

# Estratégia Como Prática Social E Trabalho Institucional: Uma Proposta De Articulação Teórica

**César Tureta**

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil  
cesartureta.ufes@gmail.com

**Ana Carolina Júlio**

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil  
carol.juliosilva@gmail.com

## Resumo

Nosso objetivo neste artigo é apresentar as contribuições da abordagem do trabalho institucional para o estudo da estratégia como prática social. A estratégia como prática social (EPS) tem focado basicamente nas microinterações, deixando em segundo plano o ambiente institucional e como as práticas estratégicas podem afetá-lo. Para superar essa limitação, recentemente, alguns autores da perspectiva da estratégia como prática têm discutido a possibilidade de convergir as ideias da EPS com a abordagem institucional como forma de preencher essa lacuna. Mais especificamente, essa articulação teórica se apresenta mais produtiva com novos desdobramentos da teoria institucional a partir da noção de trabalho institucional, que procura demonstrar como os atores seriam capazes de criar, manter e dissolver instituições. O emprego do trabalho institucional no estudo do estrategizar possibilitaria entender melhor quais as implicações do fazer estratégia para o contexto institucional mais amplo, sem restringir a análise às microatividades dos praticantes. Concluimos que essa articulação é interessante para o estudo da estratégia por indicar de forma mais evidente as implicações do estrategizar para um campo organizacional ou mesmo para a sociedade como um todo e não apenas para uma organização em específico e seus interesses particulares.

**Palavras-chave:** estratégia como prática social, trabalho institucional, agência imbricada, teorias da prática.

# Strategy As Practice and Institutional Work: A Theoretical Articulation

**César Tureta**

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil  
cesartureta.ufes@gmail.com

**Ana Carolina Júlio**

Universidade Federal do Espírito Santo - Brasil  
carol.juliosilva@gmail.com

## Abstract

This article aims to present the contributions of institutional work to strategy as practice (SAP) perspective. The SAP approach has focused more on micro interactions than on how strategic practices can affect the institutional environment. To overcome this limitation, some authors have discussed the possibility of converging SAP ideas with contemporaneous teorical approaches of the institutional perspective. The institutional work is one of those contemporaneous approaches. This concept seeks to demonstrate how social actors would be able to create, maintain and dissolve institutions. By articulating institutional work concept with SAP perspective is possible to understand better the implications of strategising for broader institutional context, without restricting the analysis to the practitioners' micro activities. We conclude that this theoretical articulation is interesting for the study of SAP perspective by indicating more clearly the strategizing implications for the organizational field or even for society as a whole, not restricting the analysis just for one organization or for its particular interests.

**Keywords:** strategy as practice, institutional work, embeddedness agency, practice theories

O estudo da estratégia como uma prática social (EPS) tem atraído a atenção de diversos pesquisadores preocupados em entender muito mais o processo pelo qual a estratégia é constituída no cotidiano organizacional do que o conteúdo de sua natureza (Jarzabkowski, 2005). Pesquisas sobre episódios estratégicos (Hendry & Seidl, 2003), discurso (Samra-Fredericks, 2005), *workshops* (Hodgkinson et al., 2006), gerentes (Roleau & Bologun, 2011), tempo e espaço (Hydlye, 2015) formam um conjunto de trabalhos que se dedicaram à análise do estrategizar (*strategizing*).

A despeito dos diversos enfoques, uma questão recorrente entre os pesquisadores da EPS refere-se ao papel da agência e da estrutura no estrategizar. Em seu artigo, Whittington (2006) apresenta um modelo de análise da estratégia, no qual essas dimensões se traduzem e se articulam por meio da práxis, da prática e dos praticantes. Apesar desse tripé servir de base para uma análise integrativa das duas dimensões, os esforços realizados até agora não foram muito produtivos (Herepath, 2014; Plesner & Gulbrandsen, 2015). Seidl & Whittington (2014) e Suddaby et al. (2013) ressaltam que a perspectiva da estratégia como prática acabou se restringindo as microatividades, dando pouca atenção a questões mais amplas voltadas ao ambiente institucional das organizações. Nesse sentido, existe uma lacuna a ser preenchida no que diz respeito ao reconhecimento da natureza macroinstitucional da prática do estrategizar e de como as atividades dessa prática estão imbricadas em um contexto social mais amplo (Vaara & Whittington, 2012; Jarzabkowski et al., 2015), gerando, por exemplo, efeitos de poder (Knights & Morgan, 1991; Kronberger & Clegg, 2011) e transformações institucionais significativas (Johnson et al., 2010).

Para resolver esse problema, alguns autores têm proposto a análise da estratégia como prática a partir da teoria neoinstitucional (Smets et al., 2012; Seidl & Whittington, 2014). A abordagem institucional, tradicionalmente, tem como foco os processos pelos quais as instituições governam a ação (Lawrence et al., 2009), conferindo pouco poder de agência aos atores sociais (Lawrence & Suddaby, 2006). Como forma de superar essa limitação, alguns teóricos sugeriram o conceito de empreendedorismo institucional (Dimaggio, 1988; Battilana, 2006; Eisenstadt, 1980), que procura demonstrar a mobilização de esforços e recursos por parte dos atores para criar ou transformar as instituições.

Apesar de ter conseguido inserir a agência na abordagem neoinstitucional, esse conceito acabou conferindo excessiva ênfase aos atores, desequilibrando a lente de análise (Muzio et al., 2013) e dificultando entender o trabalho dos atores como um esforço muito mais coletivo do que individual. Além disso, os campos organizacionais têm se tornado fragmentado e passíveis de contestação, fazendo com que múltiplas lógicas institucionais surjam e exerçam pressões sobre as organizações. Estas, por sua vez, se deparam com forças conflitantes de lógicas institucionais concorrentes, o que possibilita um maior conjunto de respostas que dificilmente podem ser explicadas pelos típicos fatores das abordagens anteriores que tratam das pressões institucionais (Bertels & Lawrence, 2016), bem como pela atuação isolada de um empreendedor institucional.

