



## ONTOLOGIA E EPISTEMOLOGIA PARA ESTUDOS DE ESTRATÉGIA BASEADOS EM PRÁTICA: ENSAIO TEÓRICO À LUZ DA ABORDAGEM DE THEODORE SCHATZKI

ONTOLOGY AND EPISTEMOLOGY FOR PRACTICE-BASED STRATEGY STUDIES: THEORETICAL ESSAY IN THE LIGHT OF THEODORE SCHATZKI'S APPROACH

Recebido em 02.04.2023 Aprovado em 31.07.2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i2.57952>

**Geovana Alves de Lima Fedato**

[Geovana.fedato@unemat.br](mailto:Geovana.fedato@unemat.br)

Programa de Pós-graduação em Propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação - PROFNIT/Universidade do Estado de Mato Grosso - Sinop/MT, Brasil  
0000-0003-2326-3949

### Resumo

Este ensaio teórico tem o objetivo de analisar os pressupostos ontológicos e epistemológicos da abordagem filosófica da prática de Theodore Schatzki e as implicações para estudar o acontecimento da estratégia na organização. A utilização da abordagem filosófica de Schatzki, para os estudos em estratégia baseados em prática, apresenta avanços em dois aspectos principais: i) reconhecimento das práticas constituídas formalmente na organização e as emergentes, que podem moldar os resultados estratégicos, e a rede de práticas que compõe este evento e ii) análise do estrategista como um corpo/mente que “carrega” e “realiza” práticas sociais e usa seu *know-how* e conhecimento de acordo com a prática da qual participa.

**Palavras-chave:** Teoria da prática. Estratégia na prática. Estrategista.

### Abstract

This theoretical essay aims to analyze the ontological and epistemological assumptions of the philosophical approach to Theodore Schatzki's practice and the implications for studying the event of strategy in the organization. The use of Schatzki's philosophical approach, for practice-based strategy studies, presents advances in two main aspects: (i) recognition of the practices formally constituted in the organization and the emerging ones, which can shape the strategic results, and the network of practices that make up this event; and (ii) analysis of the strategist as a body/mind that “carries” and “performs” social practices and uses its know-how and knowledge according to the practice that participates.

**Keywords:** Theory of practice. Strategy in practice. Strategist

## Introdução

A teoria da prática social representa uma alternativa aos estudos contemporâneos predominantes (Reckwitz, 2002), que muitas vezes apresentam bases funcionalistas (Chia, 2004; Chia & Mackay, 2007) e descolados da realidade organizacional. A abordagem das práticas sociais favorece o entendimento de como as diversas atividades humanas são desempenhadas no cotidiano das organizações.

O estudo do tema estratégia, realizado sob a perspectiva da prática, pode levar à compreensão de aspectos organizacionais rotineiros que se relacionam com os resultados estratégicos (Johnson, Melin, & Whittington, 2003) provenientes da interação dos atores organizacionais entre si e com o contexto no qual estão inseridos. A abordagem praxeológica direciona esforços para o entendimento da construção da realidade de forma dinâmica, por meio da análise das ações cotidianas, assim como dos aspectos normativos que levam à produção de tais ações enquanto reproduzem a sociedade (Gherardi, 2008).

No entanto, *o practice turn* em estratégia, apesar de uma trajetória de aproximadamente duas décadas e com as possibilidades que vem oferecendo aos estudos em estratégia, ainda pode ser considerada uma abordagem em construção (Hodgkinson & Wright, 2006; Chia & Holt, 2006; Chia & Mackay, 2007; Maciel & Augusto, 2013; Carter, Clegg, & Kornberger, 2008; Jarzabkowski, & Krull), que vem se configurando como uma proposta de síntese na compreensão da articulação da ação do indivíduo e da estrutura no processo de constituição da estratégia (Zwick, Silva, & Brito, 2014).

