitos de: prática, *práxis*, praticante da estratégia, estratégia, *strategizing* e *organizing*. Semelhanças são relações de igualdade entre qualidades ou estados, podendo ser características ou opiniões que possuem analogia, conformidade ou se complementam. Diferenças são qualidades ou estados de desigualdade, podendo ser características ou opiniões distintas. Trajetória é o caminho percorrido por pessoas ao longo de um período de tempo em relação a um referencial.

Quanto à coleta de dados, o suporte de registro deste estudo caracteriza-se como bibliográfico. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2009, p. 50). As pesquisas bibliográficas usam contribuições publicadas sobre um tema estudado, como, por exemplo, “as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas e os boletins de revistas de jornais” (BEUREN, 2009, p. 135).

Constituíram-se como instrumentos de coleta de dados os estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski. A perspectiva temporal foi longitudinal. Localizaram-se, por meio das buscas, 109 títulos que, inicialmente, poderiam se caracterizar como sendo relacionados à estratégia como prática, sendo 107 estudos estrangeiros e 2 estudos brasileiros. Desses, 56 estrangeiros e 1 brasileiro são de Richard Whittington e 51 estrangeiros e 1 brasileiro são de Paula Jarzabkowski. Do total de títulos estrangeiros, 4 são de estudos realizados por Richard Whittington e Paula Jarzabkowski em coautoria.

Analisaram-se todos os estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski identificados nas bases de dados nacionais e internacionais, relacionados à abordagem da estratégia como prática, desde o ano de 1996 até 2011, totalizando 16 anos de pesquisas apresentadas em eventos,

periódicos e capítulos de livros, período este considerado como o de consolidação da abordagem.

Realizou-se buscas em bases de dados, *sites*, anais de eventos e periódicos. No âmbito internacional, realizaram-se as buscas no Portal Periódicos CAPES (*Blackwell, Wilson, Emerald, Sage, Science Direct, Wiley InterScience e Scielo*), *Elton Bryson Stephens Company Multidisciplinar* (EBSCO) e EBSCOhost; e *sites* de busca livre. No âmbito nacional, foram alvo de análise todos os eventos e periódicos disponíveis no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD): os anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD), Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Encontro de Marketing (EMA), Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica (Simpósio), Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Encontro de Administração da Informação (EnADI) e Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ); e os periódicos *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *RAC-Eletrônica*, *Brazilian Administration Review (BAR)* e *Revista de Administração de Empresas (RAE)*.

Destaca-se que, no caso de um estudo publicado em mais de uma fonte, em evento e em periódico, considerou-se a versão veiculada em periódico. Não se consideraram os estudos apresentados em livros completos ou publicados em veículos não científicos.

Localizaram-se, por meio das buscas, 109 títulos que, inicialmente, poderiam se caracterizar como sendo relacionados à estratégia como prática, sendo 107 estudos estrangeiros e 2 estudos brasileiros. Desses, 56 estrangeiros e 1 brasileiro são de Richard Whittington e 51 estrangeiros e 1 brasileiro são de Paula Jarzabkowski. Do total de títulos estrangeiros, 4 são de estudos realizados por Richard Whittington e Paula Jarzabkowski em coautoria.

Para análise dos dados coletados verificou-se as teorias empregadas por Richard Whittington e por Paula Jarzabkowski para realização de seus estudos por meio da análise de conteúdo, que utiliza técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos sistematicamente objetivos (BARDIN, 2002). Optou-se pela utilização da análise de conteúdo temática, que, de

acordo com Bardin (2002, p. 38), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda segundo Bardin (2002, p. 106), a análise de conteúdo temática objetiva “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos nesta pesquisa explorando-se as bases conceituais utilizadas pelos dois autores para desenvolvimento de seus estudos.

Com intuito de sintetizar e demonstrar com clareza os resultados obtidos quanto às obras citadas pelos dois autores, é apresentado Quadro 1, seguido de discussões detalhadas.

