

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E O FENÔMENO DE *OPEN STRATEGIZING*: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Felipe Kopp Leite¹

Wylliam Menezes Vieira²

Liliane Netto Valls³

Resumo:

Esta pesquisa tem como foco a evolução do entendimento epistemológico da estratégia organizacional, e para isto buscou-se compreender *como a perspectiva da estratégia como prática e o fenômeno de open strategizing se posicionam frente a epistemologia da administração*. Pelo viés estratégico, a visão clássica defende como a estratégia pode ser formulada e implementada, enquanto que a estratégia como prática busca entender as interações e práticas dos atores organizacionais no nível microorganizacional. Neste sentido, a *open strategizing* é evidenciada por meio de práticas que incluem uma gama de atores e instiga a transparência dos dados para formar estratégias. Este ensaio teórico apresenta uma análise epistemológica com um entendimento de que a estratégia não é algo exclusivo da organização, mas dos resultados de movimentos contínuos dos seus indivíduos. Ao destacar a relevância das práticas sociais e das interações humanas na formulação de estratégias, o artigo defende a necessidade de uma compreensão mais ampla e inclusiva da estratégia, alinhada a perspectivas epistemológicas críticas e dialéticas.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Open strategizing; Epistemologia; Administração; Práticas sociais.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel). E-mail: felipe.kopp18@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0150-406X>

² Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela Atitus. Bacharel em Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário Metodista (IPA). E-mail: profwylliamvieira@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2912-1569>

³ Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Sinos (UNISINOS). Mestra em Reabilitação e Inclusão pelo Centro Universitário Metodista (IPA) e Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Sinos (UNISINOS). E-mail: valls.liliane@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9717-8187>

STRATEGY AS PRACTICE AND THE OPEN STRATEGIZING PHENOMENON: AN EPISTEMOLOGICAL ANALYSIS

Abstract: This research focuses on the evolution of the epistemological understanding of organizational strategy, and to this end, it sought to understand how the perspective of strategy as practice and the phenomenon of open strategizing are positioned in relation to the epistemology of management. From a strategic perspective, the classical view defends how strategy can be formulated and implemented, while strategy as practice seeks to understand the interactions and practices of organizational actors at the micro-organizational level. In this sense, open strategizing is evidenced through practices that include a range of actors and instigates the transparency of data to form strategies. This theoretical essay presents an epistemological analysis with an understanding that strategy is not something exclusive to the organization, but the result of continuous movements of its individuals. By highlighting the relevance of social practices and human interactions in the formulation of strategies, the article defends the need for a broader and more inclusive understanding of strategy, aligned with critical and dialectical epistemological perspectives.

Keywords: Strategy as practice; Open strategizing; Epistemology; Administration; Social practices.

1 INTRODUÇÃO

A base de toda pesquisa científica em torno da administração toma por base a origem e evolução de seus conceitos, até a operacionalização e aprofundamento da investigação teórica ou teórico-empírica. Essa base que sustenta as pesquisas no âmbito das ciências modernas, bem como das ciências sócio organizacionais se origina de questões epistemológicas desde pensadores como Francis Bacon, René Descartes, Karl Popper, entre outros. Estes autores e suas obras nos permitem observar e refletir acerca da origem da ciência e seus avanços ao longo dos séculos.

Nosso percurso para o entendimento acerca do surgimento e desenvolvimento da ciência da administração inicia com o utilitarismo (BENTHAM, 1979). O autor nos apresenta o conceito do “princípio da utilidade”, destacando a aprovação ou desaprovação das ações com base na produção de benefícios. Este ponto de vista, associado as bases da ciência, nos propicia um entendimento do surgimento da ciência. O princípio da utilidade de Bentham (1979) pode ser relacionado ao empirismo e ao positivismo, uma vez que a aprovação ou desaprovação de ideias podem ser relacionadas, por exemplo, a aceitação ou refutação de hipóteses. Contudo, a relevante diferença se resguarda da exigência por trás destas correntes, a qual abrange a exigência em torno do respeito aos dados e o que eles expressam. Em outras palavras, o empirismo e o positivismo prezam pela comprovação das evidências advindas do campo.

As correntes epistemológicas do empirismo e do positivismo proporcionaram o desenvolvimento de outras correntes, as quais buscavam preencher lacunas provenientes das anteriores. Assim, desenvolveu-se a corrente funcionalista, entendendo a ciência como diversos blocos que conversam e cooperam para atingir um objetivo-fim (SÉGUIN; CHANLAT, 1987). Contudo, assim com as anteriores, a corrente funcionalista também apresentava suas deficiências, com a principal delas sendo a falta de interação destes blocos internos com o meio externo (DEMO, 1985).

Deste modo, emerge a corrente epistemológica do sistemismo, a qual foi difundida a partir da pesquisa de Von Bertalanffy (1950). Esta abordagem possibilita a percepção da unificação do conhecimento antes trabalhado separadamente (física, biologia e social). Levando essa discussão para as ciências da administração, a abordagem sistêmica proporciona a abertura de horizontes em direção ao que conhecemos atualmente. A partir deste momento, a administração passou a visualizar com clareza as influências do ambiente externo no interno, a retroalimentação do sistema (PARSONS, 1967; ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985). Em outras palavras, o que ocorre nas organizações (sociais) não é apenas endógeno, e sim uma combinação do ambiente interno com o externo, o que ocasiona adaptações quando necessário.

Em contraposição temos a lógica dialética que proporciona a distinção do pensamento crítico nas teorias organizacionais, desta vertente se desenvolve a corrente epistemológica crítica (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). Esta abordagem nos aponta para discussões em torno da fenomenologia, proporcionando um entendimento de que as ciências sociais são falhas, uma vez que são áreas do conhecimento humano e que dependem do que ocorre em seu interior (TENÓRIO, 2009). Deste modo, percorrendo e apresentando uma visão diferente da abordagem sistêmica apresentada anteriormente.

Em paralelo às bases epistemológicas apresentadas, temos o construto teórico que, em conjunto com elas, nortearão nossas discussões neste ensaio. Este construto envolve o fenômeno de *open strategizing* (WHITTINGTON, 2011), o qual se origina da perspectiva da estratégia como prática, disseminada a partir do trabalho de Whittington (1996). Esse fenômeno é entendido como a abertura da estratégia organizacional aos seus atores internos e externos, com o intuito de emergir novas possibilidades estratégicas, a partir de dimensões como a inclusão de pessoas no processo, bem como a transparência da informação aos atores envolvidos (WHITTINGTON, 2011).

A partir dos pontos outrora levantados, entendemos que o fenômeno de *open strategizing* apresenta uma aproximação com a abordagem crítica supracitada, uma vez que a perspectiva da estratégia como prática rompe com a visão clássica do pensamento estratégico (WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON, 2011), mas para tanto, faz-se necessária uma análise epistemológica de alguns de seus principais estudos.

Deste modo, nossa ideia é discutir estes pontos por meio de um ensaio teórico (WHETTEN, 2003), e para isso, propomos a seguinte questão de pesquisa: *Como a perspectiva da estratégia como prática e o fenômeno de open strategizing se posicionam frente a epistemologia da administração?*

A partir desta questão de pesquisa, nosso objetivo é: Refletir Como a perspectiva da estratégia como prática e o fenômeno de *open strategizing* se

posicionam frente a epistemologia da administração. Para tanto, buscamos os principais artigos nas bases de dados da *Scopus* e *Web of Science* que nos auxiliem no alcance de nosso objetivo. A partir destas pesquisas, selecionamos estudos a partir dos critérios de domínio e profundidade do tema para uma construção narrativa de nossa sustentação teórica (ROTHER, 2007).

Por fim, destacamos as seções e subseções que formam este trabalho. A primeira seção engloba a introdução apresentada anteriormente, composta por uma breve contextualização e exposição das ideias que direcionam este trabalho, bem como a justificativa, questão de pesquisa, objetivo, caminho metodológico e organização do trabalho. A segunda seção apontará nossa sustentação teórica, abordando uma síntese das bases epistemológicas das ciências da administração, seleção dos estudos, e uma síntese de nosso construto teórico (perspectiva da estratégia como prática e fenômeno de *open strategizing*). A terceira seção discutirá, de forma teórica, os pontos abordados na seção 2, refletindo sobre aproximações, distanciamentos e possíveis relações, assim como apresentará proposições de pesquisa oriundas das discussões realizadas. Por fim, a seção 4 encerra o presente trabalho com as considerações finais, destacando a resposta a nossa questão de pesquisa, o alcance do objetivo proposto, apontamentos gerais, contribuições (teóricas e práticas), limitações e sugestões de estudos futuros.

Assim, seguimos para a próxima seção deste trabalho, na qual aprofundaremos nossa sustentação teórica.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo dessa seção é sustentar, de forma teórica, o presente trabalho acadêmico. Com base em nosso objetivo geral, construímos uma base teórica composta por duas subseções. A primeira abordando uma síntese das bases epistemológicas das ciências da administração, destacando alguns pontos principais das bases da ciência da administração, empirismo, positivismo, funcionalismo, sistemismo e dialética/crítica. Após a apresentação da síntese das bases epistemológicas da ciência da administração, apresentaremos as justificativas para a seleção dos textos acerca da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*, os quais serão analisados epistemologicamente com base na síntese das bases epistemológicas da administração.

Assim, a próxima seção apresentará uma síntese das seis bases epistemológicas da ciência da administração.

2.1 Síntese das Bases Epistemológicas das Ciências da Administração

As ciências da administração são uma vertente de pesquisa relativa jovem que tem se desenvolvido ao longo dos anos (GUERREIRO-RAMOS, 1989; SERVA, 2013). Este desenvolvimento parte de períodos anteriores, nos quais a ciência de um modo geral apresentava seus primeiros avanços, com isso, nos remetendo, ao período renascentista pós-idade média com o iluminismo (WEINMAN, 2015). Esse período apresentou uma relevante renovação cultural por meio de mudanças na literatura, artes, filosofia, ciências, bem como em questões econômicas e sociais (WEINMAN, 2015).