Nesse sentido, faz-se necessário endereçar o olhar para questões limitadoras e desafiadoras apresentadas ao campo de pesquisa dos estudos baseados em prática na área de estratégia, para as quais as perspectivas tradicionais não têm devotado a devida atenção. Trata-se da análise da organização enquanto prática, e, neste contexto, compreender o acontecimento da estratégia.

A estratégia, quando estudada sob uma perspectiva prática, torna possível a caracterização das atividades, interações e negociações entre os múltiplos atores com as práticas situadas que os praticantes usam para realizar uma atividade (Jarzabkowski, 2005) cujos resultados podem influenciar na trajetória da organização. Além de compreender o que as pessoas fazem, preocupa-se em explorar e responder a questões do porquê e como práticas continuam sendo utilizadas na organização (Geiger, 2009). Para tanto, considera tanto a agência individual quanto a estrutura para explicar a estratégia.

A área de estratégia como prática, com a utilização, principalmente, da Teoria da Estruturação de Giddens (2003), procurou explicações de fenômenos sociais, e, no caso da estratégia, puramente em termos de intenções e motivações do ator (Chia & Mackay, 2007; Chia & Holt, 2006).

Assim, a partir da observação dos avanços na área e das agendas propostas, nota-se que o destaque, ao estudar uma prática estratégica, deve voltar-se para as práticas (Bispo, 2015; Chia & Mackay, 2007; Chia & Holt, 2006) com uma nova discussão de agência, numa posição de combate ao ‘micro isolacionismo’ (Seidl & Whittington, 2014 – grifos do original), com adoção de uma lente ampla de análise, considerando como relevante a natureza macro institucional das práticas (Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2010).

Para Schatzki (2003; 2005), as práticas são fenômenos não individuais, que ganham identidade conjunta por meio de um mecanismo de governança que o autor denominou de “inteligibilidade prática”, formada por regras, estrutura teleoafetiva e entendimentos, e estes constituem uma inteligibilidade coletiva.

Este ensaio utiliza a abordagem de ontologia plana, não individualista, proposta por Schatzki, cuja noção de fatos sociais vai além do indivíduo (Schatzki, 2003), pois busca explicações dos fenômenos sociais em práticas coletivas, nas quais os indivíduos participam como portadores de práticas sociais. A

implicação de caráter epistemológico emerge pois faz-se necessário traçar métodos aptos a considerar o conhecimento que pode ser obtido dos fatos sociais investigados, dedicados à análise da manifestação dos fenômenos em seu contexto.

O objetivo deste ensaio é analisar os pressupostos ontológicos e epistemológicos da abordagem filosófica da prática de Theodore Schatzki e as implicações para o estudo da estratégia. A proposição inicial do estudo é que o fazer estratégico deve ser construído coletivamente, moldado e transmitido culturalmente a partir de práticas sociais e históricas, e o *locus* de análise deve migrar dos estrategistas individuais para o campo da prática (Chia & Mackay, 2007).

Este artigo oferece contribuições em relação às questões ontológicas e epistemológicas presentes na área da estratégia, notadamente nos estudos baseados em práticas. A utilização da abordagem filosófica de Schatzki, para os estudos em estratégia baseados em prática, apresenta avanços em três aspectos principais: i) identificação da agência organizacional numa rede de práticas e ii) identificação das práticas constituídas formalmente e as emergentes, que podem moldar os resultados estratégicos e iii) análise do estrategista como um corpo/mente que carrega” e “realiza” práticas sociais, usa seu *know-how* e conhecimento de acordo com a prática que participa.

A abordagem filosófica de Schatzki permitiu apresentar a estratégia como imanente às práticas que são propagadas socioculturalmente na organização, portanto fruto de uma inteligibilidade coletiva de atores imersos numa mesma rede de práticas. Epistemologias orientadas para conhecimento e imersão nas atividades organizadas para a compreensão dos elementos contextuais e individuais que se manifestam, de forma inseparável, nas práticas ou nas redes de práticas, que são o *locus* privilegiado de análise do fenômeno estratégico, são discutidas e representam também as contribuições do trabalho.