Quadro 1 – Síntese das semelhanças e diferenças entre as obras citadas por Richard Whittington e por Paula Jarzabkowski

Categoria	Semelhanças	Diferenças
Obra mais citada	A obra mais citada por Whittington também é citada por Jarzabkowski (com menor ocorrência) e vice-versa. Além das citações, os autores utilizam suas obras para o desenvolvimento das abordagens.	-Whittington: Completing the practice turn in strategy research (WHITTINGTON, 2006), com 16 citações. -Jarzabkowski: The constitution of society (GIDDENS, 1984), com 47 citações.
Obras de estratégia como prática	Foram amplamente citadas e utilizadas em suas abordagens: -Completing the practice turn in strategy research (WHITTINGTON, 2006); -Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003); -Strategizing: the challenges of a practice perspective (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007); -Strategy as practice: recursive, adaptation and practices-in-use (JARZABKOWSKI, 2004).	-Jarzabkowski também citou amplamente: Strategy as practice: an activity-based approach (JARZABKOWSKI, 2005), o que não se observou de forma tão ampla nas publicações de Whittington. -As primeiras obras mais citadas pelos dois expoentes são diferentes.
Obras de prática social	- The constitution of society (GIDDENS, 1984) e The logic of practice (BOURDIEU, 1990) são as obras mais citadas de prática social pelos dois expoentes.	-Whittington mais citou a obra The logic of practice (BORDIEU, 1990). Entretanto, observa-se o maior uso de Giddens por Whittington para o embasamento teórico da sua abordagem. - Jarzabkowski mais citou The constitution of society (GIDDENS, 1984).

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando as obras de Richard Whittington e Paula Jarzabkowski observou-se a predominância de teorias de estratégia nas publicações dos dois

autores, com destaque para a abordagem de estratégia como prática. Isso pode indicar uma preocupação dos autores em explicitar a perspectiva teórica empregada e desenvolver estudos que possam contribuir para o desenvolvimento de aspectos dessa abordagem. Também pode caracterizar uma preocupação em acompanhar o histórico de teorias de estratégia para inserir a nova abordagem em contextos teóricos específicos.

No contexto da estratégia, nas publicações de Whittington, por exemplo, se destacam: estudos de gerentes de topo e gerentes de nível médio, comportamento em estratégia, conhecimento estratégico, expansão da prática, consultores, microprocessos de estratégia, entre outros. O mesmo ocorre com as obras teórico-empíricas quanto às unidades de análise, que ressaltam, por exemplo, comunicação dos estrategistas, *workshops* de estratégia, discursos, textos escritos, identidade dos gerentes, artefatos, tecnologia, aprendizagem no trabalho, mudança institucional, entre outros.

Nas obras de Jarzabkowski, por sua vez, observam-se temas como: modelos de alocação de recursos, micropráticas de estratégias, ferramentas de estratégia, reuniões de estratégia, práticas retóricas usadas por gestores de topo, textos escritos no processo de planejamento, mecanismos de coordenação, conflito em estratégia, planejamento estratégico, metáforas, ambiguidade estratégica, entre outros.

Observam-se, também, nas publicações de Whittington e Jarzabkowski, referências de outras teorias relacionadas à Administração, que ajudam a embasar especificidades teóricas.

O Quadro 2 apresenta uma síntese da identificação das semelhanças e diferenças entre os temas das obras dos dois autores analisadas.

Quadro 2 – Síntese das semelhanças e diferenças entre os temas das obras analisadas de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski

Semelhanças	Diferenças
<p>-Apesar de aparentemente assumirem suas tendências para teoria da estruturação e teoria da atividade, Whittington e Jarzabkowski, respectivamente, continuaram afirmando a importância das demais teorias de práticas sociais para a construção teórica da abordagem da estratégia como prática.</p> <p>-Ênfase no interesse no estudo de microatividades, <i>strategizing</i> e <i>organizing</i>.</p> <p>-A estratégia é vista como algo que as pessoas fazem.</p>	<p>-Whittington é mais teórico e procura apresentar as contribuições de diferentes autores e teorias que podem ser utilizadas para estudo da estratégia como prática. Jarzabkowski, por outro lado, aplica mais em estudos empíricos na perspectiva de estratégia como prática.</p> <p>-Whittington, desde sua primeira publicação, diferenciou a abordagem da estratégia como prática da abordagem do processo. Por outro lado,</p>