Os séculos XV e XVI foram marcados por uma renovação cultural, a partir da qual pensadores da época iniciaram um processo de transformação,

conforme mencionado por Wienman (2015). Com essa breve visão inicial, podemos avançar para o entendimento acerca das bases da ciência da administração. Neste momento, focaremos nos principais aspectos elencados por Bacon (1979), Descartes (1979) e Kant (2015). E, na sequência, abordaremos algumas correntes epistemológicas que se originaram destas bases e que proporcionaram o avanço da ciência da administração.

2.1.1 Bases da Ciência da Administração

Iniciamos esta seção com alguns apontamentos acerca das obras de Bacon (1979), Descartes (1979) e Kant (2015), cada qual com suas contribuições para o desenvolvimento científico.

Bacon (1979) desenvolveu seu pensamento por meio de fortes críticas ao ceticismo, enfatizando o empirismo e as três tábuas da investigação (presença/afirmação, ausência/negação e graduações/comparações). Enquanto que Descartes (1979) aborda um desencanto com a humanidade, abordando assim a matemática, isto é, a verdade necessita ser provada com evidências desde o simples até o complexo. Já Kant (2015) trabalha com a visão de empirismo-positivismo e racionalismo-idealismo para o desenvolvimento das ciências.

A visão sintetizada de Bacon (1979) abordada anteriormente nos remete a uma clara visão positivista (que será abordada na sequência deste trabalho). As três tábuas de investigação mencionadas pelo autor nos proporcionam uma visão clara em torno dos métodos quantitativos de pesquisa e a necessidade de se comprovar um fenômeno a partir de confirmações, negações ou comparações. Essa indicação de Bacon (1979) inicia a estruturação da ciência, criticando o ceticismo e o foco em questões teleológicas, uma vez que para algo ser definido como ciência, passou a ser necessário uma comprovação, entrando a partir de então o papel da hipótese de pesquisa.

Em uma linha semelhante, Descartes (1979) apresenta um destaque para a seguinte reflexão: “a dúvida combate a dúvida”. Com isso, podemos compreender que não existe uma verdade absoluta (tudo necessita de comprovação). Além disso, a partir de Descartes (1979), podemos entender que essa verdade é suscetível a ser superada ou contraposta a partir de novas evidências, uma vez que o ser humano é passível ao enfrentamento das consequências de seus atos, as quais podem proporcionar uma nova verdade a ser comprovada.

Por fim, Kant (2015) segue uma linha um pouco diferente de Bacon (1979) e Descartes (1979). O autor aborda o empirismo e o racionalismo para resultar nas visões positivistas e idealistas. As percepções de Kant (2015) nos permitem apontar para a união do empirismo (experiência) e do racionalismo (categorização) para a formação da ciência. Isto significa que apenas a experiência humana não é suficiente para o desenvolvimento da ciência, ou seja, ela é o princípio, necessitando de um complemento para o seu desenvolvimento. Assim, neste momento adentramos na categorização, com o intuito de ampliar o entendimento de um fenômeno e, deste modo, desenvolver a ciência a partir de achados empíricos (KANT, 2015).

Com as exposições oriundas das obras de Bacon (1979), Descartes (1979) e Kant (2015), podemos perceber os alicerces da ciência. Estes pensadores modificaram a visão bruta em torno da teleologia, nos proporcionando o princípio

do entendimento de como a ciência se desenvolveu até os dias atuais nas mais diversas áreas do conhecimento.

Assim, a partir destas colocações preliminares podemos perceber as bases que proporcionaram o surgimento e o desenvolvimento da ciência da administração. A partir de nossa próxima subseção, abordaremos algumas correntes epistemológicas, bem como o desenvolvimento que elas proporcionaram, discutindo aspectos acerca dos seguintes pontos: (i) utilitarismo, empirismo, positivismo; (ii) a corrente funcionalista; (iii) abordagem sistêmica; E (iv) abordagem crítica/lógica dialética.

2.1.2 Utilitarismo, Empirismo e Positivismo

A partir destas correntes podemos inferir sobre o início do desenvolvimento da ciência moderna, trazendo como ponto de partida as discussões e reflexões provenientes de Bentham (1979), Padovani (1990), Demo (1985), Dortier (2000) e Popper (1980). Esses trabalhos nos permitem perceber um processo evolutivo da ciência, desde o princípio da utilidade (BENTHAM, 1979), o qual se relaciona diretamente com a corrente positivista destacada por Padovani (1990), sendo possível relacioná-lo com a exposição de Demo (1985) sobre a proposição de que a indução não produz conhecimento, sendo necessário encontrar uma generalização a partir de uma certa realidade, a qual será visualizada como verdadeira ou falsa, isto é, transformar a proposição em ciência (DORTIER, 2000). O que, nos permite fechar uma linha de raciocínio com as ideias advindas do trabalho de Popper (1980) e a sua ótica hipotético-dedutiva, o que (em sua filosofia) permite o avanço da ciência a partir da aceitação ou refutação de hipóteses a partir de testes, experiências ou experimentos com uma determinada amostra da população.

Com base nesta exposição inicial, abordaremos na sequência alguns detalhes que envolvem cada um destes autores e que proporcionaram o avanço da ciência como um todo e da ciência da administração em particular.

Iniciamos com o trabalho de Bentham (1979) que apresenta em seu texto o princípio da utilidade, o qual aborda a aprovação ou desaprovação das ações com base na produção de benefícios. O autor nos traz como explicação que se estivermos analisando uma parte da comunidade que deseja vantagem por meio de um objeto, e que este objeto produz benefícios para esta parte, a comunidade como um todo estará satisfeita (indução). Em outras palavras, se a maioria estiver a favor, o grupo como um todo encontra-se satisfeito com aquela determinada produção de benefícios (BENTHAM, 1979).

Estes apontamento e reflexões de Bentham (1979) são possíveis de serem relacionados com as exposições de Padovani (1990), uma vez que este aborda que a corrente do positivismo, (linha semelhante ao princípio da utilidade) exige um maior respeito aos dados e o que eles expressam. Assim, depreendemos que as ideias do princípio da utilidade se entrelaçam com a corrente positivista. Contudo, este entrelaçamento solicita um maior rigor no que está sendo analisado, visando retratar a realidade da forma mais pura e verdadeira possível, ou seja, “tudo deixa de ser absoluto”, sendo necessário a testagem para posterior comprovação, diferente de períodos anteriores voltados, por exemplo, para a teologia (PADOVANI, 1990).

As novas perspectivas de conhecimento oriundas da corrente positivista proporcionam avanços nas ciências e na produção de conhecimento, sendo possível selecionar uma realidade, e dela encontrar possibilidade de achados científicos (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990). Com base nisto, Demo (1985) nos mostra que a indução não produz conhecimento, sendo necessário que a ciência sirva ao homem, isto é, que seja possível encontrar generalização a partir de uma certa realidade. Tal ponto é reforçado por Dortier (2000), uma vez que o autor evidencia a importância da demonstração rigorosa visando o avanço da ciência. Para este avanço, a linguagem é fundamental, tendo em vista que por meio dela são formadas proposições que podem ser verdadeiras ou falsas, sendo necessários testes e experiências, com o intuito de transformar uma proposição em ciência.

Os pontos elencados até então (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000) convergem para os apontamentos de Popper (1980). Ao longo de suas pesquisas, o autor aponta que por meio de uma ótica hipotético-dedutiva é possível o avanço da ciência a partir da aceitação ou refutação de hipóteses a partir de testes, experiências ou experimentos com uma determinada amostra da população. Ademais, Popper (1980) também destaca a indispensabilidade das decisões metodológicas para o avanço da ciência, uma vez que isto permite aos estudiosos de cada área perceber as formas de operacionalizar um determinado estudo para avançar discussões sobre suas diversas realidades, contextos e possibilidades.

Assim, para analisar o fato social nas organizações, torna-se necessário primeiramente romper com a teleologia, aspecto alcançado por Bacon e Descartes, conforme abordamos nas bases na ciência da administração. Conforme comentamos, estes pensadores originaram inicialmente o empirismo, o que levou ao desenvolvimento posterior do positivismo, corrente que abordamos de forma breve na subseção anterior (PADOVANI, 1990). Com o intuito de aprofundar essa discussão, Teixeira e Pacheco (2005) abordam que Comte percebia a ciência positiva para além das observações, isto é, sendo necessário uma previsão racionalizada (ver para prever).

Este ponto levantado por Teixeira e Pacheco (2005) vai ao encontro de Padovani (1990), uma vez que este prega o “respeito pelos dados”, e na ótica da corrente positivista, é o que gera um conhecimento válido, sistêmico e hipotético-dedutivo (POPPER, 1980). Deste modo, segundo Demo (1985), é possível encontrar generalização a partir de uma certa realidade e, deste modo, produzir ciência a partir de proposições verdadeiras ou falsas (DORTIER, 2000). Embora as críticas em torno desta corrente, principalmente no que tange transpor a lógica das ciências naturais para as sociais (SANTOS, 2005), podemos depreender que não é possível negar a sua relevância para o desenvolvimento da ciência da administração.

Assim, destas bases da ciência da administração, bem como do empirismo e da corrente positivista, avançamos nosso desenvolvimento teórico epistemológico para a corrente funcionalista.

2.1.3 Corrente Funcionalista

De forma diferente das discussões apresentadas até então, é necessário observar o fato social para analisar as correntes do positivismo e do funcionalismo dentro do campo de pesquisa da administração. Para Durkhiem (1978, p. 92-93) “é um fato social toda maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o

indivíduo uma coação exterior”. Podemos entender este conceito como as inter-relações diárias entre os atores que ocorrem nas organizações. Assim, a lógica do fato social passando pela corrente positivista caminha para o desenvolvimento da corrente funcionalista (OTTOBONI, 2009).

Segundo Vieira et al. (2023), a aplicação da corrente funcionalista permite analisar como a estrutura de uma organização, com suas normas formais e informais, sanções e incentivos, não só mantém a coesão entre os envolvidos, mas também atua como um instrumento para garantir o uso adequado dos recursos.

