

## **NA PRÁTICA A ESTRATÉGIA É OUTRA: COMO O ESTRUTURALISMO PODE APOIAR OS ESTUDOS EM ESTRATÉGIA?**

### **Autoria**

**JORGE IVAN CORREA JUNIOR**

Administração de Empresas/Instituto Presbiteriano Mackenzie

### **Resumo**

O presente artigo configura-se como um ensaio teórico que busca ajudar a responder uma questão relacionada à estratégia empresarial: como e por que a prática pode diferir da concepção? Ou seja, quando a estratégia organizacional é colocada em prática ela é executada como prevista no gabinete? Se por um lado as mais de noventa abordagens de estratégia encontradas na literatura (FREEDMAN, 2013) podem complicar o porquê da lacuna entre concepção e execução, a Estratégia Como Prática (ECP) parece abrir os caminhos para essa resposta, ao focar nas micro atividades da prática estratégica realizada pelos praticantes. Mas como considerar aspectos como o contexto, as narrativas, as relações de poder e a própria vontade dos atores envolvidos? A partir daí é proposto o estruturalismo de Pierre Bourdieu como aporte epistemológico para responder à questão inicial aqui proposta, analisando o trabalho empírico de Jarzabkowski e Spee (2009) como exemplo da aplicação dos conceitos de Bourdieu para a ECP.

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA**

**NA PRÁTICA A ESTRATÉGIA É OUTRA: COMO O ESTRUTURALISMO  
PODE APOIAR OS ESTUDOS EM ESTRATÉGIA?**

## RESUMO

O presente artigo configura-se como um ensaio teórico que busca ajudar a responder uma questão relacionada à estratégia empresarial: como e por que a prática pode diferir da concepção? Ou seja, quando a estratégia organizacional é colocada em prática ela é executada como prevista no gabinete? Se por um lado as mais de noventa abordagens de estratégia encontradas na literatura (FREEDMAN, 2013) podem complicar o porquê da lacuna entre concepção e execução, a Estratégia Como Prática (ECP) parece abrir os caminhos para essa resposta, ao focar nas micro atividades da prática estratégica realizada pelos praticantes. Mas como considerar aspectos como o contexto, as narrativas, as relações de poder e a própria vontade dos atores envolvidos? A partir daí é proposto o estruturalismo de Pierre Bourdieu como aporte epistemológico para responder à questão inicial aqui proposta, analisando o trabalho empírico de Jarzabkowski e Spee (2009) como exemplo da aplicação dos conceitos de Bourdieu para a ECP.

Palavras-chave: Estratégia; Prática; Estruturalismo.

## ABSTRACT

This article is a theoretical essay that seeks to help in answering a question related to business strategy: how and why can practice differ from conception? In other words, when the organizational strategy is put into practice is it executed as planned in the cabinet? If, on the one hand, the more than ninety strategy approaches found in the literature (FREEDMAN, 2013) may complicate the why of the gap between conception and execution, the Strategy as Practice (ECP) seems to open the way to this answer by focusing on micro activities of the strategic practice carried out by practitioners. But how to consider aspects such as context, narratives, power relations and the very will of the actors involved? From this, the structuralism of Pierre Bourdieu is proposed as an epistemological contribution to answer the initial question proposed here, analyzing the empirical work of Jarzabkowski and Spee (2009) as an example of the application of Bourdieu's concepts to ECP.

Keywords: Strategy, Practice; Structuralism.

## 1. INTRODUÇÃO

Quando a estratégia organizacional é colocada em prática ela é executada como prevista no gabinete? Essa questão ainda não parece plenamente respondida, parecendo que os estudos ainda focam mais se a estratégia foi deliberada ou emergente (MINTZBERG, 1978) do que na lacuna entre a concepção e execução. A literatura de estratégia e negócios sugere haver uma lacuna entre a estratégia formulada e a estratégia executada (GHEMAWAT, 2002; Mintzberg, 2008), lacuna essa ainda não plenamente coberta pela literatura, apesar das mais de 90 diferentes abordagens estratégicas mapeadas (FREEDMAN, 2013).

Das diferentes abordagens dos estudos em estratégia, a Estratégia Como Prática (ECP) traz o trabalho de autores como Jarzabkowski, (2003, 2008), Mintzberg (1978, 2008) e Whittington (2002, 2006) para tentar cobrir a lacuna entre concepção e execução. Entretanto, se parece haver consenso de que a prática estratégica pode diferir da sua concepção, ainda persiste outro desafio: compreender o porquê dessa diferença. A ECP busca essa compreensão, por meio de variados aportes metodológicos e epistêmicos, principalmente estudando a prática dos atores organizacionais. Dessa forma, a estratégia é vista como sendo o resultado da prática realizada em seu contexto sociocultural (WHITTINGTON, 2002; 2006).