<p>-Temas relacionados a estudos sobre práticas estratégicas no contexto da estratégia como prática. -Ambos se preocupam com o ensino e a pesquisa em estratégia terem relação com as práticas organizacionais. -Em 2008, unem-se para rebater crítica sobre estratégia como prática, de Carter, Clegg e Kornberger; abordam a estratégia como prática baseada em pesquisa e ensino mais próximos à prática; e abordam uma perspectiva de estratégia como prática com base em teorias sociológicas da prática.</p>	<p>Jarzabkowski, em 2002, sugeria uma continuidade de ambas. Contudo, nota-se uma alteração em sua percepção a partir de 2004, consolidando-se em 2008.</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Whittington adota argumentos da teoria da estruturação (GIDDENS, 1984) em grande parte das suas obras. Porém, também se observa o uso de outros estudiosos da Sociologia, em especial sobre a prática social, e de outras áreas, sobre comunidades de prática. Ao contextualizar a teoria da prática, cita, da Sociologia, prática do cotidiano (DE CERTEAU, 1984); prática do *habitus* (BORDIEU, 1990); informação social (BROWN; DUGUID, 2000); vida cotidiana (SCHATZKI et al., 2001); separação do patrimônio sociológico (TURNER, 1994); prática; e *práxis* (RECKWITZ, 2002). Cita, também, da Psicologia, como ao argumentar sobre o poder (FOUCAULT, 1977).

Jarzabkowski também utiliza a teoria da estruturação (GIDDENS, 1984). Entretanto, observa-se que essa expoente da abordagem de estratégia como prática busca, também, aplicação de seus argumentos no contexto de outras teorias da prática social. Assim, utiliza-se da teoria de prática (TURNER, 1994), teoria da prática e processo de aprendizagem (BROWN; DUGUID 1991), e *habitus* (BOURDIEU, 1990). Baseia-se, também, na Educação e na Psicologia Educacional, como ao argumentar sobre a teoria do ensino como processo social (VYGOTSKY, 1978); e teoria da atividade (ENGESTRÖM, 2002).

Entre as demais ciências, há predominância das Ciências Humanas, em especial da Sociologia. Isso se reflete nos conceitos relacionados à práticas utilizadas pelos autores e na necessidade de relacionar conceitos de práticas sociais às práticas estratégicas. Observa-se uma busca constante por autores e teorias da prática para embasar teoricamente os estudos. Assim, pode-se dizer que os conceitos não são tautológicos, pois são embasados em teorias de diferentes áreas da ciência.

Enfim, observa-se, ainda, que Whittington tem uma tendência, em suas obras, de explorar mais a teoria da estruturação e Jarzabkowski, a teoria da atividade, se refletindo no fato de os autores, de maneira geral, compartilharem definições semelhantes para os conceitos.

Observa-se que das obras citadas pelos dois expoentes a mais citada por Whittington refere-se à estratégia como prática e é de sua autoria, “*Completing the practice turn in strategy research*” (WHITTINGTON, 2006). Já Jarzabkowski citou mais vezes uma obra de prática social, “*The constitution of society*” (GIDDENS, 1984). Entretanto, esclarece-se que Whittington abordou, antes de Jarzabkowski, a questão do uso da teoria da ação, na obra “*Putting Giddens into action: social systems and managerial agency*”, publicada em 1992. Nota-se que as obras de estratégia como prática e práticas sociais mais citadas pelos dois autores foram as mesmas, porém com variações na quantidade de citações. Quanto à estratégia como prática, foram “*Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view*” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e “*Completing the practice turn in strategy research*” (WHITTINGTON, 2006) e, quanto a práticas sociais, foram “*The constitution of society*” (GIDDENS, 1984) e “*The logic of practice*” (BOURDIEU, 1990).

Verificam-se, a partir do apresentado, semelhanças nas teorias de base empregadas por Whittington e Jarzabkowski, tanto em relação aos fundamentos de prática social quanto às obras de estratégia como prática. A teoria da estruturação de Giddens e a noção de *habitus*, de Bordieu, foram os temas de obras de prática social mais utilizados por ambos os expoentes da abordagem de estratégia como prática. Walter e Augusto (2009a), ao discutirem as contribuições de teorias da ação para o conceito de prática estratégica social, destacam que o conceito de *habitus*, de Bourdieu, relaciona as práticas cotidianas às posições no campo social conforme o capital simbólico, ou seja, envolve as relações de força e poder. Por outro lado, Giddens, em sua teoria da estruturação, destaca a questão da recursividade entre agência e estrutura, de forma que se pode compreender que a ação dos estrategistas reforça e altera a estrutura, assim como é possibilitada e restringida por essa estrutura.