O funcionalismo, portanto, esclarece o papel da organização em preservar a estabilidade e o equilíbrio social dentro da comunidade, assegurando que os recursos sejam utilizados de forma justa e sustentável para o benefício de todos. Essa abordagem demonstra como a corrente funcionalista, com base no positivismo, se manifesta em práticas de governança local, onde as interações sociais e normas reguladoras exercem uma influência externa sobre os indivíduos, promovendo a preservação do bem comum. (VIEIRA et al. 2023)

Neste caminho, Malinowski (1970) alguns axiomas que nos direcionam para a corrente funcionalista, por exemplo: (i) organização de atividades, atitudes e objetos (cada qual existindo para seu fim) em torno de tarefas vitais e (ii) aspecto cultural intrínseco as inter-relações humanas. O autor prossegue questionando a função disto, e explica com a ideia de que “o peixe é pescado”, isto é, para alcançar um objetivo fim. Deste modo, podemos compreender inicialmente a ideia por trás da corrente funcionalista, tudo se tem uma função para se alcançar esse objetivo-fim (MALINOWSKI, 1970).

Radcliffe-Brown (1881) segue nesta linha destacando que as várias funções de uma estrutura têm o intuito de promover a vida de um organismo. Assim, podemos depreender, no âmbito organizacional, que os vários setores promovem a vida do organismo (organização), isto é, cada bloco apresenta sua contribuição para o todo – objetivo-fim – (RADCLIFFE-BROWN, 1881; VERGARA; CALDAS, 2005). Embora complexo, nas organizações as uniões e inter-relações entre os diversos blocos (setores) é primordial para o pleno funcionamento da organização (em outras palavras do fato social), mesmo que se necessita, em certos momentos, alterar sua estrutura social (RADCLIFFE-BROWN, 1881).

Assim, as ideias de Radcliffe-Brown (1881) nos permitem entender, na concepção funcionalista, que para compreender o todo, é necessário analisar todas as partes. Com essa visão, alcançamos um dos principais pontos destacados por Evans-Pritchard (1972), isto é, sua crítica a psicologia e a antropologia social. Para o autor, existe uma necessidade no funcionalismo de analisar o momento atual e não o passado dos indivíduos. Deste modo, entendemos que a corrente funcionalista permite um avanço a ciência da administração no que tange a análise do momento atual para aferir a que estes fatos sociais levarão a vida organizacional – objetivismo – (SÉGUIN; CHANLAT, 1987; VERGARA; CALDAS, 2005).

Deste ponto, Séguin e Chanlat (1987) discutem uma concepção teleológica e a-histórica da organização, bem como uma união dos conceitos como uma concepção integradora e harmônica da organização, ou seja, com a organização sendo “caracterizada pelo consenso e não pela existência de relações de poder e de conflitos” (SÉGUIN; CHANLAT, 1987, p. 4). Com isso, podemos encerrar nossa breve exposição acerca da corrente funcionalista com as discussões finais de Selznick (1967, p. 42), as quais destacam que “as tentativas indiscriminadas para relacionar

a atividade funcionalmente às necessidades produzirá pouco, no sentido de uma teoria importante”. Assim, avançamos nossas discussões para a corrente epistemológica do sistemismo.

2.1.4 Sistemismo

Do que fora exposto até o momento, alcançamos um ponto crucial no desenvolvimento da ciência da administração com a abordagem sistêmica. Antes de adentrar nesta base epistemológica, é relevante destacar uma de suas origens com o trabalho de Buckley (1967), o qual nos proporciona um olhar evolutivo nos modelos de sistemas sociais, desde a abordagem física mecânica até uma visão de cooperação entre as partes. Desta cooperação, Parsons (1967) aborda o conceito e a estrutura das organizações, mecanismos de implementação e as diversas decisões em torno desta estrutura, os quais nos encaminham para a abordagem sistêmica difundida por Von Bertalanffy (1950) e que, segundo Rosenweig e Kast (1980), propiciou relevantes avanços nas ciências da administração, permitindo a unificação do conhecimento antes trabalhado separadamente (física, biologia e social). Assim, podemos encaminhar nossa apreciação para o enfoque sistêmico apontado por Demo (1985) como uma visão dinâmica dentro do sistema, destacando que o sistemismo continua o caminho traçado pelo funcionalista, entretanto essa corrente visualiza para o além da organização social endógena.

A partir do exposto nas subseções anteriores, é possível perceber inicialmente um percurso da evolução da ciência para, na sequência, adentrarmos em aspectos relacionados às ciências administrativas. Podemos considerar o trabalho de Von Bertalanffy (1950) como crucial nesta caminhada, uma vez que suas discussões proporcionaram uma unificação da linguagem científica. Embora inicialmente voltada para a área das ciências naturais, as ideias de Von Bertalanffy (1950) foram adaptadas para diversas óticas, dentre elas a da ciência da administração.

Entretanto, antes de adentrarmos com profundidade nestes aspectos, também é relevante destacar que a evolução do pensamento filosófico e sociológico que nos encaminha para a abordagem sistêmica, nos proporcionando uma visão em torno do sistema mecânico e orgânico, do sistema aberto *versus* sistema fechado (BUCKLEY, 1967). Buckley (1967) nos proporciona um olhar evolutivo nos modelos de sistemas sociais, desde a abordagem física e mecânica até uma visão de cooperação entre as partes.

Na visão do sistema mecânico, o autor aborda a existência de um sistema fechado que opera até que algo endógeno o interrompa, no caso o todo se mantém inerte até que ocorra uma interrupção, necessitando de um ponto de referência para análise (BUCKLEY, 1967). Já quando passamos a discussão para o sistema orgânico, temos uma comparação com o sistema biológico e a visão de seleção natural abordada por Darwin (BUCKLEY, 1967). Entretanto, como nossa discussão envolve sistemas sociais, devemos nos atentar para uma perspectiva sociocultural que possibilita vantagem adaptativa, diferente das questões biológicas que originam a discussão em torno do conceito de homeostase (ou com critérios perfeitamente definidos) (BUCKLEY, 1967; PARSONS, 1967).

Deste modo, podemos adentrar na explanação em torno do enfoque sistêmico, o qual, conforme abordado por Rosenweig e Kast (1980), propiciou

relevantes avanços nas ciências da administração, permitindo a unificação do conhecimento antes trabalhado separadamente (física, biologia e social). Diferente das teorias administrativas anteriores, a abordagem sistêmica proporciona a abertura de horizontes em direção ao que conhecemos atualmente. A partir deste momento, a administração passou a visualizar com clareza as influências do ambiente externo no interno, a retroalimentação do sistema (fenômeno cibernético). Em outras palavras, o que ocorre nas organizações (sociais) não é apenas endógeno, e sim uma combinação do ambiente interno com o externo, o que ocasiona adaptações quando necessário.

Demo (1985) também trabalha em seu texto sobre o enfoque sistêmico, o reconhecendo dentro da teoria da administração. O autor aborda a visão dinâmica dentro do sistema, destacando que o sistemismo continua o caminho traçado pelo funcionalista, entretanto essa corrente visualiza para o além da organização social endógena. Assim, Demo (1985) aponta para a teoria geral dos sistemas iniciada por Von Bertalanffy (1950) como uma ruptura com a ideia das ciências físicas que indicam o pensamento como algo redutível ao substrato físico, o que conversa com o avanço da ciência da administração e das teorias organizacionais.

As ideias de Von Bertalanffy (1950) de um sistema aberto, retroalimentado pelas situações externas foi adaptado para a realidade das ciências administrativas. Von Bertalanffy (1950) definiu como estágios do sistema uma entrada (*input*), a transformação, uma saída (*output*) e um retroalimentação (*feedback*) do externo para o interno. Na lógica da ciência da administração, este sistema é entendido como o desenvolvimento de práticas organizacionais, que se transformam em uma saída e que são abastecidas/modificadas/melhoradas com base nas ocorrências externas para evitar a entropia organizacional (SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017), superando a microabordagem das teorias anteriores (SILVA, 2008).

Encerramos esta subseção de nossa sustentação teórica com um entendimento das contribuições que a abordagem sistêmica proporcionou para a ciência da administração. Ademais, percebemos sua ligação com o paradigma (dominante) da área, o funcionalista. Entretanto, é importante ressaltar que a abordagem sistêmica não segue uma visão exclusiva focada no funcionalismo. Com esse entendimento, partimos para uma vertente que rompe com o paradigma dominante da ciência da administração, a dialética/abordagem crítica, que será abordada na próxima subseção deste ensaio.

2.1.5 Dialética

Do enfoque sistêmico, avançamos para a apresentação de algumas noções da dialética, a qual nos propicia adentrar no paradigma crítico (BENSON, 1987; CHANLAT; SÉGUIN, 1987). Neste âmbito, temos dois tipos de lógica, a formal (em torno de termos lógicos) e a dialética (envolvendo o conteúdo concreto e contextualizado) (LEFEBVRE, 1983). Desta última, é possível discutir diversos aspectos, tais como: a negação as leis da lógica formal e a mutação social (FOULQUIÉ, 1978; DEMO, 1985). Destacamos estes dois pontos, pois entendemos que a partir da lógica dialética se desenvolve, embora tardio, o paradigma crítico (LIPIETZ, 1991), o qual entende trabalhar com as contradições e busca entender como determinado fenômeno ocorre do micro para o macro, nos permitindo assim depreender que a

questão social é essencial para o entendimento dos reflexos (LIPIETZ, 1991), no nosso caso, do âmbito organizacional.

Entendemos a abordagem crítica como uma contraposição a lógica apontada e trabalhada anteriormente na abordagem sistêmica. Tal entendimento parte da lógica dialética, que como já comentado, nos proporciona uma visão diferente das teorias organizacionais, uma visão pautada na crítica (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). A abordagem crítica trabalha na ótica de que as ciências sociais são falhas, uma vez que dependem do que ocorre no seu interior, isto é, trabalhando com as contradições inerentes a lógica dialética (TENÓRIO, 1997).

A abordagem crítica não trabalha na construção de soluções, uma vez que se chegar a um “ponto em comum”, a discussão deixa de ser crítica, buscando debater o contexto complexo do século XXI (TENÓRIO, 2009). Assim, pensar por meio da abordagem crítica não é responder a alguém, mas sim pensar permanentemente no contexto de discutir um problema, solucionar este problema, mas criar outros que se originam da solução (AKTOUF, 2001).