Este ensaio teórico busca posicionar o estruturalismo como aporte epistemológico para os estudos da ECP, particularizando a utilidade e adequação do estruturalismo de Pierre Bourdieu para tal. Os estudos de Bourdieu vêm sendo cada vez mais utilizados em ciências sociais, mas nem sempre com pleno entendimento de seus conceitos (SIEWEKE, 2014). Embora os conceitos de Bourdieu já venham sendo adotados pela ECP (JARZABKOWSKI & SPEE, 2009), a tríade 'campo-capital-hábito' parece desequilibrada e aparentemente o conceito de 'campo' não vem recebendo a ênfase adequada. Não raro os conceitos de Bourdieu são subutilizados ou limitados, além de receber muitas citações superficiais (SIEWEKE, 2014). Assim, cabe aqui não apenas ampliar essa interpretação, mas também diregi-la ao que parece ser o mais adequado aos estudos de ECP. É apresentada então, como exemplo, a análise dos conceitos de Bourdieu em um trabalho empírico realizado por Jarzabkowski e Spee (2009), pontuando os desafios e oportunidades associados.

## 2. ESTUDOS EM ESTRATÉGIA

### 2.1 HISTÓRICO

Derivados dos estudos organizacionais, os estudos em estratégia organizacional tem procurado entender como as empresas podem obter e sustentar desempenhos superiores ao longo do tempo, e ganharam maior ênfase a partir da década de 1950 (GHEMAWAT; 2002). Uma das grandes dificuldades nos estudos sobre estratégia é o seu caráter ex post, ou seja, só consegue-se avaliar a eficácia de uma estratégia após determinado tempo decorrido da sua implementação (Ghemawat, 2002). Nesse sentido, uma perspectiva histórica pode ajudar a entender como os estudos em estratégia organizacional se estruturaram ao longo das últimas décadas. Com diferentes enfoques teóricos, tais estudos tem apresentado movimento pendular, ora com ênfase no ambiente interno, ora no ambiente externo às organizações, evidenciando objetivos e metodologias distintas (HOSKISSON; HITT; WAN & YIU, 1999), como sintetizado no Quadro 1:

Quadro 1: Evolução da pesquisa em estratégia

Período de evidência	1950/1960	1960/1970	1970/1980	1980/1990
<b>Nomenclatura</b>	Desenvolvimento inicial	Economia Industrial	Economia Organizacional	Resource-Based View
<b>Ênfase</b>	Firma/Ambiente	Ambiente	Ambiente/Firma	Firma
<b>Objetivos de pesquisa</b>	Identificar boas práticas para os gerentes e entender como cada organização se estruturava frente ao ambiente.	Tornar “mais científica” a pesquisa em estratégia. Identificar elementos para obter desempenho econômico superior.	Examinar mecanismos que influenciam a performance e elementos gerenciais como oportunismo, racionalidade, contratos, instituições etc.	Identificar as diferenças entre as organizações, capazes de permitir desempenho superior. Foco nos recursos específicos da organização.
<b>Metodologia</b>	Indutiva, com estudos de caso em uma ou poucas organizações, tendo abordagem qualitativa extensivamente detalhada.	Hipotético-dedutiva, com estudos multi-caso e análises estatísticas.	Positivista, buscando base empírica com poderosas análises estatísticas.	Indutiva, com estudos de caso em uma ou poucas organizações, e abordagem qualitativa combinada à quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hoskisson et al. (1999)

Ainda que seja possível identificar 91 diferentes abordagens estratégicas de 1962 a 2008 (FREEDMAN, 2013) e trabalhos como os de Furrer (2008), Ghemawat (2002) e Hoskisson et al. (1999) forneçam uma visão histórica e dinâmica sobre os estudos em estratégia, seria interessante avaliar as tentativas de classificação das diferentes abordagens estratégicas.

## 2.2 O DESAFIO EM CLASSIFICAR ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

Miles & Snow (1978) sugerem taxonomia com quatro categorizações de estratégia, conforme a relação entre estrutura e processos da organização: a defensiva, a prospectora, a analítica e a reativa, conforme as respostas adaptativas da organização ao ambiente. Na estratégia defensiva, a organização opera de maneira relativamente estável, limitando riscos na sua oferta e expansão, preocupada em manter a posição já conquistada. Na estratégia prospectora, a organização corre mais riscos, ampliando sua oferta e/ou seu mercado de atuação, e tende a valorizar a inovação. A estratégia analítica é similar à estratégia defensiva, exceto pelo fato de que a organização expande sua oferta e/ou mercados a partir da experiência bem sucedida de outras organizações. Ou seja, nessa estratégia, a ampliação dos negócios se dá por meio da imitação interorganizacional. Já a estratégia reativa é quase uma não-estratégia, pois a organização só se arrisca quando ameaçada por concorrentes. Até que isso ocorra, a organização faz o mínimo para se manter.