Por sua vez, os temas das três obras mais citadas relacionadas à estratégia como prática – “*Completing the practice turn in strategy research*” (WHITTINGTON, 2006), “*Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view*” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e “*Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use*” (JARZABKOWSKI, 2004) – levam à consideração sobre a importância da base conceitual dessa abordagem construída em conceitos de prática, *práxis*, praticantes com base no *strategizing* e nas microatividades, ao mesmo tempo se preocupando com o aperfeiçoamento contínuo da referida base conceitual.

Como principal distinção, nota-se que Whittington também retoma autores de outras abordagens de estratégia, como a clássica e a do processo, comparando-as à abordagem da estratégia como prática. Isso pode estar relacionado a um cuidado em estabelecer uma relação entre as diferentes abordagens existentes na área de estratégia. Como defendem Johnson, Melin e Whittington (2003), relacionar os fenômenos em nível micro e macro à visão baseada em atividade, da abordagem de estratégia como prática, possibilita a superação da dicotomia entre o conteúdo e o processo.

Quanto aos autores mais citados pelos dois, o fato de os autores mais citados nas obras de Whittington serem ele mesmo e Jarzabkowski ratifica a concepção de que os dois são os expoentes da abordagem de estratégia como prática, principalmente por serem utilizados para justificar aspectos inerentes à abordagem. Além disso, o predomínio de autocitação pode estar relacionado ao fato de Whittington ser pioneiro em publicações sobre estratégia como prática.

Outros pesquisadores da estratégia são referenciados, em ordem decrescente, considerando o número de citações: Andrew Pettigrew, com 48 citações, Henry Mintzberg, com 35, Leif Melin e Michael Mayer, com 28 cada, Jane Dutton, com 27, e Julia Balogun, com 25, entre outros com uma quantidade diferente de referências, numa demonstração do embasamento teórico necessário da área considerado nas obras de Whittington.

Entre os autores de prática social, Anthony Giddens é o mais referenciado por Whittington, com 23 citações, seguido de Pierre Bourdieu, com 17, e Michel De Certeau, com 8, o que demonstra a importância desses autores na construção da teoria da perspectiva da estratégia como prática.

Nota-se que, pelo conjunto de obras, Giddens ultrapassa Bourdieu em citações nas publicações de Whittington, sendo que, entre as obras individuais mais citadas, é Bourdieu que aparece como autor de prática social mais citado por Whittington.

Os dois autores mais citados nas obras analisadas de Paula Jarzabkowski foram Richard Whittington e a própria Jarzabkowski, com 245 e 230 citações, respectivamente. Outros pesquisadores da estratégia são referenciados, em ordem decrescente considerando o número de citações: Gerry Johnson, com 128 citações, Julia Balogun, com 89, David Seidl, com 85, Ann Langley, com 73, Leif Melin, com 72, e Andrew Pettigrew, com 70, assim demonstrando o embasamento teórico necessário da área considerado nas obras de Jarzabkowski.

Entre os autores de prática social, Anthony Giddens é o mais referenciado por Jarzabkowski, com 60 citações. Yrjo Engeström, com 20 referências, embasa a teoria da atividade, sendo um dos autores das Ciências Humanas (Educação/Psicologia Educacional). Pierre Bourdieu, com 16 referências, é um outro autor de prática citada por Jarzabkowski. Etienne Wenger, com 15, e Jean Lave, com 14, integram essa lista de mais referenciados com as referências à comunidade de prática. Assim, resta demonstrar a importância desses autores na construção da teoria da perspectiva da estratégia como prática, na visão de Paula Jarzabkowski.

Assim observa-se a construção de bases teóricas a partir das áreas de estratégia e de prática social. As obras mais citadas pelos dois expoentes são relacionadas à estratégia, em especial estratégia como prática, e a práticas sociais. Observa-se que os conceitos apresentados pelos dois expoentes no conjunto das suas obras não são tautológicos, ou seja, não são baseados em vício de linguagem, com repetição de pensamento por meio de palavras sinônimas, mas, sim, são embasados em teorias de áreas das ciências, mais constantemente das Sociais (em especial, a Sociologia), das Sociais Aplicadas (em especial, a Administração) e das Humanas (em especial, a Psicologia e a Educação).