Na ótica da teoria crítica, o que ocorre no interior das organizações é reflexo da sociedade, sendo, portanto, essencial compreender a questão social para entender o esse reflexo moldado pela contradição (TENÓRIO, 2009). Deste modo, o entendimento em torno do que fora apresentado envolve o movimento de pensar historicamente, ou pensar criticamente (TENÓRIO, 2009), com o coletivo prevalecendo sobre o individual (ROHM; LOPES, 2015).

Nesta conjuntura, segundo Freire (1979, p. 33), “o desenvolvimento de uma consciência crítica permite ao homem transformar a realidade, uma necessidade cada vez mais urgente”. Deste modo, com base em Tenório (2009) e Mozzato e Grzybovski (2013), entendemos a abordagem crítica como uma possibilidade de emancipação do homem e das organizações frente a visão funcionalista/positivista e, assim, alcançar uma transformação social.

No mesmo caminho, Habermas (1997) critica o caminho normalmente tomado pela racionalidade humana, isto é, oposição a emancipação. Essa crítica é reforçada por Mozzato e Grzybovski (2013), com uma visão de que o curso natural das coisas envolve o atendimento aos interesses de pequenos grupos. Este fator, embora fraquejado pela crise do fordismo, que possibilitou o desenvolvimento da teoria crítica, segue predominante, uma vez que estes pequenos grupos almejam manter seu *status quo* de alcance de seus interesses em detrimento dos demais (TENÓRIO, 2004).

Nessa construção também vale ressaltar o trabalho de Aktouf (1996), abordado no ensaio de Mozzato e Grzybovski (2013), em defesa da abordagem crítica nos estudos organizacionais. Na obra de Aktouf (1996) é citado a ideia de uma “administração renovada”, com uma visão oposta àquela administração tradicional abordada dentro do paradigma funcionalista. Nesse sentido, segundo Mozzato e Grzybovski (2013), Aktouf proporciona reflexões sobre a renovação da gestão, a qual pode ser remodelada a partir da perspectiva e abordagem crítica da administração.

Deste modo, podemos avançar dentro da abordagem crítica por meio das áreas de estudos do pensamento crítico elucidadas e que serão apresentadas a seguir com base nas exposições de Faria (2009): (i) Teoria Crítica Frankfurtiana, (ii) Teoria Crítica em Estudos Organizacionais, (iii) *Critical Management Studies*, e (iv) Análise Crítica em Estudos Organizacionais. A Teoria Crítica Frankfurtiana segue as

orientações da Escola de Frankfurt, independente da geração a que se refere. Já a Teoria Crítica em Estudos Organizacionais se baseia também no marxismo, abordando aspectos como a psicologia sócio-histórica, a psicossociologia crítica, as formas democráticas de gestão, entre outros. Por outro lado, os *Critical Management Studies* abordam especificamente a perspectiva crítica nos sistemas de gestão. E, por fim, a Análise Crítica em Estudos Organizacionais trabalha com a ideia da teoria crítica por meio de dimensões como o pós-estruturalismo de Foucault, o pós-modernismo, as análises institucionais, o simbolismo, entre outros.

Assim, a teoria crítica na administração e em estudos organizacionais busca a compressão nas entrelinhas do conhecimento, buscando ir além de uma visão inicial do que se apresenta a sua frente (FARIA, 2009). Por conta disto, a abordagem crítica tende a enfrentar colocações que a apontam como radical, entretanto ela não pode ser taxada no sentido literal do radical e sim como a busca pela raiz dos problemas de nosso sistema social e organizacional (FARIA, 2009).

Com isso, encerramos esta subseção e seguimos este trabalho com as justificativas para a seleção dos textos acerca da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing* para, na sequência, os sintetizar para analisá-los epistemologicamente.

2.2 Seleção dos Textos

Para analisar as bases epistemológicas explicitadas acima, foram selecionados cinco textos em torno da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*.

Com base em Rother (2007), os textos foram selecionados a partir dos critérios de domínio e profundidade no tema. Além disso, buscamos seguir uma sequência lógica da evolução das pesquisas em torno da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*. Para evidenciar estes critérios, será apresentado a seguir o Quadro 1, o qual aborda e elenca algumas características das publicações.

Quadro 1 – Critérios para a seleção dos textos

Autores	Título	Ano de Publicação	Número de Citações (Google Scholar)
Whittington, R.	<i>Strategy as practice</i>	1996	1.736
Whittington, R.	<i>Completing the practice turn in strategy research</i>	2006	2.786
Jarzabkowski, P.; Balogun, J.; Seidl, D.	<i>Strategizing: the challenges of a practice perspective</i>	2007	1.804
Whittington, R. Cailluet, L.; Yakis-Douglas, B.	<i>Opening strategy: Evolution of a precarious profession</i>	2011	461

Vaara, E.; Whittington, R.	<i>Strategy-as-practice: Taking social practices seriously</i>	2012	1.262
-------------------------------	--	------	-------

Fonte: elaboração própria (2022).

Com o fim desta breve síntese para a seleção dos textos que serão analisados epistemologicamente, partimos a partir da próxima subseção para a síntese dos textos selecionados e expostos no Quadro 1.

2.3 Síntese dos Textos Selecionados

A partir dos textos selecionados na subseção anterior, os próximos itens que compõem este trabalho irão apresentar uma síntese dos seguintes textos: *Strategy as practice* (WHITTINGTON, 1996), *Completing the practice turn in strategy research* (WHITTINGTON, 2006), *Strategizing: the challenges of a practice perspective* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), *Opening strategy: Evolution of a precarious profession* (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), e *Strategy-as-practice: Taking social practices seriously* (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Estes textos, que foram selecionados a partir dos critérios descritos (2.2), abordam a origem e o desenvolvimento da temática em torno da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*.

Assim, partimos para a síntese destes textos.

2.3.1 Strategy as practice (Whittington, 1996)

No texto *strategy as practice*, Whittington (1996) operacionaliza um mapeamento do campo de pesquisa em estratégia desde 1960, destacando que no surgimento do campo de estudo não existia a diversidade que passou a existir a partir da década de 1990. O autor deseja abordar com isso o viés clássico da estratégia, focado na figura do estrategista, isto é, aquele ator que define os rumos da organização com base em sua análise do ambiente interno e externo.

De maneira diferente desta abordagem clássica, Whittington (1996) buscou abrir os horizontes da pesquisa no campo da estratégia, desenvolvendo uma visão em torno da prática, abordando a partir de então estudos em torno da perspectiva da estratégia como uma prática social. Com essa nova perspectiva, o autor busca desenvolver uma visão de como os praticantes da estratégia agem e interagem e, deste modo, percebe a estratégia como uma prática emergente, diferente da visão clássica que desenvolvia a estratégia organizacional de forma deliberada e processual, com o intuito de pré-determinar para que caminho a estratégia e a organização prosseguiriam.

Whittington (1996) destaca que a visão da estratégia se modificou ao longo dos anos, abordando: (i) a abordagem do planejamento com abordagens e técnicas; (ii) análise de recompensas para adoção de diferentes estratégias; (iii) reconhecimento de uma mudança no ambiente para adoção de uma nova estratégia; até alcançar (iv) a abordagem da prática, retomando a visão processual, mas mudando o foco para o nível gerencial e para como uma estratégia é criada.

De maneira diferente dos itens (i), (ii) e (iii), a abordagem da prática rompe com o pensamento clássico da estratégia, buscando analisar o trabalho e a fala dos praticantes e como a estratégia surge destas ações (WHITTINGTON, 1996). Para

o autor, a abordagem da prática no campo da estratégia busca entender o trabalho por trás da criação da estratégia, isto é, “toda reunião, a conversa, o preenchimento de formulários e o processamento de números” (WHITTINGTON, 1996, p. 732) que possibilitam a formulação e implementação da estratégia.

Assim, a perspectiva da estratégia como prática indica mudanças no âmbito profissional e acadêmico, disseminando mudanças no que tange a área de atuação de profissionais, professores e pesquisadores (WHITTINGTON, 1996), sendo o principal desafio para a comunidade acadêmica, uma vez que “as rotinas de prática locais e minuciosas não são facilmente compreendidas ou influenciadas à distância” (WHITTINGTON, 1996, p. 732). O autor destaca que a visão processual possibilita diversas vantagens às organizações, principalmente no que tange as ferramentas estratégicas e a tomada de decisão, entretanto abdica do papel crucial dos praticantes da estratégia, os quais a fazem acontecer. E, com base nisso, o autor encerra seu trabalho apontando que também é de suma importância compreender como a estratégia é formulada, descobrindo por meio disso o trabalho micro organizacional dos atores estratégicos (WHITTINGTON, 1996).

2.3.2 Completing the practice turn in strategy research (Whittington, 2006)

A partir de seu estudo publicado em 1996, Whittington avança em suas pesquisas publicando sobre um complemento a virada da prática nas pesquisas em estratégia organizacional em 2006. O autor destaca que essa virada está acontecendo, mudando a perspectiva de o que é feito para como é feito. Contudo, essa virada ainda se encontra em um estágio incompleto, uma vez que a atenção de profissionais e acadêmicos persiste em um movimento intraorganizacional e seus efeitos em um contexto amplo.

Whittington (2006) propõem uma nova visão em torno da estratégia organizacional, passando a abordar a práxis, as práticas e os praticantes da estratégia, visando deste modo o entendimento de como a estratégia é formulada no contexto organizacional. O autor aborda que a estratégia clássica focada no papel do estrategista não é suficiente para compreendermos o que está por trás da estratégia, isto é, existem outros fatores e perspectivas que devem ser visualizadas para avançarmos neste conhecimento e, assim, propiciar avanços no meio profissional e nas discussões acadêmicas.