Em uma tentativa mais recente, o trabalho de Oliveira e Forte (2014) propõe um pentágono das principais correntes dos estudos em estratégia: a economia industrial, a visão baseada em recursos, visão baseada em instituições, visão baseada em governança corporativa e visão baseada em cenários. Entretanto, a evolução dos estudos em estratégia nem sempre permitiu uma clara tipificação das

diferentes abordagens, e nem mesmo responder à questão: como as estratégias são colocadas em prática? Ou melhor, o que é definido na concepção da estratégia é efetivamente colocado em prática?

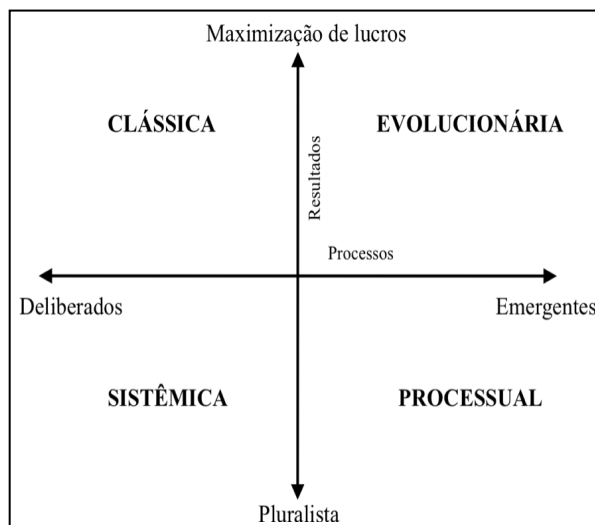
O trabalho de Whittington (2002) em revisão sobre as diferentes perspectivas dos estudos em estratégia proporciona uma visão pragmática dos agrupamentos das teorias de estratégia, propondo quatro perspectivas em função dos resultados e processos das organizações. A primeira perspectiva é a clássica, trazendo a estratégia como algo deliberado, com objetivos de maximizar a vantagem em longo prazo, ou seja, pressupõe racionalidade e planejamento. Assim, quanto mais objetivas as decisões, maiores as chances de sucesso no longo prazo. Seus estudos se apoiam predominantemente no paradigma positivista, exigindo a racionalidade e universalidade, e fazem uso intensivo de métodos quantitativos.

A segunda perspectiva é a evolucionária, na qual o planejamento de longo prazo perde relevância, pois o determinismo ambiental é implacável: o máximo que os gestores podem fazer é ajustar a organização de maneira eficaz às circunstâncias ambientais. Nesta perspectiva os teóricos evolucionários ganham destaque e o paradigma positivista ainda domina, com a combinação de métodos quantitativos e qualitativos. Já na terceira perspectiva, a processual, o planejamento de longo prazo é igualmente inútil, mas o ambiente é menos determinista: o mercado aceita bem as estratégias que emergem como processos de aprendizagem e comprometimento, ainda que a racionalidade dos gestores seja limitada. Nessa perspectiva destacam-se a Estratégia Como Prática (ECP), que se apoia em diferentes paradigmas, principalmente o interpretativismo e o estruturalismo, com o uso de métodos qualitativos, ainda que com relativamente poucos estudos na área de estratégia.

Na perspectiva sistêmica, a quarta, o mais importante passa a ser o encaixe social da organização, ao atuar em ambientes institucionalizados. Outros interesses, além do lucro, ganham força, como prestígio, ações sociais etc. Nessa perspectiva as Teorias Institucional e de Stakeholders são dominantes, sendo o aporte epistemológico amplo com variações de métodos de pesquisa.

A Figura 1 representa visualmente a matriz de Whittington (2002), com as quatro perspectivas conforme suas relações com os processos e resultados obtidos:

Figura 1: Quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 3)

As perspectivas de Whittington (2002) parecem reforçar o desafio de compreender como a estratégia é colocada em prática, por dois motivos: o primeiro porque mesmo considerando que no eixo processual a orientação emergente a distância entre a concepção e a execução da estratégia possa ser menor do que na orientação deliberada, ainda assim podem haver diferenças; em segundo porque na orientação de resultados a maximização de lucros simplifica a medida de desempenho, mas pode mascarar outras práticas realizadas e não necessariamente mensuradas, enquanto a busca por resultados pluralistas pode impor dificuldades em estabelecer medidas de desempenho. Independentemente do seu foco de análise e de paradigmas, uma questão permanece: quando a estratégia é colocada em prática, a execução sai como o previsto?