Os temas das quatro obras mais citadas relacionadas à estratégia como prática demonstram a importância da base conceitual dessa abordagem

construída em conceitos de prática, de *práxis* e de praticantes com base no *strategizing*/microatividades. Destaca-se, também, que a teoria da estruturação, de Giddens, e a noção de *hábitus*, de Bourdieu, foram os temas de obras de prática social mais referenciados por ambos os expoentes da abordagem de estratégia como prática.

Percebe-se que, mesmo ao citarem obras e autores diferentes, os dois expoentes da abordagem da estratégia como prática possuem interesses convergentes em suas pesquisas, sejam teóricas ou teórico-empíricas. Inclusive, observa-se que cada expoente cita as obras do outro, utilizando os temas para construção de suas próprias obras.

Quanto ao conceito de prática, considerando as obras de Whittington e de Jarzabkowski analisadas, percebe-se que este conceito, de forma genérica, é oriundo de um contexto mais amplo do que a estratégia: ciências sociais (WHITTINGTON, 2001; WHITTINGTON; MELIN, 2003), principalmente as teorias da ação. Diferentemente do conceito de estratégia empregado em outras abordagens de estratégia, a prática estratégica dá ênfase aos estrategistas, e não à organização (WHITTINGTON, 2001). Assim, talvez seja possível definir a prática estratégica como (a) rotinas de comportamentos; (b) princípios de atuação; (c) ferramentas sociais, símbolos e materiais; e/ou (d) conjunto de ações (definidas histórica e coletivamente) aplicados ao contexto estratégico, ou seja, envolvidos na formação de estratégias (*strategizing*) (WHITTINGTON, 1996; 2002; 2006; 2007; JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI; LÊ; FELDMAN, 2009; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Práxis, de forma genérica, é um conceito muito amplo, podendo ser empregado para se referir a toda ação humana (RECKWITZ, 2002; SZTOMPKA, 1991 apud JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Na abordagem de estratégia como prática, poder-se-ia falar em *práxis* estratégica, a qual consistiria nas atividades cotidianas e rotineiras que os estrategistas efetivamente executam para a formação de estratégias (WHITTINGTON, 2002; 2006). A *práxis* estratégica abrange a integração das atividades de diferentes estrategistas, grupos e instituições, interligando atividades individuais, grupais, organizacionais e institucionais (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Percebe-se que, considerando as obras analisadas de Whittington e Jarzabkowski, os estrategistas ou praticantes de estratégia podem ser compreendidos como atores que atuam na formação de práticas estratégicas, ou seja, estão envolvidos com o *strategizing* (WHITTINGTON, 2001; 2002; 2006; WHITTINGTON et al., 2003). Esses atores podem ocupar diferentes funções e níveis hierárquicos da organização, assim como podem ser externos a ela (WHITTINGTON, 2001; 2004; 2006; WHITTINGTON et al., 2003; KASCHEWSKY; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS; CAILLUET, 2011). Essa definição pode ser ampliada ainda mais para incluir todos os atores que auxiliam na realização de estratégias (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS; CAILLUET, 2011), estando direta ou indiretamente envolvidos com a estratégia organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ressalta-se, ainda, que os estrategistas se inter-relacionam com a prática estratégica e a práxis estratégica, atuando como mediadores entre eles (BALOGUN et al., 2005 apud JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Por fim, Mantere e Whittington (2008), citando Pratt et al. (2006, p. 237), compreendem o estrategista como uma identidade profissional.

Em relação ao conceito de estratégia, destaca-se que os autores analisados não apresentam, em suas obras, uma explicação definitiva clara para esse conceito, não sendo possível identificar se a não-definição de estratégia é um problema ou um dilema para a abordagem de estratégia como prática. Percebe-se que o não-posicionamento de Whittington e Jarzabkowski quanto ao conceito de estratégia não significa que o estejam desconsiderando, porém indica que o conceito de estratégia é muito amplo e contextual. Dessa forma, há uma dificuldade de dissociar estratégia do âmbito da perspectiva da estratégia como prática, sendo complicado conceituá-la em diferentes contextos.