Assumimos que a teoria neoinstitucional poderia contribuir mais com o estudo da estratégia como prática por meio da noção de trabalho institucional, cujo ponto central é entender a relação entre agência e instituições (Battilana & D'ahunno, 2009), possibilitando analisar como a ação afeta as instituições (Lawrence et al., 2009), por meio de uma posição intermediária entre agência e estrutura (Suddaby et al., 2013). Essa perspectiva se aproxima das teorias da prática por entender o trabalho institucional como uma ação institucional inteligente e situada (Lawrence, & Suddaby, 2006), ou seja, localizada nas atividades cotidianas dos atores estratégicos. A combinação dos elementos institucionais com as atividades situadas se mostra profícua para resolver a limitação existente na EPS no que tange a ausência de explicações macro contextuais. Dessa forma, nosso objetivo neste artigo é apresentar as contribuições da abordagem do trabalho neoinstitucional para o estudo da estratégia como prática social.

Para alcançar esse objetivo e realizar a nossa proposta, organizamos este trabalho em quatro sessões, além desta introdução. Nos próximos tópicos apresentamos a abordagem da EPS e do trabalho institucional. Posteriormente, propomos, por meio do conceito de trabalho institucional, uma possível articulação teórica entre o estrategizar e os fenômenos sociais mais amplos, uma vez que o estrategizar está imbricado em um contexto que torna possível e constringe as ações dos estrategistas. Por fim, tecemos, no último tópico, nossas considerações.

## Estratégia como Prática Social

A pesquisa em estratégia tem sido amplamente baseada na tradição microeconômica, que a considera como um processo *top-down* (da alta gerência para os demais níveis hierárquicos) e deliberado (Carter et al., 2010). A estratégia é comumente vista como a tarefa principal dos CEOs (*Chief Executive Officer*) e de um conjunto de gestores que analisam o ambiente e elaboram um planejamento estratégico deliberado (Carter et al., 2010). Por muito tempo, os estudos da área permaneceram no nível macro de análise (das empresas e dos mercados), reduzindo a estratégia a modelos prescritivos ou a algumas variáveis causais, atribuindo pouca relevância para a ação humana (Jarzabkowski et al., 2007).

Na década de 1970, emergiram as contribuições de Mintzberg e Pettigrew a respeito da abordagem processual da estratégia, segundo a qual as organizações e os mercados são frequentemente fenômenos desordenados, sendo fazendo com que as estratégias sejam muito mais emergente do que deliberadas. Para a abordagem processual, a estratégia é a combinação da barganha política com a racionalidade limitada e não o produto de cálculos de maximização dos lucros (Whittington, 2002), prevalendo um processo contínuo e adaptável, no qual sua formulação e implementação são inseparáveis (Mintzberg & Waters, 1985).

A partir da virada em direção ao estudo da prática nas Ciências Sociais (que influenciou os Estudos Organizacionais e, conseqüentemente, o estudo da estratégia), alguns pesquisadores identificaram que a pesquisa em estratégia parecia ter perdido o interesse em relação às práticas dos atores sociais, considerando-a analiticamente restrita ao nível macro (Jarzabkowski et al., 2007). Desde então, os estudos assumiram um novo foco de pesquisa, interessando-se em compreender os processos de formulação, elaboração e implantação da estratégia (Whittington, 1996; Wilson & Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski & Spee, 2009).

Whittington (2007) argumenta que há ponto de encontro entre a abordagem processual e a perspectiva da EPS no que concerne às atividades de elaboração das estratégias, dos episódios da práxis. Todavia, o estudo da estratégia sob o enfoque dos estudos baseados em prática (Whittington, 1996; 2006) se propõe a ir além da descrição detalhada das atividades de elaboração das estratégias, dos episódios da práxis, tendo como unidade de análise as práticas sociais (Chia & Mackay, 2007).

Para a EPS, a estratégia é um fenômeno social, assim como outra prática qualquer (Jarzabkowski et al., 2007), isto é, um conjunto de atividades humanas organizadas (Whittington, 2007; Schatzki, 2005) que as pessoas realizam e não um atributo organizacional (Vaara & Whittington, 2012; Seidl & Whittington, 2014). A estratégia pode ser construída por diversos atores nas atividades cotidianas de uma organização, com a interação entre pensar e agir, planejamento e execução (Wilson & Jarzabkowski, 2004; Whittington & Cailluet, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Golsorkhi et al., 2010; Whittington, 2011). Assim, os atores sociais, suas ações e interações são trazidos para o centro da análise, e quem realiza a estratégia, o que se faz, como se faz, que ferramentas são utilizadas e as implicações dessas ações passam a ter relevância para a pesquisa (Whittington, 1996; Jarzabkowski & Spee, 2009).

O conceito de estratégia como prática abrange uma ampla gama de atividades, o que dificulta a compreensão do que é ou não estratégia (Jarzabkowski et al., 2007). A perspectiva da EPS deveria se concentrar nas práticas estratégicas, uma vez que a estratégia é um tipo específico de atividade. A estratégia pode ser definida como aquelas atividades que têm consequência para os resultados da organização, mesmo quando essas consequências não são parte de uma estratégia pretendida ou formalmente articulada (Jarzabkowski et al., 2007; Mantere, 2005).

### **Prática, Práxis e Praticantes**

A prática social é a unidade de análise da perspectiva da EPS (Whittington & Cailluet, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2011). Com intuito de fornecer um modelo integrativo de análise para a perspectiva da estratégia como prática, de forma que os principais elementos que compõe a EPS (práticas, práxis e praticante) fossem contemplados, Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007) sugerem um quadro teórico que relaciona os três conceitos.

As práticas, como entendida nos estudos de EPS, vai além da simples descrição da ação humana, referindo-se a tipos de comportamento e compreensão muitas vezes rotineiros (Reckwitz, 2002), a um conjunto organizado de ações, de atividades de “fazer” e “dizer” (Schatzki, 2003). Elas envolvem procedimentos operacionais e rotinas (intraorganizacional),

mas também derivam de um campo social mais amplo (extraorganizacional) como por exemplo, praticas setoriais ou normas de comportamento estratégico apropriado (Whittington, 2006). Kaplan & Orlikowski (2013) realizaram uma investigação das práticas cotidianas dos gestores de uma grande fabricante de equipamentos de comunicação. As autoras observaram que determinadas práticas estratégicas (trabalho temporal) relacionam-se com as interpretações múltiplas e divergentes desses praticantes, o que engloba suas percepções em relação ao passado, presente e futuro das práticas organizativas. Elas argumentam que o trabalho temporal é central na tomada das decisões estratégicas, uma vez que, por meio dessa prática, os gestores articulam sua decisão e ação com suas interpretações acerca do passado, presente e futuro. O estrategizar não é o resultado de decisões tomadas por uma organização monolítica, mas sim produzido nas interpretações em curso e nas interações cotidianas dos múltiplos atores ao longo do tempo (Kapla, & Orlikowski, 2013).