### 3. A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (ECP)

#### 3.1 HISTÓRICO

A ECP tomou corpo em meados dos anos 1980, quando a gestão estratégica começou a ser percebida como algo simultaneamente objetivo e subjetivo, no qual os indivíduos constroem socialmente o ambiente organizacional *locus* da prática estratégica. Ao trazer a estratégia como sendo praticada por indivíduos, em determinadas condições socioculturais, avaliando os resultados reais decorrentes de tais práticas (WHITTINGTON, 2002; 2006), a ECP coloca o conceito de prática intimamente associado às rotinas e conhecimentos, buscando o quanto da formulação estratégica está sendo efetivamente realizada (JARZABKOWSKI, 2003).

Assim, a ECP trata as práticas de maneira processual (WHITTINGTON, 2002), buscando explicar seus impactos no desempenho da organização ao longo do tempo (CARTER; CLEGG & KORNBERGER, 2008). Para a ECP, é importante o entendimento da estratégia enquanto construção e narrativa (SAMRA-FREDERICKS, 2003).

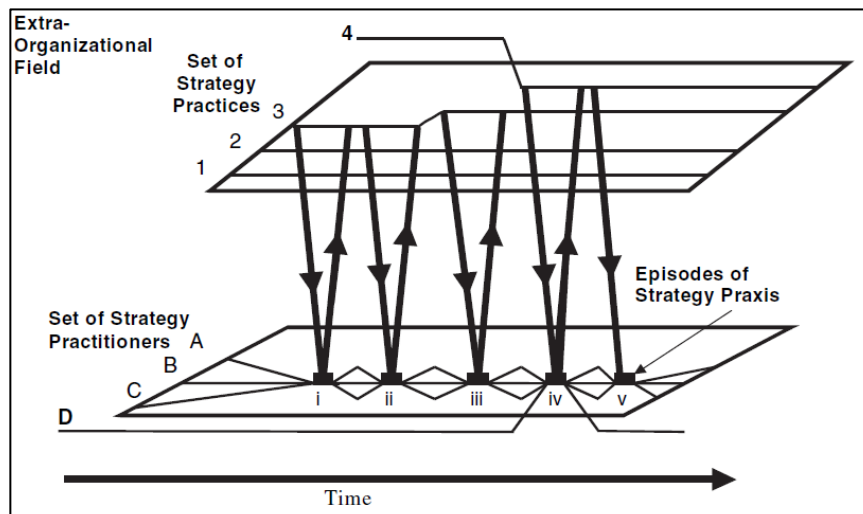
#### 3.2 O CONTEXTO DA ECP

Das quatro perspectivas de Whittington (2002), a perspectiva processual parece ser a que mais se aproxima responder se a execução sai como o previsto, ao contemplar a Estratégia Como Prática (ECP). A ECP busca interpretar as dinâmicas da organização por meio de micro atividades (JARZABKOWSKI, 2003; JOHNSON, MELIN & WHITTINGTON, 2003), considerando processos emergentes concomitantes ao planejamento de longo prazo (MINTZBERG, 1978), e isso se torna ainda mais importante porque raramente o planejamento é executado conforme foi concebido (FREEDMAN, 2013). Essa poderia inclusive ser essa uma forma de aproximação da academia ao mundo corporativo, ao incorporar aspectos mais práticos no campo científico sobre estratégia (SPLITTER & SEIDL, 2011).

Os trabalhos de Whittington (2002; 2006) e Jarzabkowski (2008) trouxeram a perspectiva de que a conjugação dos elementos 'prática-*praxis*-praticantes' geram os momentos nos quais a organização pode converter a prática em estratégia. Para isso, Whittington (2006) propôs um modelo teórico integrativo com três elementos que materializariam a ECP: as práticas, o que deveria ser feito; a *praxis*, o que é feito de fato; e os praticantes, os atores organizacionais envolvidos. O modelo traz esses elementos na dimensão temporal, e considera que os 'episódios de *praxis* estratégicas' são os momentos nos quais a estratégia é criada.