Sobre os conceitos de *strategizing* e *organizing*, nota-se que algumas publicações abordam apenas o *strategizing* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003a; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), outras buscam diferenciar *strategizing* e *organizing* (WHITTINGTON; MELIN, 2003; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006), enquanto

outras os tratam como fenômenos interdependentes (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006) ou mesmo inseparáveis (WHITTINGTON et al., 2006). De forma geral, portanto, o *strategizing* pode ser entendido como o processo para formação de práticas estratégicas; e o *organizing* como processo de criação e manutenção da organização, incluindo características de identidade, cultura e interesses. Por fim, as publicações que abordam os dois fenômenos em conjunto justificam essa escolha pela ideia de que práticas estratégicas e práticas de organização são frequentemente as mesmas (WHITTINGTON, et al. (2006) e que ambos são socialmente situados, de forma que o contexto e os interesses influenciam o que será considerado estratégico e como a estratégia deve ser operacionalizada (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se apresentar o conjunto da obra e analisar a trajetória das obras de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à abordagem de estratégia como prática, em especial quanto às bases teóricas e conceituais empregadas pelos dois autores.

A partir do apresentado, é possível tecer alguns apontamentos gerais a respeito da trajetória de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski em suas obras quanto às bases teóricas e conceituais empregadas. Primeiramente, nota-se que esses autores apresentam uma preocupação em recorrer a aportes teóricos mais amplos para fundamentar essa abordagem, como teoria estratégica de forma geral (diferentes abordagens) e a teoria sociológica, principalmente a teoria da ação. Isso está relacionado tanto a uma necessidade de situar e de relacionar a abordagem com sua área macro (estratégia), bem como situar a origem das concepções empregadas para pensar a estratégia de maneira diferenciada (Sociologia). Destaca-se, ainda, que essa preocupação está vinculada à busca da teorização da abordagem, de forma que se torna essencial apresentar suas bases conceituais para que outros pesquisadores possam compreender sua constituição teórica, bem como obter legitimidade perante a academia, ao indicar que está fundamentada e é um movimento que atinge outras áreas do conhecimento, denominado de virada da prática.

Um segundo aspecto a ser ressaltado refere-se a uma preocupação dos dois expoentes em demarcar o campo da abordagem. Para tanto, citam

autores que se inserem nessa perspectiva e analisam fenômenos comuns, como o *strategizing*, buscando, contudo, não restringir as possibilidades de aplicação da estratégia como prática, o que fica perceptível na diversidade de setores de aplicação, de unidades de análise e de contribuições identificadas. Esses aspectos também estão arrolados à busca pela teorização da abordagem estratégia como prática, de forma que se torna essencial estabelecer, ao menos parcialmente, as fronteiras do campo, sem que isso, todavia, se torne rígido a ponto de limitar as possibilidades de aplicação.

Assim, é possível concluir que Whittington e Jarzabkowski, com semelhanças e diferenças em sua trajetória de publicação, estão em busca do fortalecimento das pesquisas e do conhecimento sobre a estratégia considerada como uma prática social. Observa-se uma preocupação dos expoentes da abordagem de estratégia como prática quanto à reflexão para a construção do conhecimento científico. Assim, os autores, durante os anos considerados, se dedicaram à publicação de diversas obras alinhadas à concepção de estratégia, procurando difundi-la e legitimá-la perante a área dos estudos organizacionais, o que tem produzido contribuições importantes para esse campo do conhecimento.

De acordo com os dados e as informações contidas nesta pesquisa espera-se que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento da abordagem de estratégia como prática ao indicar aspectos relevantes das publicações de seus dois expoentes para as bases teóricas empregadas. Esses elementos podem fornecer informações importantes para os pesquisadores que se interessem por essa abordagem, como teorias que a fundamentam, indicação de contribuições que podem ser usadas para orientar suas pesquisas, identificação de temas ainda não explorados e possibilidades metodológicas a serem empregadas.

Outra contribuição deste estudo para os pesquisadores de estratégia como prática é indicar que os dois principais autores da abordagem possuem semelhanças e também diferenças na sua trajetória teórica, as quais devem ser devidamente consideradas para que não se incorra em equívocos conceituais e de posicionamento quando os dois expoentes forem referenciados.

Outro aspecto a se ponderar é que não se identificou em estudos anteriores a categoria de análise criada para a pesquisa apresentada. Assim, esta pesquisa pode ser uma contribuição relevante para estudos de revisão sistemática em diferentes áreas e temas, pois possibilita uma maior delimitação dos aspectos a serem analisados e sugere procedimentos metodológicos que podem ser usados para estudar esses elementos. Enfim, por se ter adotado, para esta pesquisa, uma revisão sistemática, com a apresentação das obras revisadas e como foram obtidas, futuramente os resultados poderão ser atualizados ou complementados com as obras faltantes, bem como com outros autores.