No seu processo argumentativo, Whittington (2006) destaca a visão clássica da estratégia, mas evidencia também que desde pesquisadores anteriores a ele, já existia uma preocupação com a forma que a estratégia é formulada. O autor se refere a visão da estratégia que emerge nas organizações, destacando que isto é o caminho para compreendermos e aprofundarmos o conhecimento no campo da estratégia. É possível depreender desta argumentação de Whittington (2006) que a visão clássica da estratégia não nos permite avançar no campo de conhecimento, uma vez que nela a estratégia é vista como um “segredo guardado a 7 chaves”. Assim, entendemos que o autor prega uma visão aberta do processo de formulação da estratégia, isto é, buscando sair das “caixinhas” clássicas da estratégia, e buscando entender como a estratégia é formulada por meio das relações comentadas em torno das práxis, práticas e praticantes da estratégia.

Por fim, Whittington (2006) comenta que com a complementação da virada da prática nos estudos no campo da estratégia podemos compreender que a estratégia não é uma propriedade da organização, mas sim algo que as pessoas fazem nela. Deste modo, o autor encerra seu trabalho com uma visão de que ainda são necessários estudos que abordem essas relações em torno das práxis, das práticas e dos praticantes da estratégia, bem como a interconexão e relação entre eles, uma vez que o autor entender que apenas com isso a pesquisa no campo da estratégia poderá alcançar uma nova perspectiva, por meio da virada da prática nos estudos em estratégia.

2.3.3 Strategizing: the challenges of a practice perspective (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007)

Em seu artigo as autoras Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) iniciam argumentando que apesar de a estratégia nos últimos anos ter alcançado grandes momentos de consideração, muitas mudanças ainda precisam ser realizadas de modo que a mesma possa alcançar proporções mais robustas. Sendo os principais objetivos do artigo: definir o estudo de estratégia a partir de uma ótica prática e propor cinco questões principais que a agenda de estratégia como prática busca atender e argumentar que uma abordagem coerente pode contribuir para a resposta destas questões podendo ser facilitada usando uma estrutura conceitual abrangente de práxis, práticas e profissionais.

Os autores apresentam que desde os estudos lançados por Porter, a estratégia alcançou um espaço maior dentro das tradições da macroeconomia. E a partir disto as pesquisas sobre o tema, tem muitas vezes permanecido no nível de macro empresas e mercados enquanto reduz a estratégia a algumas variáveis causalmente relacionadas nas quais há pouca evidência de ação humana. Um dos pontos principais da introdução do trabalho, é compreender que é necessário redirecionar a pesquisa sobre as ações e interações do praticante de estratégia para compreender a agência humana. Especialmente nas ciências sociais onde surgiram novas respostas sobre a insatisfação geral sobre os modelos prescritivos e frameworks utilizados na ciência, a partir das ideias de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia passa a ser algo que os membros da organização efetuam e não apenas algo que ela possui.

Como parte do processo metodológico do trabalho, o mesmo busca responder cinco perguntas, sendo elas: O que é estratégia? Quem é o estrategista? O que um estrategista faz? O que uma análise dos estrategistas e seus atos explica? E como a organização existente e a teoria social podem informar uma análise da estratégia como prática?

Quanto a primeira questão, os autores destacam que a partir da visão de estratégia como prática, a estratégia pode ser vista como um atividade situada, social e realizada, ou seja, uma estratégia é composta por estas ações, interações e as negociações de múltiplos atores e práticas situadas que irão permitir que a realidade dessa atividade seja aproveitada. Para responder a segunda questão, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) trazem que a definição de estrategista ainda é intrínseco ao processo de formulação que ocorre de cima para baixo, tendo um foco principal nos gestores principais. Sendo importante neste processo além de analisar

quem é este ator, ao se tratar da estratégia, é importante analisar o que a pessoa faz e quais as consequências que isso traz para as instituições envolvidas no processo.

A terceira questão é respondida pelos autores com o apontamento de que deve ser analisado não apenas o que ele faz, mas como ele está executando tal estratégia. A proximidade de quem é um estrategista sugere uma análise mais forte da interconexão entre os praticantes e as práticas, enquanto a proximidade com as práticas pelas quais a estratégia é feita sugere um foco mais forte na interconexão entre a práxis e as práticas. Para a quarta questão, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que a estratégia não precisa adotar as mesmas medidas de resultados que a pesquisa de estratégia tradicional adota. No entanto, ela precisa enfrentar estes desafios especificando os focos de estratégia e demarcando o que a análise busca explicar. Como resposta para a quinta pergunta, os autores destacam que a estratégia como prática, em comum com muitas outras teorias organizacionais, baseia-se nos princípios metateóricos da sociologia, psicologia social, antropologia e etnometodologia, entre outros, para compreender a construção da atividade dentro das organizações.

Por fim, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentam os desafios contínuos para a pesquisa estratégica como prática, levando a agenda para a frente. As autoras apresentam pontos de consideração sobre todos os termos que foram abordados no desenvolvimento do artigo, como por exemplo ao se falar sobre os praticantes, salientam apesar de existir um crescente estudo sobre uma abordagem multi-nível para se estudar os estrategistas, os mesmos se concentram especialmente nos níveis gerenciais da organização, e que estudos que buscaram realizar análises refinadas podem iluminar como as identidades e experiências pessoais dos estrategistas e a dinâmica social contribuem para o processo de formulação de estratégia.

2.3.4 *Opening strategy: evolution of a precarious profession* (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011)

Em seu trabalho, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) destacam inicialmente que a profissão e o profissional da estratégia apresentam uma estruturação precária, sujeita a mudanças no contexto ambiental interno e externo. Os autores destacam que essa precariedade vem aumentando ao longo dos anos com o advento de formas mais abertas de formular a estratégia, sendo necessário uma visão em torno das forças organizacionais, societais, culturais e tecnológicas para proporcionar o avanço da estratégia no âmbito profissional e acadêmico.

O avanço da estratégia mencionado pelos autores envolve o fenômeno de *open strategy* ou *open strategizing* proveniente da perspectiva da estratégia como uma prática social. Para Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), este movimento tem ganhado força e forma nos últimos anos, uma vez que além de se originar da estratégia como prática, ele se desenvolve com base no conceito de *open innovation* alcançando, deste modo, a atenção de profissionais e acadêmicos.

Para os autores, a natureza estática e clássica da estratégia necessita ser aberta para novas perspectivas, tendo em vista os fenômenos ambientais internos e externos. Nesta visão, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) destacam as forças organizacionais, sociais, culturais e tecnológicas que agem sobre a estratégia e, fazendo com que seja necessário e saudável um processo de abertura. As forças

organizacionais influenciam a estratégia por meio do setor público, das grandes empresas e do capitalismo, isto é, as organizações enfrentam diversas pressões de âmbitos diferentes. Enquanto que as forças sociais tem se modificado no sentido da estratégia, isto é, se em períodos anteriores possuíamos uma visão clara do sentido *top-down* (estratégia repassada de cima para baixo), a conjuntura atual solicita uma visão aberta, com a necessidade de menor regulação para a plena formulação da estratégia.

Já as forças culturais têm agido na estratégia organizacional por meio da racionalidade modernista, isto é, abandonando a figura do estrategista (expertise limitada) para uma visão aberta, em que outros atores também possuem conhecimento do contexto. E, por fim, as forças tecnológicas tem passado por uma revolução, substituindo as tecnologias primitivas por um movimento em torno da tecnologia da informação, o que faz com que diversos atores organizacionais (praticantes da estratégia) entendam e percebam o contexto organizacional, uma vez que a informação passou a estar à disposição de todos.

Da análise destas forças e da influência delas no processo estratégico, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) apontam para duas dimensões essencial para o fenômeno de abertura da estratégia (*open strategizing*), sendo elas: a inclusão de pessoas e a transparência da informação. Para os autores, a inclusão de pessoas envolve considerar todos os atores organizacionais no processo estratégico, assim, assegurando que todos os membros da empresa participem do processo decisório e possuam entendimento dos planos da organização. Enquanto que a transparência da informação se remete a tornar a estratégia visível, tanto no que tange ao processo de formulação, quanto sua implementação.

Com isso, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) encerram seu estudo com a visão de que assim como o contexto organizacional se modificou (4 forças), a estratégia necessita se modificar para apresentar um maior alcance no contexto interno da organização. Ademais, os autores destacam que é possível alcançar isto por meio das dimensões de inclusão de pessoas e de transparência da informação no processo de formulação e implementação da estratégia. Contudo, é necessária atenção para o nível de abertura, uma vez que embora a abertura do *strategizing* pode alcançar altos benefícios organizacionais, a forma como essas dimensões são utilizadas podem apresentar resultados no sentido inverso.

2.3.5 Strategy-as-practice: taking social practices seriously (Vaara; Whittington, 2012)

Vaara e Whittington (2012) iniciam seu artigo abordando a visão clássica da estratégia (já mencionada no item 2.3.1). Frente a esta visão, os autores buscam indicar como a análise das práticas pode proporcionar avanços significativos nos estudos do campo da estratégia. Para tantos, seus objetivos com o trabalho são: (i) fornecer uma visão geral das pesquisas neste campo; (ii) sugerir sugestões para o avanço da compreensão do papel geral das práticas organizacionais e sociais na formulação de estratégias.

Para explicitar sua visão, Vaara e Whittington (2012) destacam que o ator humano não pode ser visualizado fora de seu contexto, uma vez que as práticas dependem das práxis, respectivamente. Com isso, os autores buscam indicar

caminhos para o avanço do campo da estratégia, proporcionando atenção a uma atividade antes negligenciada pela estratégia clássica, isto é, a atividade humana.

Para os autores, a atividade humana proporciona uma ampliação do escopo de explicação da estratégia, bem como amplia o leque de possibilidades de estudo, mudando substancialmente o modelo metodológico do campo de estudo. Essa mudança é explicada pela nova forma de analisar a estratégia, isto é, a visão em torno das inter-relações das práxis (atividade), práticas (ferramentas, normas) e praticantes (atores) (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

A partir destas ideias, Vaara e Whittington (2012) nos indicam cinco caminhos para avançar o estudo da estratégia e da perspectiva da estratégia como prática: (i) agência fundadora em uma rede de práticas; (ii) peso a maturação macro institucional das práticas; (iii) processo emergente de formulação de estratégias; (iv) o papel da materialidade; E (v) empreendendo uma análise crítica. Estes caminhos de pesquisas podem proporcionar avanços significativos na pesquisa em torno da perspectiva da estratégia como prática e, com isso, nos encaminhamos para o fechamento do estudo de Vaara e Whittington (2012).