A Figura 2 representa esse modelo, onde o elemento 'D' pode ser um praticante externo que contribui para um dos episódios representados:

Figura 2. Integrando *praxis*, práticas e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

Talvez então não baste acompanhar a evolução estratégica da organização de forma geral, mas sim olhando o que é feito no dia a dia, para permitir o entendimento dos elementos que, de fato, influenciam mais diretamente o desempenho da organização (ROUSE & DAELLENBACH, 1999). Nessa perspectiva, são as práticas que materializam tais elementos, e seu estudo na ECP é frequentemente realizado por meio das abordagens epistemológicas interpretativistas (CHIA & RASCHE, 2010) e estruturalistas (CHIA & MACKAY, 2007; RECKWITZ, 2002), iniciando-se com visão predominantemente europeia, em contraposição à dominância da visão Norte-Americana nos estudos em estratégia (CARTER ET AL., 2008).

A ECP traz à tona a importância da prática nos estudos em estratégia, mas parece persistir a distância entre a prática organizacional e a pesquisa acadêmica realizada (SPLITTER & SEIDL, 2011), inclusive com baixo impacto das teorias acadêmicas no dia a dia das organizações (KIESER; NICOLAI & SEIDL, 2015). É nesse *gap* que o estruturalismo pode se configurar como oportunidade para aprofundar o entendimento das práticas do dia a dia nos estudos em estratégia.

#### 4. ESTRUTURALISMO E A ECP

##### 4.1 ESTRUTURALISMO

Corrente teórica com origem na década de 1960, inicialmente como construção linguística, o estruturalismo tem como referência os estudos etnográficos de Lévi- Strauss e trata essencialmente das relações entre uma estrutura nem sempre percebida e a agência dos atores com ela envolvida direta ou indiretamente (HOTTOIS, 2008), sendo a estrutura ao mesmo tempo estruturante ao buscar a perpetuação dos poderes e saberes por ela estabelecidos previamente (BOURDIEU, 2015). No estruturalismo, a estrutura é um modelo abstrato que descreve as relações entre seus elementos, que ajudam a explicar porque as coisas são feitas da forma que são feitas (RUNCIMAN, 1969): é uma filosofia sem sujeito (THIRY-CHERQUES, 2006). Toma como base modelos arquétipos de como as organizações



podem se organizar, e sua epistemologia influenciou diversos campos das ciências humanas e sociais, inclusive os estudos em gestão e organizações (HOTTOIS, 2008; SIEWEKE, 2014).

A ECP tomou como base a teoria de práticas sociais de pensadores considerados estruturalistas como Bourdieu, Giddens e Foucault, dentre outros (RASCHE & CHIA, 2009; RECKWITZ, 2002). Entretanto, a epistemologia estruturalista não pode ser tratada de forma monolítica, pois não parece adequado colocar em uma mesma cesta estes autores, cuja epistemologia de estruturalismo apresenta diferenças entre si. A revisão bibliográfica deste trabalho sugere que aprofundar o debate epistemológico do estruturalismo para os estudos da ECP pode ser contributivo para esse campo de estudo.

Por exemplo, são diversas as correntes teóricas sobre a prática aplicadas à ECP: como construção e narrativa (SAMRA-FREDERICKS, 2003), como um processo (WHITTINGTON, 2002), como pós-processo (CHIA & MACKAY, 2007), como relações de poder (WHITTINGTON, 2006) e como vontade humana (RECKWITZ, 2002). Mas essa diversidade de abordagens pode não necessariamente robustecer epistemologicamente prática na ECP: propor novas abordagens epistemológicas para estudos da ECP sem o aparente aprofundamento de tais abordagens pode mais confundir do que explicar.

Trabalhos que enfatizam o estudo das práticas sociais, como Rasche & Chia (2009), podem causar confusão epistemológica ao usar o termo “genealogia” em seu título, remetendo aos trabalhos de Foucault (BURREL, 1988), mesmo com os autores tentando esclarecer sua genealogia ao longo do artigo. Houve ainda trabalhos como o de Antanacopoulou (2008), que avançou nos métodos para estudos da prática estratégica, e Chia & Rasche (2010), que promoveram ampla avaliação das alternativas epistemológicas para a ECP. Entretanto, nenhum dos trabalhos aqui citados fez um detalhamento da abordagem estruturalista com contraponto da adequação dos seus principais pensadores conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos.

#### 4.2 ESTRUTURALISMO APLICADO À ECP

Paula Jarzabkowski e Paul Spee (2009), realizaram um estudo de revisão da ECP e propuseram futuros passos para os seus estudos. Os autores estabeleceram dois eixos de análise: um do nível da prática e outro do tipo de praticante, com um modelo de nove quadrantes.