Assim uma agenda de pesquisa poderia ser estabelecida, tendo em vista as lacunas teóricas apresentadas visando a continuidade do desenvolvimento do assunto.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORDIEU, Pierre. **The Logic of Practice**. Cambridge: Polity, 1990.

_____. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: São Paulo, 1996.

BROWN, John. S.; DUGUID, Paul. Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, p. 40–57, 1991.

DE CERTEAU, Michael. **The practice of everyday life**. Berkeley: University of California Press, 1984.

_____. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

ENGSTRÖM, Yrjö. Aprendizagem por expansão na prática: em busca de uma reconceitualização a partir da teoria da atividade. **Cadernos de Educação Universidade Federal de Pelotas**, ano 11, n.19:31-64, jul./dez. 2002.

FOUCAULT, Michel. **Discipline and punish: the birth of the prison**. London: Penguin, 1977.

GIDDENS, Anthony. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

_____. **The constitution of society**. Cambridge: Polity Press, 1984.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, January, 2003.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, London, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; FENTON, Evelyn. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, p. 631-648, 2006.

JARZABKOWSKI, Paula. BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; LÊ, Jane K.; FELDMAN, Martha. **Organising to reorganize: doing end-to-end management in practice**. 1st revise and resubmit to Organization Science, received March, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Introduction micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KAPLAN, Sarah; JARZABKOWSKI, Paula. Using strategy tools in practice - how tools mediate strategizing and organizing. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES, 22, Bergen, Norway. **Proceedings...** Bergen, University of Bergen, jul., 2006.

KASCHEWSKY, Michael; JARZABKOWSKI, Paula. Reinvent the rules: a social practice framework for investigating strategic innovation in the peripheries. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATION STUDIES CONFERENCE, 21, 2005, Berlin. **Proceedings...** Berlin, Freie Universität Berlin, 2005.

MACIEL, Cristiano de O.; AUGUSTO, Paulo O. M. A “Practice turn” e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MANTERE, Saku. Becoming a strategist: senior manager sensemaking. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING, 2008, Anaheim. **Proceedings...** 2008.

RECKWITZ, Andreas. Towards a theory of social practice: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–63, 2002.

SCHATZKI, Theodore. R.; CETINA, Karin. K.; SAVIGNY, Eike. V. **The practice turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

SZTOMPKA, Piotr. **Society in action: The theory of social becoming**. Cambridge: Polity Press, 1991.

TURNER, Stephen. **The social theory of practices**. Cambridge: Polity Press, 1994.

WALTER, Silvana A.; AUGUSTO, Paulo O. M. Strategy as practice: what kind of practice is strategic? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 04., 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009a.

_____. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009b.

WALTER, Silvana A. **Mecanismos isomórficos e práticas estratégicas: o caso da Sooro**. 2010. 265 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa

em Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-73, 1996.

_____. The practice of strategy: theoretical resources and empirical possibilities. **Paper for MIT Seminar**, march, 2001.

_____. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE PROCEEDINGS, Denver, 2002.

_____. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, mar. 2004.

WHITTINGTON, Richard; JARZABKOWSKI, Paula; MAYER, Michael; MOUNOUD, Eléonore; NAHAPIET, Janine; ROULEAU, Linda. Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, 396-409, dec. 2003.

WHITTINGTON, Richard; MELIN, Leif. The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, Andrew M. (Ed.). **Innovative forms of organizing: international perspectives**. London; Thousand Oaks: Sage Publications, p. 35-48, 2003.

WHITTINGTON, Richard; MAYER, Michael; MOLLOY, Eamonn.; SMITH, Anne. The practice of organising: negotiating the routinisation and standardisation traps. **Academy of Management Best Conference Paper**, Academy of Management Proceedings, ODC, 2006a.

WHITTINGTON, Richard; MOLLOY, Eamonn; MAYER, Michael; SMITH, Anne. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, p. 615-629, 2006b.

WHITTINGTON, Richard. **Completing the practice turn in strategy research**. London, 2006.

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1.575-1.586, oct. 2007.

WHITTINGTON, Richard; YAKIS-DOUGLAS, Basak; CAILLUET, Ludovic.
Opening strategy : evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 1, p, 531-544, 2011.