O estudo da práxis, por sua vez, foi a motivação original dos primeiros trabalhos da EPS (Vaara & Whittington, 2012). A práxis da estratégia é o trabalho intraorganizacional necessário para a realização da prática estratégica (Whittington, 2006). Dessa forma, a práxis trata de episódios (eventos ou atividades) que ocorrem durante o processo do estrategizar (Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012), desde a elaboração até a execução da estratégia (Whittington, 2006). Assim, os episódios da práxis são as atividades rotineiras e cotidianas realizadas pelas pessoas nas organizações. Jarzabkowski & Seidl (2008) consideram que algumas das reuniões que ocorrem em uma organização podem ser tidas como episódios estratégicos. Os autores realizaram um estudo qualitativo, observando 51 reuniões de três universidades. Essas reuniões foram analisadas em relação ao seu potencial de estabilizar ou desestabilizar as orientações estratégicas das universidades. Os autores propõem que, através da melhor compreensão das microestruturas, seria possível entender como a atividade estratégica emerge.

Quanto ao praticante, a literatura sobre estratégia é tradicionalmente dominada por conceitos que a compreendem como um processo *top-down*, no qual a formulação é separada da implementação, cujo foco analítico está na tomada de decisão por parte da alta gerência (Jarzabkowski et al., 2007). Todavia, ao se referir aos praticantes, a EPS busca tratar de todos os atores que estão envolvidos no processo do estrategizar (Vaara & Whittington, 2012) e que fazem o trabalho de (re)planejamento, (re)modelagem e execução das atividades estratégicas

(Whittington, 2006). Jarzabkowski et al. (2013) abordam como os gerentes de empresas de resseguro usam artefatos materiais (fotografias, mapas, pacotes de dados, planilhas e gráficos) na avaliação de ofertas de resseguro. Baunsgaard & Clegg (2013), por sua vez, examinaram a integração interfuncional nos processos de inovação de produtos de uma pequena empresa do setor de construção da Dinamarca. Nesse estudo, foi observado que o proprietário da empresa e o CEO não estavam dispostos a alocar recursos em pesquisas de *marketing*, pois consideravam que esse investimento poderia enfraquecer suas posições frente aos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e produção. Os autores evidenciaram a importância do poder e da política, assim como dos praticantes, para a compreensão dos processos de inovação.

### **Limitações da Estratégia como Prática Social**

Apesar dos esforços de vários autores, a perspectiva da EPS encontrou dificuldades em integrar o fazer estratégia com análises mais amplas e relacionar os diferentes níveis de análise (Herepath, 2014), concentrando-se mais em abordagens microanalíticas (Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012; Seidl & Whittington, 2014). A grande contribuição da primeira geração de pesquisadores da abordagem da EPS foi revelar como os gestores, de fato, realizam o estrategizar (Nicolini, 2013). Todavia, o foco da maioria das pesquisas esteve centrado na descrição detalhada do cotidiano dos estrategistas, assim como dos processos internos das organizações, sem estabelecer sólidas conexões com os aspectos institucionais que se fazem presentes nas ações e decisões dos atores estratégicos.

Os episódios da práxis acabaram se tornando o principal foco de análise, havendo, até mesmo, certa admiração em relação a reuniões, *workshops*, sessões de tomada de decisão e outras microatividades ligadas às habilidades individuais dos gestores seniores. Esse direcionamento das pesquisas fez com que a EPS tratasse de modo intercambiável, quase como sinônimos, os termos atividade, prática e processo (Nicolini, 2013). Dessa forma, a virada para a prática dos estudos em estratégia ainda estaria incompleta (Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012), uma vez que a abordagem da EPS estaria sofrendo de microisolacionismo empírico, havendo uma grande tendência de se desconsiderar que os praticantes realizam o estrategizar em um contexto (Schatzki, 2003) que orienta suas opções

de ação (Tolbert & Zucker, 2004). Apesar de haver algum reconhecimento das interações entre as organizações e o mercado, a tendência ao microisolacionismo fez com que as organizações fossem tratadas como recipientes isolados dos macrofenômenos sociais (Seidl & Whittington, 2014).

O potencial pouco explorado da perspectiva da EPS estaria justamente na tentativa de explicar como o fazer estratégia relaciona-se com as práticas organizacionais e sociais (Vaara, & Whittington, 2012). Isso possibilitaria uma compreensão mais integrada da prática estratégica como uma atividade que se desdobra no cotidiano organizacional, assim como um fenômeno que se estende para além das fronteiras das organizações (Whittington, 2006). No entanto, esse potencial não se realizou totalmente em função da falta de conexão entre as práticas locais e o contexto organizacional, fazendo com que as primeiras fossem tomadas de forma isolada e despreendida da dimensão extra-organizacional. Segundo Jarzabkowski et al. (2015, p. 6):

*If we move beyond views of practices as largely transferred intact between contexts and actors, to understanding how those practices are enacted locally in practice, often in ways that make them barely recognizable to their originators, we may develop theories about the critical role of practice adaptation or even practice transformation.... (Jarzabkowski et al., 2015, p. 6)*

Esses aspectos teóricos têm profundas implicações para a estratégia na atualidade. Ao discutirem o desafio colocado pelas novas mídias aos estrategistas organizacionais, Plesner & Gulbrandsen (2015) argumentam que as questões relacionadas ao controle e escolhas estratégicas, bem como as fronteiras organizacionais ganham novos contornos. Por consequência, há uma necessidade de se repensar o papel das novas tecnologias de comunicação e informação dentro da corrente de EPS. Segundo os autores, *“neither a strict focus on local strategy practices nor a mapping of general tendencies or market trends in relation to new media would be satisfying”* (Plesner & Gulbrandsen, 2015, p. 155). Isso significa que para entender esse novo contexto, se faz necessário desenvolver abordagens que sejam capazes de tratar de uma maneira integrada, tanto os aspectos institucionais, quanto as

atividades diárias dos atores estratégicos. Se por um lado, as práticas são fortemente consituídas pelos praticantes que as desenvolvem no cotidiano organizacional (Jarzabkowski et al., 2015), por outro lado, pressões institucionais (Dimaggio & Powell, 1983) constroem o comportamento dos atores estratégicos.