Com base nestas ideias, Vaara e Whittington (2012) fecham seu artigo destacando que as abordagens baseadas na prática em geral e na perspectiva da estratégia como prática (em particular) aprofundam nossa compreensão da formulação de estratégias dentro e ao redor das organizações. Deste modo, os autores concluem que ao colocar práticas e profissionais no centro, a pesquisa em torno da perspectiva da estratégia como prática promete ajudar na busca da relevância prática da pesquisa em gestão.

3 Análise Epistemológica

Nesta seção iremos analisar epistemologicamente os textos selecionados acerca da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*. Para tanto, iremos subdividir a seção em cinco partes tendo em vista a seleção de cinco textos sobre a perspectiva e o fenômeno supracitados.

Assim, nosso objetivo a partir deste momento é refletir como a perspectiva da estratégia como prática e o fenômeno de *open strategizing* se posicionam frente a epistemologia da administração.

Iniciaremos a análise a partir da próxima subseção.

3.1 Análise Epistemológica do Manuscrito: “*Strategy as practice*” de Richard Whittington (1996)

Whittington (1996) inicia seu trabalho abordando a perspectiva clássica da estratégia, a qual focalizada seus esforços em torno da figura do estrategista (analista e tomador da decisão) e também nas ferramentas estratégicas (análise SWOT, forças de Porter, entre outras). Antes de adentrarmos na perspectiva da estratégia como prática, podemos iniciar nossa análise epistemológica com estes pontos referentes a estratégia clássica e as ferramentas estratégicas. Estes focos clássicos de estudos refletem a corrente epistemológica do funcionalismo, uma vez que neste âmbito a estratégia é visualizada como um processo dividido em partes, tal qual Radcliffe-Brown (1881) explica. Além disso, também temos na perspectiva clássica e processual da estratégia uma forte influência da corrente positivista, já

que as ferramentas estratégicas desenvolvidas no meio profissional necessitavam da comprovação da sua eficácia, o que possibilitou a sua utilização no meio científico (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990).

Complementando o exposto anteriormente, para Selznick (1967), seguir a corrente funcionalista da forma como ela é explicada acarreta em uma produção precária do conhecimento ou de teorias. Por conta disso que se abriu espaço para a corrente epistemológica do sistemismo, a qual aborda a visão interna, mas com uma perspectiva externa, ou seja, com a retroalimentação do sistema a partir de informações externas (ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985; SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017). Deste modo, com o desenvolvimento do campo da estratégia em torno da perspectiva processual e clássica, o que percebemos é um avanço significativo e a produção científica utilizada como base para a análise do ambiente, formação da estratégia e tomada de decisão até os dias atuais.

Contudo, para Whittington (1996) ainda existia uma lacuna não analisada e que influencia diretamente o processo estratégico. O autor iniciou sua pesquisa destacando a perspectiva da prática, buscando entender como os praticantes da estratégia atuam no nível micro organizacional, isto é, como ocorrem suas relações, inter-relações, para que disto emergja a estratégia – a estratégia seja formulada –. Deste modo, percebemos, a partir de Whittington (1996), que a perspectiva da estratégia como uma prática social rompe com a perspectiva clássica (focalizada no estrategista e em ferramentas estratégicas), uma vez que agora tudo (no âmbito organizacional) pode possibilitar a formulação e a implementação da estratégia.

Na década de 1990, uma nova visão em torno da estratégia modificou as percepções em torno do processo já estabelecido há um longo período. Antes de avançar para a análise epistemológica inicial desta perspectiva, vale retomar por uma passagem do trabalho de Whittington (1996, p. 732): “as rotinas de prática locais e minuciosas não são facilmente compreendidas ou influenciadas à distância”. Retomamos essa passagem, pois entendemos ser inviável “encaixar” a perspectiva da estratégia como prática em uma única corrente epistemológica. Isto será percebido ao longo das discussões epistemológicas deste trabalho por meio das reflexões acerca dos demais textos selecionados.

Dito isto, retornamos a análise epistemológica do artigo *Strategy as practice* (WHITTINGTON, 1996). Com o aprofundamento em sua discussão teórica e nas correntes epistemológicas trabalhadas nas subseções do item 2.1 deste trabalho, nossa reflexão epistemológica acerca do ensaio de Whittington (1996) aponta que existe a possibilidade da perspectiva da estratégia como prática sem analisada sob diversos ângulos, seja a partir da corrente do funcionalismo (RADCLIFFE-BROWN, 1881; SELZNICK, 1967), da abordagem sistêmica (BUCKLEY, 1967; PARSONS, 1967; ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985; SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017) ou da lógica dialética/abordagem crítica (BENSON, 1987; CHANLAT; SÉGUIN, 1987; TENÓRIO, 2009).

Por fim, tendo em vista que a seleção de textos para compor a análise epistemológica deste trabalho envolve um avanço natural da literatura acerca da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*, encerramos a análise epistemológica do artigo *Strategy as practice* (WHITTINGTON, 1996) com a percepção de que a perspectiva da estratégia como prática não se posiciona em uma única corrente epistemológica. Essa percepção em torno de múltiplas correntes epistemológicas será evidenciada e discutida ao longo da

análise dos próximos textos, os quais abordam o avanço da perspectiva e do fenômeno supracitados.

Deste modo, entendemos que essa perspectiva pode se relacionar e ser abordada a partir de diversas correntes, dependendo da forma como é analisada e do perfil e posicionamento epistemológico do pesquisador. Com isso, seguimos para o artigo *Completing the practice turn in strategy research* (WHITTINGTON, 2006).

3.2 **Análise Epistemológica do Artigo: “*Completing the practice turn in strategy research*” de Richard Whittington (2006)**

O trabalho de Whittington (2006) avança em questões inicialmente abordadas em seu trabalho publicado em 1996. O autor agora busca completar a virada da prática na pesquisa em estratégia, ou seja, prosseguir sua argumentação no que tange a ruptura com a perspectiva clássica da estratégia organizacional. Entretanto, Whittington (2006) ainda afirma que a virada encontra-se em um estágio incompleto, o que torna necessário que mais estudos avancem nesta perspectiva da estratégia como prática social.

Por conta da afirmação de que esta virada ainda se encontra em desenvolvimento, ainda não é possível vislumbrar o posicionamento desta perspectiva da estratégia com as correntes epistemológicas do funcionalismo (RADCLIFFE-BROWN, 1881; SELZNICK, 1967), sistemismo (BUCKLEY, 1967; PARSONS, 1967; ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985; SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017) e abordagem crítica/dialética (BENSON, 1987; CHANLAT; SÉGUIN, 1987; TENÓRIO, 2009) mencionadas e trabalhadas anteriormente. Um ponto que já permite uma reflexão mais aprofundada é que a perspectiva da estratégia como prática não se posiciona na corrente positivista (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000).

Embora forte, nossa afirmação parte dos apontamentos de Whittington (2006). O autor destaca que é necessário compreender o contexto da estratégia (práxis, práticas e praticantes) para ser possível perceber como a estratégia é formulada e implementada. A análise destes elementos caminha em uma direção contrária a comprovação explícita e necessária para a corrente positivista (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000), uma vez que as práxis, as práticas e os praticantes envolvem uma análise subjetiva, para compreender o processo micro organizacional e, deste modo, aprender como ocorre o processo de formulação e implementação da estratégia organizacional.

Por fim, vale ressaltar que Whittington (2006) prega uma visão aberta da estratégia. Isto nos permite refletir, no campo epistemológico, que a virada da prática nos estudos da estratégia envolve uma análise para além das responsabilidades de cada bloco da organização. Ou seja, estes blocos interagem entre si e com o ambiente externo, o que nos permite sustentar que a perspectiva da estratégia como prática trabalha sob uma visão funcionalista (RADCLIFFE-BROWN, 1881; SELZNICK, 1967; SÉGUIN; CHANLAT, 1987), mas também bebendo da fonte da abordagem sistêmica (BUCKLEY, 1967; PARSONS, 1967; ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985; SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017).

Além disso, Whittington (2006) encerra seu trabalho com a visão de que a estratégia não é algo que pertence as organizações, mas sim algo é feito em seu interior. Este destaque permite o relacionamento da perspectiva da estratégia como

prática também com a lógica dialética ou abordagem crítica, uma vez que nesta corrente epistemológica negamos a lógica formal, renovando e remodelando a gestão (AKTOUF, 1996; TENÓRIO, 2009; MOZZARTO; GRZYBOVSKI, 2013). Deste modo, encerramos a análise epistemológica em torno do trabalho de Whittington (2006). Na sequência, seguiremos nossas reflexões acerca do posicionamento, no que tange as bases da epistemologia da ciência da administração, com o estudo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

3.3 *Análise Epistemológica do Artigo: “Strategizing: the challenges of a practice perspective” de Paula Jarzabkowski, Julia Balogun e David Seidl (2007)*

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) seguem os apontamentos de Whittington (1996; 2006) para o desenvolvimento de seu trabalho. Os autores buscam elencar os principais desafios do estudo da estratégia em torno da perspectiva da prática social. Com este apontamento inicial, podemos destacar que a base destes desafios reside na perspectiva clássica da estratégia e seu direcionamento a corrente positivista (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000), uma vez que ela se volta aos modelos que alcançam uma resposta final, isto é, a análise de variáveis internas e externas que resultam na formulação da estratégia.