Os níveis da prática foram classificados como:

- A. Atores individuais e micro-práxis: focado em estudos nos quais os praticantes interpretam e praticam a prática conforme suas percepções;
- B. Atores individuais e meso-práxis: aqui os atores interpretam as práticas (realizadas) considerando também questões sociais e/ou estruturais da estratégia organizacional;
- C. Atores individuais e macro-práxis: aqui as práticas estão relacionadas às instituições, mercados ou setores;
- D. Grupos de atores e micro-práxis: adota as percepções de grupos conforme práticas realizadas localmente nas organizações;
- E. Grupos de atores e meso-práxis: considera grupos de atores em níveis organizacionais, como média gerência e alta cúpula;

- F. Grupos de atores e macro-práxis: como grupos de atores externos praticam a estratégia conforme instituições, mercados ou setores;
- G. Grupos de atores externos e micro-práxis: de que forma atores externos (consultores, mídia, agentes institucionais) praticam realmente a estratégia individualmente;
- H. Grupos de atores externos e meso-práxis: idem, considerando a atuação em determinados níveis organizacionais;
- I. Grupos de atores externos e macro-práxis: algo mais próximo das práticas realizadas por grupos no âmbito institucional de um determinado setor.

Figura 3: Tipologia da ECP por tipo de praticante e nível de prática

level of praxis	macro	<b>C</b> n Empirical = 1 n Theoretical = 0	<b>F</b> n Empirical = 1 n Theoretical = 2	<b>I</b> n Empirical = 1 n Theoretical = 8
	meso	<b>B</b> n Empirical = 3 n Theoretical = 0	<b>E</b> n Empirical = 16 n Theoretical = 0	<b>H</b> n Empirical = 1 n Theoretical = 0
	micro	<b>A</b> n Empirical = 6 n Theoretical = 1	<b>D</b> n Empirical = 6 n Theoretical = 0	<b>G</b> n Empirical = 0 n Theoretical = 0
		individual actor within organization	aggregate actor within organization	extra-organizational aggregate actor
		<b>type of practitioner</b>		

Fonte: Jarzabkowski & Spee (2009, p. 7)

A análise dos quadrantes da Figura 3 sugere oportunidades para aprofundamento teórico e epistemológico em diferentes âmbitos de análise, especialmente no âmbito individual (THIRY-CHERQUES, 2006). Para isso, este artigo toma como base Pierre Bourdieu, pensador relevante cujo trabalho deu base a diversos tipos de análise das práticas individuais em estudos na ECP (CHIA & MACKAY, 2007; SIEWEKE, 2014).

#### 4.3 O ESTRUTURALISMO DE BOURDIEU

Pierre Bourdieu foi um dos pensadores que mais contribuiu do ponto de vista metodológico para o estruturalismo (THIRY-CHERQUES, 2006), tendo também número crescente de citações em estudos organizacionais desde a década de 1980 (SIEWEKE, 2014). Deriva de seu trabalho os conceitos de campo, capital e hábito, adotados amiúde em estudos diversos, nem sempre com a interpretação adequada (Thiry-Cherques, 2006). Parece que os fundamentos do trabalho de Bourdieu não

foram plenamente capturadas pelos estudos organizacionais, subutilizando seus conceitos ou limitando-os ao que parecia ser mais conveniente ao estudo, além de receber muitas citações superficiais (SIEWEKE, 2014). Assim, cabe aqui não apenas ampliar essa interpretação, mas também dirigi-la ao que parece ser o mais adequado aos estudos de ECP.

Nas definições de Bourdieu (2015), de maneira sintética, 'campo' delimita o domínio de ação do ator; 'capital' o repertório que o ator toma como base para suas práticas; 'hábito' é o que conduz à prática propriamente dita, de maneira consciente ou não. O campo influencia o capital, que por sua vez determina o hábito, culminando na ação, cabendo aqui a consideração de que esses três elementos não podem ser analisados de forma independente um do outro, muito embora diversos trabalhos acabem por fazê-lo (SIEWEKE, 2014). O trabalho de Chia e MacKay (2007), por exemplo, faz isso, ao focar suas análises no capital e no hábito para estudar a prática dos atores.

Esses três conceitos representam quase metade das citações recebidas pelos trabalhos de Bourdieu em estudos organizacionais, mas há outros conceitos potencialmente relevantes para a ECP, como as 'práticas sociais', 'dualidade estrutura-agência', dentre outros, sugerindo que a concentração na tríade 'campo-capital-hábito' pode estar deixando de fora conceitos relevantes do autor (Sieweke, 2014). Observa-se que Bourdieu (2015) delimita seus conceitos nem sempre de forma clara, e a transição de tais conceitos aos estudos organizacionais e da ECP pode ser refinada, especialmente o conceito de campo. Dos três elementos principais da obra de Bourdieu, campo é que recebeu menos citações em estudos organizacionais, embora tais citações devessem ser equânimes por princípio epistemológico (SIEWEKE, 2014).