Para que a potencialidade da abordagem da EPS possa ser explorada é preciso ir além da organização (da organização para o campo organizacional), pois o estrategizar, assim como as outras práticas sociais, está profundamente imbricado em seu contexto (Whittington, 2007). Estudos recentes sugerem que as pesquisas em estratégia explorem a relação entre a teoria neoinstitucional e a EPS (Smets et al., 2012; Vaara & Whittington, 2012; Suddaby et al., 2013; Seidl & Whittington, 2014). A complementariedade entre a EPS e a teoria neoinstitucional seria possível por meio do conceito de trabalho institucional - definido como a ação intencional, de indivíduos e organizações, destinada a criar, manter e descontinuar as instituições (Lawrence & Suddaby, 2006) -, que ajudaria a integrar o estrategizar (as microatividades locais) com os fenômenos sociais mais amplos (Seidl & Whittington, 2014). Existe uma lacuna na discussão do fenômeno da estratégia no âmbito organizacional (Vaara & Whittington, 2012; Seidl & Whittington, 2014), e que as perspectivas da estratégia como prática e do trabalho institucional podem ser complementares.

## **Trabalho Institucional**

### **Neoinstitucionalismo e o Papel da Agência**

A teoria neoinstitucional é conhecida pela sua significativa contribuição aos Estudos Organizacionais, principalmente no que tange a análise do processo pelo qual as instituições afetam a ação e constroem o comportamento organizacional (Battilana & D'auanno, 2009; Lawrence & Suddaby, 2006;). Ela ofereceu novas ideias e direcionamentos à análise organizacional (Selznick, 1996), principalmente a partir do questionamento das premissas do modelo do ator racional, passando a se interessar por explicações cognitivas e culturais, sem reduzir a análise às consequências das razões e às motivações individuais (Dimaggio & Powell, 1991). Muitos autores se dedicaram a questões relativas a essa abordagem:

isomorfismo (Dimaggio & Powell, 1983; Orrú et al., 1991), mudança institucional (Suddaby & Greenwood, 2005) e emergência de campos institucionais (Galaskiewicz, 1991), por exemplo.

Nesse novo caminho teórico, a legitimidade ganha destaque como força relevante no direcionamento das decisões organizacionais, que são sensíveis ao contexto cultural dentro do qual elas são tomadas pelos gestores (Selznick, 1996). As ações dos atores seriam determinadas pela busca por legitimidade no contexto institucional do qual fazem parte (Battilana & D'ahunno, 2009). Dimaggio e Powell (1983) observam que as organizações tendem a adotar estruturas semelhantes à de outras organizações percebidas como legítimas no seu campo organizacional, por razões muito mais miméticas, devido às incertezas, do que por evidências concretas da eficiência do modelo adotado. Nesse sentido, além de constranger as opções de ação, as instituições definem os critérios pelos quais os indivíduos estabelecem suas preferências (Dimaggio & Powell, 1991).

Essas concepções limitam o espaço de atuação dos praticantes estratégicos, ocultando o trabalho cotidiano realizados por eles nas interações que ocorrem dentro das organizações. Assim, o neoinstitucionalismo se tornou alvo de críticas por relegar a um plano marginal o poder de agência dos atores (Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006) e por encontrar dificuldades em explicar a dinâmica interna da mudança organizacional (Greenwood & Hinings, 1996). Como destaca Selznick (1996), apesar do avanço das teorias organizacionais, os teóricos desse campo encontraram dificuldades em lidar de maneira substancial com os problemas centrais de organização e governança. Oliver (1991) já afirmava que a literatura da teoria neoinstitucional tem conferido pouca atenção ao comportamento estratégico das organizações em resposta às demandas institucionais sob as quais são submetidas, fazendo com que o papel de “elites autônomas” em constituir a ordem institucional (Eisenstadt, 1980) deixe de ser considerado.

Com intuito de superar as críticas, os teóricos neoinstitucionais passaram a evidenciar a presença dos atores nas mudanças institucionais, incorporando mais substancialmente o poder de agência na teoria neoinstitucional (Battilana, 2006; Lawrence & Suddaby, 2006). Como destacam Powell & Colyvas (2008, p. 277), “*institutions are sustained, altered, and extinguished as they are enacted by individuals in concrete social situations*”. Esse movimento é representado pela noção de empreendedorismo institucional (Dimaggio, 1988; Battilana, 2006; Eisenstadt, 1980; Garud et al., 2007; Tracey et al., 2011).

DiMaggio (1988), partindo dos trabalhos de Eisenstadt (1964; 1980), introduziu o termo empreendedorismo institucional na análise da mudança institucional, conferindo maior ênfase ao papel da agência nos processos de mudança institucional e trazendo a tona a discussão sobre o lugar do ator no neoinstitucionalismo (Battilana & D’ainno, 2009). O empreendedorismo institucional pode ser entendido como a ação realizada por atores que possuem seus próprios interesses em uma determinada instituição e mobilizam recursos para transformá-la ou criar uma nova (Dimaggio, 1988). Os empreendedores institucionais são atores “*equipped with a great deal of energy, that they are very good at forging alliances, and that they have a special sense that allows them to feel ‘what is in the air’, a talent for pattern recognition*” (Czarniawska, 2009, p. 438). De acordo com Eisenstadt (1980), alguns mecanismos são responsáveis por influenciar a maneira pela qual os empreendedores institucionais dão forma às instituições:

*Three important institutional mechanisms influence the way in which such elites shape the institutional order. First is the degree of availability of "free" resources or activities not entirely embedded in ascriptive units, such as families, communities, or guilds. These free resources serve as the bases for the structuring of new institutional centers, hierarchies, and collectivities. Second comes the development of broad markets which cut across ascriptive units. And third is the development of alternative conceptions of social, political, or cultural order which differ from the existing one, not only in the sense of the reversal of existing arrangements (Gluckman 1963, chap. 3) but also in the possibility of going beyond them (Eisenstadt, 1980, p. 850).*

Para Lawrence e Suddaby (2006) é a partir desse conceito que DiMaggio (1988) redireciona a discussão da teoria neoinstitucional sobre os efeitos dos agentes nas instituições, dando origem a uma série de pesquisas que empregaram essa ideia para analisar a mudança de trajetória em processos de inovação (Henfridsson & Yoo, 2013), o surgimento de novas formas organizacionais (Tracey et al., 2011), a emergência de escolas de negócios como instituição (Czarniawska, 2009), o uso de estórias na dinâmica discursiva do

empreendedorismo institucional (Zilber, 2007) e o desenvolvimento de sistemas de proteção ambiental (Child et al., 2007).