Deste modo, é perceptível os desafios mencionados por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). A quebra de um *main stream* consolidado desde o surgimento de estudos voltados ao campo da estratégia envolve uma árdua tarefa para os pesquisadores que desenvolvem seus estudos a partir da perspectiva da estratégia como uma prática social. Por conta disto, os autores sustentam sua pesquisa a partir de teorias robustas que auxilie sua estruturação conceitual em torno da estratégia como prática.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o entendimento da perspectiva da estratégia como prática abrange entender o contexto micro organizacional e as inter-relações que nele ocorrem. Por conta disso que os autores tomam por base a estrutura conceitual em torno de práxis (conhecimento dos atores voltado para uma ação), práticas (estratégia traduzida em ações) e praticantes (atores organizacionais) da estratégia. Deste modo, a ideia de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) não reside em quebrar um paradigma em torno do campo da estratégia, mas sim destacar caminhos distintos que auxiliam no processo de formulação e implementação da estratégia nas organizações.

Com base nisto, avançamos para a explanação epistemológica do artigo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). As inter-relações trabalhadas pelos autores ocasionam a emersão do *strategizing*, isto é, como a estratégia é “feita” nas organizações. Em nossa visão, o entendimento por trás do como uma estratégia é “feita” pode residir em três distintas correntes bases da epistemologia da administração, sendo elas: corrente funcionalista (MALINOWSKI, 1970; SÉGUIN; CHANLAT, 1987; VERGARA; CALDAS, 2005), abordagem sistêmica (ROSENWEIG; KAST, 1980) e lógica dialética/abordagem crítica (AKTOUF, 1996; TENÓRIO, 2004; MOZZARTO; GRZYBOVSKI, 2013). Na sequência, elucidar os porquês disto.

As razões que nos permitem enquadrar o *strategizing* proposto por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) na corrente funcionalista residem na

existência de três elementos que formam a emersão do fenômeno. Em outras palavras, a associação das práxis, práticas e praticantes envolvem alcançar o objetivo-fim (MALINOWSKI, 1970). Além disso, a análise do momento atual (relações e inter-relações) para determinar como isto proporcionará as organizações atingir o seu objetivo (SÉGUIN; CHANLAT, 1987; VERGARA; CALDAS, 2005) também tangencia a visão de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) para corrente funcionalista.

Contudo, não podemos ser metódicos ao extremo, uma vez que o “fazer” estratégia envolve outros fatores, como por exemplo a conversa da organização com seu ambiente externo e a busca por soluções a partir das inter-relações entre os atores organizacionais, bem como seu conhecimento tácito e suas ações. Deste modo, isto também nos direciona para a abordagem sistêmica e a visão da organização para além do ambiente interno, percebendo as necessidades que o ambiente externo impõe para a manutenção da vida organizacional (ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985).

Ainda, temos a percepção da relação do *strategizing* com a lógica dialética/abordagem crítica. Esta relação se manifesta rompendo a lógica por trás do *main stream* do campo da estratégia clássica, uma vez que com o *strategizing*, a figura clássica do estrategista (responsável pela tomada de decisão estratégica da organização) deixa de ser fundamental. Com o embasamento em torno da teoria da prática social e da associação disto com a estratégia organizacional, avançamos para percepções que ultrapassam a visão clássica, uma vez que as organizações reconhecem o papel de outros atores na formação da estratégia deste momento em diante. Por conta destes pontos elencados, associamos a perspectiva da estratégia como prática e o *strategizing* como o rompimento com a busca pelo interesse de pequenos grupos (figura do estrategista), bem como a proporção de uma renovação da gestão (remodelada a partir da abordagem crítica) (AKTOUF, 1996; TENÓRIO, 2004; MOZZARTO; GRZYBOVSKI, 2013).

Com nossas discussões em torno do posicionamento do *strategizing* nas bases da epistemologia da ciência da administração, percebemos a sua conexão com diversas possibilidades. Assim, entendemos este fator como um potencial diferencial da perspectiva da estratégia como prática, proporcionando novas visões dos atores organizacionais e, deste modo, um processo completo de formulação e implementação da estratégia. Com isso, avançamos para a análise epistemológica do texto: “*Opening strategy: Evolution of a precarious profession* (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011)”, o qual permitirá aprofundar nossa percepção acerca do posicionamento desta perspectiva e do fenômeno que emerge dela nas três bases da ciência da administração comentadas anteriormente.

3.3.4 Análise Epistemológica do Artigo: “*Opening strategy: evolution of a precarious profession*” de Richard Whittington, Ludovic Cailluet e Basak Yakis-Douglas (2011)

Conforme comentado anteriormente, o artigo de Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) permitem um aprofundamento de nossas percepções acerca do posicionamento da perspectiva da estratégia como prática e, a partir de agora, do fenômeno de *open strategizing*, em mais de uma das correntes bases da epistemologia da ciência da administração. Seguiremos nossa análise

epistemológica no que tange as bases funcionalistas (RADCLIFFE-BROWN, 1881), sistêmica (ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985) e crítica (LIPIETZ, 1991; FARIA, 2009), uma vez que entendemos estas permitem uma reflexão adequada no que tange o posicionamento da perspectiva e fenômeno em questão.

Em seu trabalho, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) argumentam a profissão do estrategista da organização como precária, e trazem à tona o fenômeno de *open strategizing* ou *open strategy*, o qual emerge da perspectiva da estratégia como prática e vê a necessidade de abrir a estratégia para os *stakeholders* internos e externos a organização como uma possibilidade de sucesso organizacional. Ademais, os autores trabalham com duas dimensões bases que proporcionam o fenômeno, sendo elas: a inclusão de atores e a transparência da informação aos interessados.

Conforme mencionado no princípio desta subseção, estas colocações nos permitem visualizar a aproximação do fenômeno de *open strategizing* com três correntes funcionalista, sistêmica e crítica. No que tange a corrente funcionalista, o fator que permite essa associação envolve a definição de dimensões que sustentam o fenômeno estratégico. Assim como Radcliffe-Brown (1881) menciona que os blocos setoriais são necessários para o funcionamento da organização, as dimensões apresentadas por Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) nos permitem essa colocação.

Entretanto não podemos ser simplistas e definir um fenômeno tão complexo como o de *open strategizing* na corrente funcionalista. A visão subjetiva da estratégia como prática que rompe com a visão clássica da estratégia bebe de outras fontes para alcançar o seu desenvolvimento teórico. Dentre estas fontes epistemológicas, temos também o sistemismo (ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985), o qual proporciona a abertura da organização e de seu processo de formação da estratégia ao ambiente exógeno (*stakeholders* externos) e, deste modo, uma relação com o seu ambiente interno na busca pelo alcance de um equilíbrio que permita o pleno desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional.

Por fim, não podemos deixar de mencionar a aproximação do fenômeno de abertura da estratégia como a lógica dialética/abordagem crítica (LIPIETZ, 1991; FARIA, 2009), uma vez que essa corrente busca compreender a noção do micro para o macro, isto é, nos possibilitando uma reflexão da necessidade de a questão social dentro do âmbito organizacional (LIPIETZ, 1991). Além disso, a abordagem crítica também permite analisarmos a raiz do problema do sistema ou a busca por novas soluções para as diversas ocorrências do ambiente (FARIA, 2009), o que pode ser alcançado a partir das dimensões de inclusão de atores no processo estratégico, e também na transparência da informação a todos os envolvidos.

Assim, podemos perceber que a complexidade em torno do fenômeno de *open strategizing* não permite um posicionamento único em uma das correntes bases da epistemologia da ciência da administração. Deste modo, é possível depreender da nossa análise epistemológica até este momento que a posição e visão adotada pelo pesquisador influenciará diretamente a sua forma de trabalhar com a perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*. A análise de nosso último texto refletirá isto a partir das diversas possibilidades de estudo que nossa perspectiva analisada permite.

3.3.5 Análise Epistemológica do Artigo: “Strategy-as-practice: taking social practices seriously” de Eero Vaara e Richard Whittington (2012)

Conforme mencionado anteriormente, o texto de Vaara e Whittington (2012) traz diversas possibilidades de estudo em torno da perspectiva da estratégia como prática. Estas possibilidades nos proporcionam visualizar as bases das correntes epistemológicas da administração já percebidas antes dentro desta perspectiva. Antes de adentrarmos na análise das correntes em torno das indicações dos autores para o avanço do campo da estratégia, vale ressaltar que a atenção dada a uma atividade antes negligenciada pela estratégia clássica, isto é, a atividade humana.

Essa análise da atividade humana que é um dos focos da perspectiva da estratégia como prática nos permite destacar uma convergência com a abordagem crítica, isto é, para a busca pela compreensão de diversos atores (desde o nível estratégico até o operacional), e como estes influenciam a formulação e implementação da estratégia, possibilitando uma nova visão da gestão organizacional (AKTOUF, 1996; TENÓRIO, 2004; MOZZARTO; GRZYBOVSKI, 2013). Em outras palavras, a estratégia como prática analisa as inter-relações das práxis (atividade), práticas (ferramentas, normas) e praticantes (atores), diferente da visão clássica focada no estrategista e na eficiência de ferramentas da estratégia – corrente positivista – (DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000).

Além deste ponto, Vaara e Whittington (2012) elencam cinco caminhos possíveis para o desenvolvimento de estudos em torno da perspectiva da estratégia como prática, sendo eles: (i) agência fundadora em uma rede de práticas; (ii) peso a maturação macro institucional das práticas; (iii) processo emergente de formulação de estratégias; (iv) o papel da materialidade; E (v) empreendendo uma análise crítica. Na sequência, faremos uma análise epistemológica de como estas possibilidades se posicionam dentro das bases das correntes epistemológicas da ciência da administração.

Iniciando pela agência fundadora em uma rede de práticas converge para a corrente funcionalista, mas também para a abordagem crítica, uma vez que como os autores mencionam, nesta área de estudo, o gerente e outros atores no contexto possibilitam a agência estratégica por meio da rede de práticas, ou seja, temos o posicionamento dos níveis (RADCLIFFE-BROWN, 1881; SELZNICK, 1967; MALINOWSKI, 1970; SÉGUIN; CHANLAT, 1987), mas uma abertura para uma nova forma de gestão (AKTOUF, 1996; TENÓRIO, 2004; MOZZARTO; GRZYBOVSKI, 2013). Esse posicionamento também é possível para a estratégia como um processo emergente (VAARA; WHITTINGTON, 2012), já que aqui percebemos claramente os níveis hierárquicos bem definidos (ou cada “caixinha” com sua função, do funcionalismo), mas temos a emergência de ideias no sentido *bottom-up*, rompendo com a visão clássica de formulação e implementação da estratégia em torno da figura de um único ator ou nível hierárquico (TENÓRIO, 2004), e possibilitando uma renovação da administração (AKTOUF, 1996).