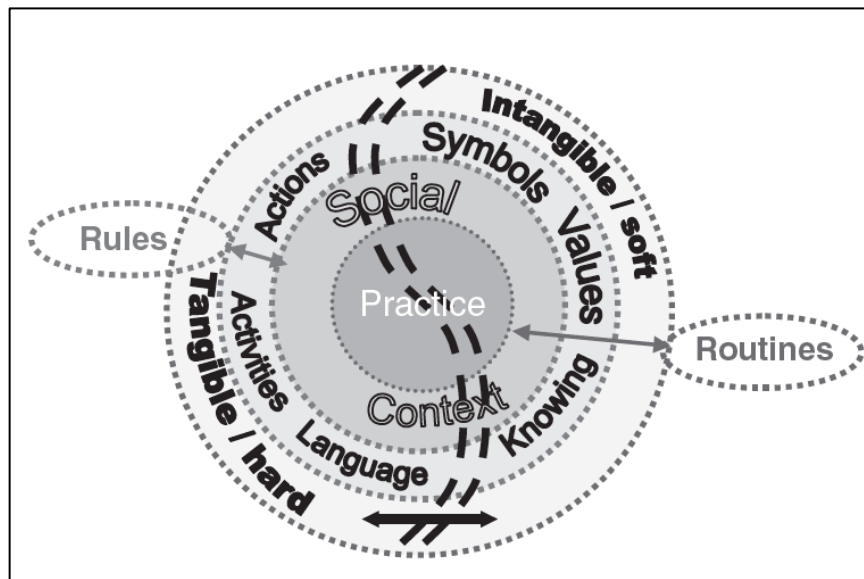
Observa-se então que o conceito de 'campo' exerce papel fundamental em 'capital' e 'hábito', pois esses dois últimos decorrem diretamente do campo no qual estão contextualizados. Nas palavras de Bourdieu:

"[...] as disposições mais inconscientes, como por exemplo as que resultam da interiorização de um *habitus* primário de classe, se constituíram através da interiorização de um sistema objetivamente selecionado de signos, índices e sanções, que nada mais são do que materialização, nos objetos, nas palavras e nas condutas, de um sistema particular de estruturas objetivas." (2015, p.161)

#### 4.4 O ESTRUTURALISMO DE BOURDIEU E A ECP

Além da passagem acima, em *A Economia das Trocas Simbólicas*, Bourdieu (2015), o trabalho o conceito de campo e o refina em pelo menos mais doze passagens da obra. Isso exige do pesquisador que o estuda não apenas capacidade de entendimento, mas, principalmente, capacidade de sintetizar as considerações complementares colocadas pelo autor em diferentes contextos. Mas não apenas isso. Explorar o conceito de 'campo' de Bourdieu como base para chegar-se às práticas realizadas pode trazer luz ao que os estudos de ECP vêm tentando compreender, por meio de uma miríade de correntes teóricas, como em, por exemplo, em Antonacopoulou (2008). Em seu artigo a autora configura um framework para estudo da prática, no contexto da ECP, como exposto da Figura 4:

Figura 4: Conectando a prática em diferentes perspectivas



Fonte: Antonacopoulou (2008, p.117)

É razoável observarmos que o conceito de ‘campo’, de Bourdieu, abarcaria os elementos mais externos do *framework* da Figura 4, influenciando diretamente os demais elementos, pois se a prática decorrente de um conhecimento pode servir para perpetuar determinado contexto (Bourdieu, 2015), preservando a cultura estratégica de uma organização (Splitter & Seidl, 2011). Considera-se que nada ocorre em um vácuo contextual, pois “as práticas mais deliberadas ou aquelas mais inspiradas levam sempre em conta objetivamente o sistema de possibilidades e das impossibilidades objetivas que define o futuro” (Bourdieu, 2015, p. 201). Assim, o framework de Whittington (2006), de ‘prática-práxis-praticante’ exposto na Figura 2, não poderia prescindir do contexto no qual estiver inserido, sob pena de capturar-se apenas parte das motivações individuais e coletivas dos atores envolvidos na prática estratégica. Bem como o framework de Antonacopoulou (2008) demandaria maior ênfase na análise do contexto “*hard*” e “*soft*” do seu anel mais externo.