A ideia de empreendedorismo institucional tem o mérito de inserir a agência na constituição das instituições, no entanto, o seu papel foi superestimando, sendo a figura do empreendedor tratada como heróica e altamente poderosa. Além disso, essa abordagem enfatiza muito mais as características e condições que produzem empreendedores institucionais do que o esforço e as atividades envolvidas no seu trabalho de influenciar as instituições, ou seja, aquilo que as pessoas realizam no dia a dia (Johnson et al., 2010). As ações estratégicas dos atores são apresentadas mais como o resultado da ação individual do que um produto de uma rede de relações, diariamente, (re)construída com outros atores organizacionais

Em seu trabalho sobre o surgimento da *London School of Economics*, Czarniawska (2009) usa a metáfora da formiga para mostrar que os empreendedores institucionais não agem sozinhos e, embora possuam um papel importante na emergência de instituições, eles não conseguiriam constituí-las, estritamente, de acordo com seus interesses. Mais do que a consequência de um plano bem desenvolvido, a emergência de uma instituição é o resultado de uma prática que envolve um número significativo de atores e recursos disponíveis. Isso não diminui o mérito dos empreendedores institucionais, porém, destaca a multiplicidade de atores envolvidos e a necessidade de associações entre eles para que uma instituição possa ser trazida a existência (Czarniawska, 2009). É nessa direção que emerge a ideia de trabalho institucional (Suddaby et al., 2013; Lawrence et al., 2009; Lawrence & Suddaby, 2006).

## **Principais Conceitos do Trabalho Institucional**

O trabalho institucional surge como uma abordagem alternativa que possibilita balancear as duas posições anteriores da abordagem neoinstitucional: de um lado, a excessiva ênfase nas instituições restringendo a ação e o comportamento organizacional e, de outro lado, a forte atribuição de poder de agência aos atores na transformação das instituições (Lawrence et al., 2009; Muzio et al., 2013). Assim, assume-se uma posição intermediária com relação à agência humana (Suddaby et al., 2013). O trabalho institucional pode ser definido como “*the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and*

*disrupting institutions*” (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). A concepção de trabalho institucional apresentada por Lawrence e Suddaby (2006) tem como fonte de inspiração os trabalhos de DiMaggio (1988) e Oliver (1991; 1992) e as teorias da prática.

DiMaggio (1988) busca evidenciar a ideia de empreendedores institucionais, conferindo maior importância ao agente e suas ações intencionais nas mudanças institucionais. Oliver (1991) argumenta que as organizações, ao invés de apenas assumirem uma postura passiva, podem ativamente fornecer respostas estratégicas às pressões institucionais, dependendo da natureza e do contexto em que tal pressão é exercida. Oliver (1992) defende que um conjunto de fatores organizacionais e ambientais fazem com que um comportamento organizacional institucionalizado se torne vulnerável ao longo do tempo em função da desinstitucionalização, ou seja, do processo pelo qual a legitimidade de uma prática estabelecida deixa de persistir e se dissolve. Conjuntamente, esses trabalhos colocam a agência em destaque na teoria neoinstitucional, avançando no desenvolvimento da abordagem.

O trabalho institucional também sofreu grande influência das teorias da prática (Suddaby et al., 2013), sendo esta uma abordagem apropriada para seu estudo, tendo em vista que ela direciona atenção para a ação e para a interação dos atores em seu trabalho diário (Jarzabkowski et al., 2009). A perspectiva da prática contribui com a ideia de trabalho institucional, uma vez que destaca o trabalho prático, criativo e inteligente dos atores na interação com estruturas sociais e tecnológicas existentes (Lawrence & Suddaby, 2006). As práticas são constituídas por um conjunto de atividades organizadas (Schatzki, 2005) e por atores (praticantes) que delas fazem parte, que se encontram em uma arena na qual dadas ações e fins são prescritos ou aceitáveis em determinadas situações, representando um envolvimento temporário de ações e dizeres (Schatzki, 2002). Ações e dizeres constituem tudo aquilo que as pessoas realizam corporalmente no seu dia a dia (Schatzki, 2001) e que somente dizem respeito a uma dada prática se expressarem componentes inerentes à sua organização (Schatzki, 2002).

De acordo com Lawrence e Suddaby (2006), o maior interesse pela agência na teoria institucional, juntamente com as contribuições das perspectivas da prática, fez emergir três aspectos centrais para o estudo do trabalho institucional. Primeiro, o reconhecimento da consciência, das habilidades e da reflexividade dos atores individuais e coletivos. Os atores são culturalmente competentes e portadores de habilidades práticas que os permitem circular

dentro dos diferentes campos organizacionais. Segundo, as instituições são constituídas a partir da ação, mais ou menos consciente, de atores individuais e coletivos, ou seja, é preciso considerar o conjunto de práticas desempenhadas pelos atores na criação, manutenção e dissolução de instituições. Por fim, as ações dos atores ocorrem com base em um conjunto de regras, mesmo que tais ações intentem transformar uma ordem institucional, dado que elas dependem de recursos e habilidades específicas do contexto dentro do qual se desdobram (Lawrence & Suddaby, 2006).