Já a maturação macro institucional vê a área da estratégia como um campo social, o que possibilita uma relação com o sistemismo e a possibilidade de feedback entre o ambiente interno e externo das organizações e evitar o colapso do sistema organizacional (ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985; SILVA; RAMALHO; LOCATELLI, 2017).

Por outro lado, o papel da materialidade e empreender uma análise crítica se posicionam dentro da abordagem crítica, uma vez que o primeiro aborda a visão material e não apenas os atores humanos, entendendo que a ação de atores não-humanos também pode influenciar na formulação e implementação da estratégia. Isto nos encaminha para um outro processo de análise, possibilitando diversas interpretações e possíveis tomadas de decisão, bem como outra forma de ver e perceber a organização e como as práticas e as práxis interagem no nível micro organizacional (FARIA, 2009; TENÓRIO, 2009; ROHM; LOPES, 2015)

Com isso, percebemos que a perspectiva da estratégia como prática se posiciona dentro de diversas possibilidades epistemológicas da ciência da administração (funcionalista, sistemismo e abordagem crítica). Em nossa visão, isso proporciona um debate rico no campo, bem como diversas possibilidades para o avanço do campo da estratégia.

Assim, seguimos para a conclusão e o encerramento deste ensaio.

4 Considerações Finais

O trabalho objetivou responder a seguinte questão de pesquisa: *Como a perspectiva da estratégia como prática e o fenômeno de open strategizing se posicionam frente a epistemologia da administração?* Para tanto, nos baseamos nos preceitos para a construção de um ensaio teórico de Whetten (2003). Nossa análise teórica tomou como ponto de partida as bases epistemológicas da ciência da administração: (i) Utilitarismo, Empirismo e Positivismo (BENTHAM, 1979; POPPER, 1980; DEMO, 1985; PADOVANI, 1990; DORTIER, 2000), (ii) a corrente funcionalista (RADCLIFFE-BROWN, 1881; MALINOWSKI, 1970; EVANS-PRITCHARD, 1972; SÉGUIN; CHANLAT, 1987), (iii) abordagem sistêmica (VON BERTALANFFY, 1950; BUCKLEY, 1967; PARSONS, 1967; ROSENWEIG; KAST, 1980; DEMO, 1985), e (iv) lógica dialética/abordagem crítica (FOULQUIÉ, 1978; LEFEBVRE, 1983; DEMO, 1985; BENSON, 1987; CHANLAT; SÉGUIN, 1987; LIPIETZ, 1991; TENÓRIO, 1997; AKTOUF, 2001; TENÓRIO, 2009).

Para o desenvolvimento do ensaio, dividimos o trabalho em duas seções, a primeira com uma abordagem sintética acerca das bases da epistemologia da ciência da administração, e uma segunda abordando os textos a serem analisados em torno da perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing*. Cabe ressaltar os métodos para escolha dos artigos a serem analisados, os quais seguem os critérios de domínio e profundidade no tema (ROTHER, 2007), bem como uma evolução histórica do assunto e número de citações no *Google Scholar*. Os artigos selecionados para análise foram: (i) *Strategy as practice* (WHITTINGTON, 1996), (ii) *Completing the practice turn in strategy research* (WHITTINGTON, 2006), (iii) *Strategizing: the challenges of a practice perspective* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), (iv) *Opening strategy: Evolution of a precarious profession* (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), e (v) *Strategy-as-practice: Taking social practices seriously* (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Como nossas principais discussões, percebemos que a perspectiva da estratégia como prática se encaixa em três bases epistemológicas da ciência da administração, possibilitando ao pesquisador do tema desenhar sua pesquisa de acordo com sua visão científica. Este nosso argumento é defendido ao longo das subseções anteriores e, reforçamos que a corrente funcionalista, abordagem

sistêmica e a lógica dialética/abordagem crítica são caminhos possíveis de operacionalizar uma investigação dentro da perspectiva da estratégia como prática.

Tendo em vista que o fenômeno de *open strategizing* emerge da perspectiva da estratégia como prática, nossa percepção quanto ao seu posicionamento epistemológico nas bases da ciência da administração segue a linha mencionada anteriormente, com menos ênfase na abordagem sistêmica. Ou seja, sendo possível trabalhar com este construto dentro da visão funcionalista, sistêmica e crítica. A depender da visão científica do pesquisador, a corrente funcionalista possibilita o enquadramento da pesquisa dentro das dimensões de inclusão de atores e de transparência da informação, enquanto que a perspectiva crítica adota a ampliação da visão do pesquisador, sendo possível enxergar horizontes antes não percebidos pela visão clássica da estratégia organizacional.

Assim, frente aos aspectos apresentados, encerramos este ensaio teórico com a visão de que a perspectiva da estratégia como prática e do fenômeno de *open strategizing* se posicionam com maior proximidade da abordagem crítica, uma vez que esta visão da estratégia rompe com a visão clássica de focar a formulação e implementação da estratégia em um único ator (o estrategista), possibilitando a inclusão de atores organizacionais, transparência da informação entre estes atores, bem com uma nova visão em torno da estratégia. Deste modo, possibilitando um novo caminho no que tange o desenvolvimento do campo geral (administração) e específico (estratégia), como pode ser visualizado nas pesquisas de Lavarda e Leite (2022) e Hubler, Lavarda e Leite (2024).

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico? **Organização & Sociedade**, v. 8, n.21, p. 407-431, 2001.
- BACON, F. Aforismos sobre a interpretação da natureza e o reino do homem. *In*: F. Bacon. **Verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. Tradução e notas de José Aluysio Reis de Andrade, 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BENSON, J. K., As organizações: um ponto de vista dialético. *In*: Chanlat, J.-F. e Séguin, F. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Montreal : Gaëtan-Morin, 1987.
- BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Editora Cultrix, 1967.
- CHANLAT, J.-F. e SÉGUIN, F. O paradigma funcionalista e sua concepção da organização (trad. livre). *In*: **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.
- CHANLAT, J.-F. e SÉGUIN, F. O paradigma crítico em sociologia (trad. livre). *In*: **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

CHANLAT, J.-F. e SÉGUIN, F. O paradigma crítico e sua concepção da organização (trad. livre). In: **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

DEMO, P. Base empírica da pesquisa social; Abordagem sistêmica e funcionalista – visão dinâmica dentro do sistema; Sociedade provisória – perspectivas de uma metodologia processual dialética. In: **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DESCARTES, R. Discurso do Método. In: R. Descartes. **Coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

DORTIER, J.-F. Le cercle de Vienne et le nouvel sprit scientifique. In: **Sciences Humaines**, hors-série, septembre, 2000.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social; As regras do método sociológico; O suicídio; As formas elementares da vida religiosa**. Seleção de textos de José Arthur Giannotti. Traduções de Carlos Alberto Ribeiro de Moura. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

EVANS-PRITCHARD, E. **Antropologia social**. Lisboa: Edições 70, 1972.

FARIA, J. H. de. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 3, p. 510-515, 2009.

FOULQUIÉ, P. **A dialética**. Lisboa: Europa-América, 1978.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Tradução: Moacir Gadotti. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GUERREIRO-RAMOS, A. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Madrid: Cátedra, 1997.

HUBLER, E. A.; LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Organizational routines and sustainability strategizing in the port sector. **Tec Empresarial**, v. 18, n. 3, p. 80-102, 2024.
<https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7287>

KANT, I. **Crítica da razão pura**. Tradução e notas de Fernando Costa Mattos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 2, p. e21447-e21447, 2022.
<https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>

LEFEBVRE, H. **Lógica formal, lógica dialética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

LIPIETZ, A. **Audácia: uma alternativa para o século 21**. 1. ed. Barueri: Nobel, 1991.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduos sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4. P. 503-519, 2013.

OTTOBONI, C. Perspectivas de triangulação entre diferentes paradigmas na pesquisa em Administração. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo. **Anais Eletrônicos do XXXIII Encontro da ANPAD**, 2009.

PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. O criticismo kantiano; O positivismo. In: **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.

POPPER, K. A lógica da investigação científica. In: K. Popper. **Coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Tradução de Natanael C. Caixeiro. Petrópolis: Vozes, 1881.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

ROSENWEIG, J.; KAST, F. O conceito moderno: enfoque sistêmico. In: **Organização e administração – um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SÉGUIN, F.; CHANLAT, J.-F.. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I, p. 33-36. Montréal. Gaëtan Morin, 1987.

SELZNICK, P. Fundamentos da teoria da organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

SERVA, M. Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 500-502, 2013.

SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, edição especial, p. 51-64, 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, S. da C. D.; RAMALHO, W.; LOCATELLI, P. L. Epistemologia Complexa: Proposição de um Modelo de Análise Organizacional. In: V Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. **Anais Eletrônicos**. ELBE, 2017.

TEIXEIRA, R. de F.; PACHECO, M. L. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 55-68, 2005.

TENÓRIO, F. G. Superando a ingenuidade: minha dívida a Guerreiro Ramos. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 5, p. 29-44, 1997.

TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2004. TENÓRIO, F. G. Pensamento crítico versus pensamento tradicional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, n. 3, p. 472-491, set. 2009.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VIEIRA, W. M.; LAIMER, C. G.; JOANELLA, F.; BRITTO, I. W.. Território e recursos comuns: o caso da Associação Empreendedoras da Restinga. In: V International Conference in Management and Accounting (ICMA), 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20533.49127>.

VON BERTALANFY, L. The theory of open systems in physics and biology. **Science**, v. 111, n. 2872, p. 23-29, 1950.

WEINMAN, C. O conceito de Iluminismo em Kant e sua implicação com a moralidade e a política. **Unoesc & Ciência-ACHS**, v. 6, n. 2, p. 201-212, 2015.

WHETTEN, D. A. (2003). O que constitui uma contribuição teórico? **RAE**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

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

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.