Logo, se o objetivo de um determinado estudo em ECP passar por compreender como as práticas são realizadas, torna-se imprescindível estudar o campo no qual tais práticas estão inseridas, e a sugestão é que isto seja feito da perspectiva de Bourdieu, contemplando ainda os demais elementos de sua literatura, o ‘capital’ e a ‘prática’. Do ponto de vista epistêmico, algo somente fará sentido se puder contemplar novas observações acerca do fenômeno observado (BOURDIEU, 2015), e tal sentido significa trazer a lógica das relações de determinada estrutura, sendo capaz de explicar não apenas o observado, mas também o observável (THIRY-CHERQUES, 2006).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico se iniciou com uma questão fundamental: quando a estratégia organizacional é colocada em prática ela é executada como prevista no gabinete? Configurado o desafio da prática estratégica, foi resgatado o estruturalismo como aporte epistemológico para os estudos em estratégia,

particularmente em ECP, particularizando a utilidade do estruturalismo de Pierre Bourdieu para tal. E pelo aqui exposto, parece haver espaço para tal.

Por exemplo, o quadrante 'E' da tipologia de Jarzabkowski e Spee (2009), que trata de grupos de atores e em meso-práxis, níveis organizacionais como média gerência e alta cúpula é o que mais indica estudos empíricos, mas não parece haver estudo teórico cuja reflexão possa servir como base a tais estudos. Espera-se que este ensaio abra perspectivas para a consolidação do estruturalismo de Pierre Bourdieu nos estudos da ECP, especialmente no conceito de 'campo'.

Do ponto de vista da sociedade, é difícil imaginar a prática da estratégia organizacional prescindindo de elementos não declarados formalmente, ou mesmo de aspectos do inconsciente dos atores envolvidos. A elaboração futura de um framework capaz de capturar tais elementos, na perspectiva bourdieuriana, pode ajudar na superação dos desafios dessa prática.

Finalizando, não se pode esquecer que o campo científico também possui suas estruturas estruturantes (BOURDIEU, 2015), e adotar de forma mais consistente Pierre Bourdieu na ECP pode por um lado trazer luz aos desafios aqui expostos, mas também pode também esbarrar em outras questões paradigmáticas ou mesmo demandar embasamento maior do que o aparentemente apresentado pelos pesquisadores até o momento (SIEWEKE, 2014).

## 6. REFERÊNCIAS

Antonacopoulou, E. P. (2008). On the practise of practice: In-tensions and extensions in the ongoing reconfiguration of practices. **Handbook of New Approaches to Organization Studies**, 112–131.

Bourdieu, P. (2015). **A Economia das Trocas Simbólicas** (8th ed.). São Paulo: Perspectiva.

Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2 -The Contribution of Michel Foucault. **Organization Studies**, 92, 221–235.

Carter, C.; Clegg, S. R.; Kornberger, M. (2008). So!apbox: editorial essays: Strategy as practice? **Strategic Organization**, 6(1), 83–99.

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.

Freedman, L. (2013). **Strategy: A history**. Oxford University Press: New York.

Furrer, O., Thomas, H.; Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Review**, 10(1), 1–23.  
doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76(1), 37–74.

Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A., Wan, W. P.; Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, 25(3), 417–456.

Hottois, G. (2008). **Do Renascimento à Pós-Modernidade**. Aparecida, SP: Idéis e Letras.

- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, 40(1), 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, 51(4), 621–650.
- Jarzabkowski, P.; Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 69–95.
- Jarzabkowski, P.; Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, 17(4), 282–286.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, 40(1), 3–22.
- Kieser, A.; Nicolai, A.; Seidl, D. (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. **The Academy of Management Annals**, 9(1), 143–233.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (2008). **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, O. V; Forte, S. H. A. C. (2014). Business Strategy Pentagon: five visions framework for the strategy of stock Exchange listed companies. **Business and Management Review**, (4) 3, 205-215.
- Rasche, A.; Chia, R. (2009). Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**, 30(7), 713–734.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, 5(2), 243–263.
- Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 20(5), 487–494.
- Runciman, W. G. (1969). What Is Structuralism? **The British Journal of Sociology**, 20(3), 253.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction\*. **Journal of Management Studies**, 40(1), 141–174.
- Sieweke, J. (2014). Pierre Bourdieu in management and organization studies? A citation context analysis and discussion of contributions. **Scandinavian Journal of Management**, 30(4), 532–543.
- Splitter, V.; Seidl, D. (2011). Does Practice-Based Research on Strategy Lead to Practically Relevant Knowledge? Implications of a Bourdieusian Perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, (47), 98–120.
- Thiry-Cherques, H. R. (2006). O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(2), 137–156.
- 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.