O trabalho institucional, portanto, busca compreender melhor as ações práticas dos atores, muitas das quais se encontram por trás da cena e possuem um caráter mundano que as tornam invisíveis. Sabe-se relativamente pouco sobre as práticas concretas utilizadas pelos atores e quais deles se engajam realmente em um trabalho institucional. O foco de análise voltado para as atividades, para aquilo que os atores fazem no seu dia a dia, permite uma avaliação da relação entre instituição e ação, podendo a ação ter consequências não intencionais nas instituições (Lawrence et al., 2009). Para Battilana e D'Aunno (2009, p. 47), a ação pode ser definida como:

*[...] a temporally embedded process of social engagement, informed by the past (in its habitual aspect), but also oriented toward the future (as a capacity to imagine alternative possibilities) and toward the present (as a capacity to contextualize past habits and future projects within the contingencies of the moment).* (Battilana & D'Aunno, 2009, p. 47)

Lawrence et al. (2009, p. 15) afirmam que o trabalho institucional envolve “*physical or mental effort done in order to achieve an effect on an institution or institutions*”. O esforço empregado pelos atores é um elemento, particularmente, importante para o entendimento das condições e motivações, práticas e estratégias do trabalho institucional, bem como dos efeitos dele gerados (Lawrence et al., 2009).

### **Estratégia como Prática Social e Trabalho Institucional**

Os trabalhos realizados a partir da perspectiva da estratégia como prática ofereceram

contribuições importantes para o estudo do estrategizar. Porém, boa parte das pesquisas se limitou a explicar as atividades locais em seus próprios termos (Seidl & Whittington, 2014), desconsiderando o fato de que os praticantes de uma prática a realizam em um contexto que orienta o que faz sentido para os atores (Schatzki, 2003), assim como torna possível e constrange as opções de ação dos indivíduos (Tolbert & Zucker, 2004). Embora tais estudos tenham demonstrado as interações da organização com o ambiente, isso se deu de maneira parcial, pois a excessiva ênfase nas microatividades fez com que elas fossem tratadas, em grande medida, como recipientes isolados dos fenômenos sociais (Seidl & Whittington, 2014). Considerando que a virada para a prática nos estudos em estratégia ainda está incompleta (Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012), existe espaço para que a abordagem da EPS se desenvolva mais no sentido de incorporar elementos conceituais que possam potencializar uma compreensão mais ampla do estrategizar. Isso poderia ocorrer com a utilização do conceito de trabalho institucional.

Se por um lado existe um interesse por parte dos pesquisadores de EPS com a relação entre práticas insitucionalizadas e as atividades dos estrategistas, por outro lado, os institucionalistas passaram a se preocupar em entender como atores institucionais contribuem para o processo de mudança institucional (Johnson et al., 2010). Aparece aqui, portanto, um ponto de encontro que une os pesquisadores da EPS e os institucionalistas. A limitação dos primeiros é o ponto forte dos segundos e a limitação dos segundos a força dos primeiros. Nesse sentido, alguns autores sugerem que as pesquisas em estratégia explorem a relação entre o conceito de trabalho institucional e a perspectiva da EPS (e.x. Smets et al., 2012; Vaara & Whittington, 2012; Suddaby et al., 2013). Eles argumentam que essa articulação possibilitaria que os âmbitos micro-organizacionais (motivação inicial da pesquisa sobre EPS) e institucionais da análise estratégica se relacionassem. O conceito de trabalho institucional ajudaria, ainda, a integrar o estrategizar (as atividades locais) com os fenômenos sociais mais amplos (Seidl & Whittington, 2014), uma vez que a prática não ocorre de forma automática e não problemática, mas é desempenhada em um dado contexto (Jarzabkowski et al., 2015). Esse esforço contribuiria para superar o dualismo entre agência e estrutura (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2011).

Em seu trabalho, Johnson et al. (2010) procuram entender a relação entre aquilo que os gestores fazem na prática e seus efeitos institucionais, bem como os microprocessos

envolvidos em na desinstitucionalização. O caminho proposto por eles é focar nas rotinas organizacionais. Os autores defendem que esse enfoque se apresenta como útil para a compreensão dos micro-aspectos da mudança institucional e do engajamento cotidiano dos gestores, enquanto atores estratégicos, com os diversos formatos institucionais. Assim, ao analisarem uma empresa britânica que estava passando por uma privatização, eles demonstram que os modelos institucionais dominantes se constituem a partir da experimentação cumulativa dos gestores com as rotinas organizacionais. Tal experimentação não é aleatória, mas influenciada pelo contato e envolvimento dos atores estratégicos com outros campos organizacionais. As rotinas podem ser tanto a base para conformidade quanto fonte de mudanças (Johnson et al., 2010).

Além do mais, a ação dos atores pode gerar consequências não intencionais. Por exemplo, o trabalho realizado para criar instituições pode falhar ou produzir instituições diferentes daquelas inicialmente delineadas pelos atores envolvidos (Lawrence et al., 2009). Dessa forma, seria possível analisar insucessos na prática do estrategizar de grandes corporações que acabaram gerando alterações significativas no ambiente institucional no qual elas se inseriam. Utilizando o caso da Enron como exemplo, Whittington et al. (2003) mostram os efeitos da estratégia na sociedade. O estrategizar envolve um conjunto de atores (consultores, gestores e escolas de negócio) que, por meio do discurso da estratégia, tornam as organizações agentes poderosos, capazes de transformar seus ambientes. O estrategizar causa repercussões que vão além de uma organização particular. Segundo os autores, o caso da Enron revela claramente como o discurso da estratégia pode ser manipulado em prol de interesses escusos, gerando consequências desastrosas para a sociedade, uma vez que a estratégia pode ser entendida como um campo discursivo que produz efeitos de poder (Knights & Morgan, 1991).

Ao ampliar o número de atores praticantes na análise da estratégia (Whittington, 2006), bem como ao levar em conta as restrições ou elementos exógenos à organização (Dimaggio & Powell, 1983), torna-se possível compreender as diferentes responsabilidades e condições de ação dos atores em seus campos organizacionais. Na medida em que a organização busca redirecionar-se estrategicamente, alguns praticantes podem surgir como agentes ativos na tentativa de transformar esse campo a favor de seus propósitos estratégicos (Kronberger & Clegg, 2011). Como argumenta Eisenstadt (1980, p. 850), “elites autônomas frequentemente

servem como ativadores dos conceitos alternativos de ordem social e organizadores de recursos livres. Eles conectam recursos e atividades de diferentes esferas e potencialmente conferem a estes novas expressões e novas direções”. Mesmo que as consequências das ações dos atores não devam ser atribuídas completamente a fins intencionais (Chia, 2004), graves problemas podem decorrer do emprego arbitrário de estratégias. É imprescindível encorajar um maior criticismo nos estudos de estratégia, com intuito de, ao conhecer melhor o estrategizar, tentar antecipar consequências indesejadas na atuação das organizações (Whittington et al., 2003).

Tendo em vista que o trabalho institucional, assim como a perspectiva da estratégia como prática social, está preocupado com o que os atores fazem no cotidiano organizacional (Suddaby et al., 2013), esse pode ser o ponto de partida para a compreensão do contexto mais amplo das organizações. Com isso, a reprodução e a manutenção das instituições passam a ser questionadas, não sendo mais tidas como certas. Mesmo as mais institucionalizadas tecnologias, estruturas, práticas, estratégias e normas requerem a participação ativa de indivíduos e organizações para mantê-las ao longo do tempo (Lawrence et al., 2001; Lawrence & Suddaby, 2006). O fazer estratégia poderia ser interpretado, então, como uma prática social como outra qualquer, um nexo de atividades humanas organizadas situadas em um dado contexto (Schatzki, 2003). Essas atividades não são a realização de um indivíduo isolado dotado de capacidade e recursos para tal, mas a associação de diversos atores (Czarniawska, 2009). Por isso, seria mais adequado pensar em uma agência distribuída, já que a estratégia *“is not necessarily formed, implemented and changed following a sequential logic in time and space; on the contrary, strategy is simultaneously realized, modified and developed temporally and spatially within the same firm through distributed agency”* (Hydle et al., 2015, p. 661).

Nesse sentido, o esforço empregado pelos atores (Lawrence et al., 2009) para a manutenção ou alteração de práticas institucionais torna-se relevante na pesquisa da estratégia como prática. Jarzabkowski et al. (2009) mostram que em contextos institucionais plurais (múltiplas lógicas institucionais), os atores empregam grandes esforços para manutenção de suas próprias lógicas institucionais, engajando-se em atividades políticas para responder a lógicas distintas da sua e preservar seus próprios interesses. Já Zietsma, & Lawrence (2010), apontam que a inovação em um contexto institucional pode ocorrer não porque os atores lançam mão de elementos extrainstitucionais, mas pelo fato de criarem

ativamente novas fronteiras, dentro do mesmo contexto, que os protegeriam de possíveis sanções.

O argumento de Vaara e Whittington (2012), segundo o qual a estratégia pode e deve ser conceituada como um campo ou sistema social, havendo uma relação de interdependência entre o estrategizar (a atividade diária organizacional, suas rotinas e improvisos) e o contexto macrossocial (como tais práticas são produzidas, reforçadas e modificadas), ressalta que o estrategizar está imbricado em um contexto específico. De modo complementar, ao reexaminar a relação entre agente e estrutura, Zietsma e Lawrence (2010) afirmam que os atores sociais detêm um poder de agência imbricada, que está imerso na estrutura social na qual os atores estão inseridos. Apesar de serem constrangidos por essa estrutura, os atores são capazes de criar, manter e interromper, de modo incremental, as instituições que os constroem (Lawrence e Suddaby, 2006; Zietsma e Lawrence, 2010). Assim como outras práticas sociais quaisquer, o fazer estratégia (como uma prática social) e o trabalho institucional (como uma das atividades centrais em torno das quais a prática estratégica se desdobra) estão situados em um dado contexto (Schatzki, 2001).

Pensando no contexto mais recente de grande presença das tecnologias de comunicação e informação (TIC's), um exemplo de como a integração das abordagens da EPS e TI podem ser úteis para análise da estratégia diz respeito à influência das novas mídias no estrategizar. Plesner e Gulbrandsen (2015) destacam que as novas mídias desafiam não só a literatura clássica de estratégia, mas também seus desdobramentos mais recentes, dentre elas a da estratégia como prática. Essas ferramentas de TIC's colocam em xeque as fronteiras que separam a organização do seu ambiente e seu absoluto controle com relação a sua própria estratégia. As novas mídias possibilitam aos *stakeholders* participarem do processo do estrategizar. Gestores, funcionários, clientes e cidadãos em geral realizam, simultaneamente, as atividades de produção e consumo. Em grande medida, o estrategizar seria a consequência de uma rede de expectativas da sociedade, mídias sociais e práticas do dia a dia, e não somente o resultado da escolha estratégica dos gestores e suas estruturas cognitivas (Plesner e Gulbrandsen, 2015).

Isso traz o contexto ou o ambiente institucional (clientes, governo, ONG's, associações, etc), tidos tradicionalmente como algo externo, para dentro das organizações, conferindo-os significativo poder de influenciarem o estrategizar. Tal configuração, faz com que as noções

“interno” e “externo” percam seu sentido usual, se limitando talvez a uma delimitação muito mais jurídica da constituição formal que distingue cada uma das organizações do que uma diferenciação prática de como uma estratégia é desenvolvida e implementada. Dessa forma, as micropráticas como *workshops*, reuniões, discursos gerenciais, dentre outras que constituem o estrategizar são não apenas envolvidas e influenciadas por valores, regras e demandas do ambiente institucional (clientes, usuários de redes sociais, associações comunitárias, etc), mas este se faz presente de maneira indistinta naquelas. De acordo com Plesner e Gulbrandsen (20015), esse seria um fenômeno sociotécnico de co-produção, uma vez que o controle sobre as novas tecnologias de comunicação e informação está distribuído entre uma grande variedade de atores, tornando as fronteiras organizacionais mais permeáveis.

### Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar as contribuições da abordagem do trabalho institucional para o estudo da estratégia como prática social. Para tanto, fizemos um resgate das principais ideias conceituais da perspectiva da EPS e apontamos suas limitações, que fizeram emergir a necessidade de conectar as microatividades dos atores ao contexto institucional do qual as organizações fazem parte. Apresentamos, ainda, o desenvolvimento do papel da agência na teoria institucional, mais especificamente a partir do neoinstitucionalismo, e a noção de empreendedorismo institucional, para mostrar o surgimento do conceito de trabalho institucional. Tratamos desse conceito para indicar como ele pode ser empregado para inserir, na análise estratégica, questões relativas ao ambiente institucional e às consequências do estrategizar para contextos mais amplo.

Procuramos mostrar que a articulação entre trabalho institucional e EPS é interessante para o estudo da estratégia, pois indica de forma mais evidente as implicações do estrategizar para um campo organizacional ou mesmo para a sociedade como um todo e não apenas para uma organização em específico ou seus interesses particulares. Em termos teóricos, isso contribui para superar a limitação da perspectiva da EPS no que diz respeito a sua dificuldade em conectar as atividades dos atores com o campo institucional. Pesquisadores que adotam essa perspectiva deveriam identificar e considerar, por exemplo, as (múltiplas) lógicas institucionais predominantes no contexto organizacional que influenciam o estrategizar.

Outro ponto importante é atentar para a ideia que o estrategizar é realizado em associação com diferentes atores que se (re)posicionam constantemente diante das pressões e lógicas institucionais do ambiente organizacional, seja reagindo/incorporando tais pressões e lógicas ou atuando proativamente para alterá-las a partir de práticas específicas. As dimensões extra-organizacionais atravessam as atividades dos atores estratégicos de uma maneira cada vez mais intensa, na medida em que as fronteiras organizacionais se tornam mais permeáveis.

Por fim, podemos destacar como implicações práticas que o estrategizar ocorre, muitas vezes, no plano discursivo, tendo efeitos de poder significativos para a sociedade, sendo que suas consequências podem ser, inclusive, desastrosas. Ao nos atentarmos para os resultados do estrategizar em esferas institucionais, e não apenas no ambiente intraorganizacional, devemos procurar realizar investigações que sejam capazes de tratar de questões estratégicas relevantes para um público mais amplo da sociedade e não restritas as demandas de investidores e gestores organizacionais. Entender melhor os efeitos da estratégia – para além das fronteiras organizacionais –, bem como suas origens, possibilita repensarmos o papel das organizações e as ações dos praticantes da estratégia.

## Referências

- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J., & D'ainno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baunsgaard, V. V., & Clegg, S. (2013). 'Walls or Boxes': The Effects of Professional Identity, Power and Rationality on Strategies for Cross-Functional Integration. *Organization Studies*, 39(4), 1-27.
- Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational Responses to Institutional Complexity Stemming from Emerging Logics: the Role of Individuals. *Strategic Organization, Special Issue Article*, 1-37.
- Carrieri, A. P., Murta, I. B. D., Teixeira, J. C., & Souza, M. M. P. (2012). Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do Mercado de Madureira (Rio de Janeiro). *Revista de Administração Mackenzie*, 13(2).
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2010). *Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia*. Bookman.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 29-34.
- Chia, R., & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Child, J.; Lu, Y., & Tsai, T. (2007). Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7), 1013-1034.

- Czarniawska, B. (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423-441.
- Dimaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W.. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W.. (1991). Introduction. In W. W. Powell, & P. J. Dimaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Eisenstadt, S. N. (1964). Institutionalization and change. *American Sociological Review*, 29(2), 235-247.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*, 85(4), 840-69.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S.. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). Introduction: What is Strategy as Practice?. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-54.

- Hendry, J., & Seidl, D. (2003) The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Henfridsson, H., & Yoo, Y. (2013). The Liminality of Trajectory Shifts in Institutional Entrepreneurship. *Organization Science*.
- Herepath, A. (2014). In the Loop A Realist Approach to Structure and Agency in the Practice of Strategy. *Organization Studies*, 35(6), 857-879.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479-496.
- Hydle, K. M. (2015). Temporal and Spatial Dimensions of Strategizing. *Organization Studies*, 36(5), 643-663.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S.; Seidl, D., & Whittington, R. (2015). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, Essay.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van De Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.). *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy – as - practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*, 31(1), 41-54.
- Johnson, G. Smith, S., & Colding, B. (2010). Institutional change and strategic agency: an empirical analysis of managers' experimentation with routines in strategic decision-making. D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara, (Eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 273-290.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965-995.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord, (Eds.) *Handbook of organization studies* (2nd Edition: 21, pp. 5-254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: theorizing and studying institutional work. In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20( 1), 52-58.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization, *Academy of Management Review*, 26, 624-44.
- Mantere, S. (2005). Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity, *Strategic Organization*, 3(2), 157-184.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013). Professions and Institutional Change: Towards na Institutional Sociology of the Professions *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.
- Nicolini, D. (2013). *Practice theory, work, & organization: an introduction*. Oxford: Oxford

University Press.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Oliver, C. (1992). The Antecedents of Desinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(14), 563-588.

Orrú, M., Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. In W. W. Powell, & P. J. Dimaggio (Eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Plesner, U., & Gulbrandsen, Ib. T. (2015). Strategy and New Media: A Rsearch Agenda. *Strategic Organization*, 13(2), 153-162.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, “discourse” and the everyday interactional constitution of “power effects”. *Organization*, 12(6), 803-841.

Schatzki, T. R. (2001). Practice Mind-ed Orders. In T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina, & E. Von Savigny. *The Practice Turn in Contemporary*. London/NewYork: Routledge.

Schatzki, T. R.. (2002). *The Site of the Social: a Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.

Schatzki, T. R.. (2003). A New Societist Social Ontology. *Philosophy of the social sciences*. 33(2).

Schatzki, T. R.. (2005). The Sites of Organizations. *Organization Studies*. 26(3).

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 1-15.

- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategy of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional Work Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo- institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329-344.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (2004). A institucionalização da teoria institucional. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R.. (2002). *O que é estratégia?*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Whittington, R.. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R.. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R.. (2011). The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting Organization and Society*, 36(3), 183-186.

Whittington, R., & Cailluet, L. (2008). The crafts of strategy: Introductions to special issue. *Long Range Planning*, 41(3), 241-247.

Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.

Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14-20.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189-221.

Zilber, T. B. (2007). Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035-1054.

**Submissão: 19/03/2016**

**Segunda versão: 15/08/2016**

**Aceite: 21/08/2016**