## 2 Base Teórica

### 2.1 A Vez da Prática (*Practice Turn*)

A teoria da prática social é uma forma de teoria cultural que tem como base diferentes formas de explicar e compreender a ação, e recorre a estruturas simbólicas de significados (Reckwitz, 2002). Explica o autor que a teoria social moderna difere das teorias clássicas pelas formas fundamentalmente diferentes que utilizam para explicar a ação humana e a ordem social. O chamado *Practice Turn* (Schatzki, Knorr Cetina, & Von Savigny, 2001) ocorreu na filosofia, na teoria cultural, na história, na sociologia, na antropologia e em estudos da ciência. Ao longo do tempo, foram construídas teorizações cujo foco é o estudo das práticas e que deram origem a escritos nas mais variadas áreas, os quais adotam, de algum modo, a ideia de prática.

Entretanto, diversos autores (Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002; Warde, 2005; Gherardi, 2006) concordam que não existe um corpo teórico coerente e unificado que possa ser chamado de Teoria da Prática. Nessa direção caminham as abordagens ontológicas e epistemológicas nestes estudos. Alguns teóricos da prática que são utilizados nos estudos em estratégia são apresentados na sequência para exemplificação do debate ontoepistemológico presente em cada uma.

Giddens utiliza a Teoria da Estruturação para explicação dos fenômenos sociais, que tem como um de seus fundamentos a dualidade da estrutura, e a relação estrutura-agente ocorre por meio da recursividade em que a estrutura social pré-existente pode ser modificada por meio da ação humana (Giddens, 2003). Agentes e estrutura não são independentes, mas formam entre si uma dualidade, e possuem uma mútua dependência: a estrutura é essencial para a ação e, ao mesmo tempo, é produzida ou reproduzida por esta ação (Whittington, 2010).

Trata-se de uma abordagem com prioridade ontológica concedida aos atores como agentes, enfatizando o individualismo metodológico, que procura explicações de fenômenos sociais puramente em termos

de intenções e motivações do ator (Chia & Holt, 2006; Chia & Mackay, 2007).

Bourdieu (2002), na busca da compreensão das práticas, olha para as condições de possibilidade destas, os campos onde são praticadas, as posições dos agentes nesses campos, os *habitus* que as (re)produzem, as possibilidades de tomada de consciência que as subvertem e para o senso prático que permite aos indivíduos jogarem o jogo social dessas práticas. Ao se considerar a prática como menor unidade do social, dissolvem-se as separações entre os níveis individual, grupal e organizacional, já que a mesma prática engloba todos eles. A prática é vista como um fenômeno dinâmico, que se desdobra no tempo e no espaço, e requer uma análise relacional das ações (Antonacopoulou, 2007).

Em Bourdieu tem-se a relação estrutura-agente mediada pelo conceito de *habitus*, que corresponde ao elo entre estrutura (campo) e o agente (indivíduo); em Giddens, a relação estrutura-agente ocorre por meio da recursividade, ou seja, a ação humana acontece numa estrutura social pré-existente, e tal estrutura não é determinística, pois pode ser modificada pela ação humana. Em ambas as abordagens – Giddens e Bourdieu – faz-se necessário compreender como se reconciliam agente e estrutura (Bispo, 2013).

Os teóricos da prática visam respeitar os esforços dos atores individuais e o funcionamento do social. Nesse sentido, superam a discussão da supremacia da agência ou da estrutura. Por um lado, as ações não podem ser reduzidas a “reações mecânicas, modelos, normas, ou papéis”; em contrapartida, não se pode conceder “a um livre arbítrio criador o poder de constituir no momento o sentido da situação, projetando os fins que visam transformá-lo” (Bourdieu, 2002, p. 206). Esse afastamento, tanto do estruturalismo quanto do interacionismo, constitui-se em um dos fundamentos de uma teoria da prática.

A prática é estudada por meio de diversas teorias. De acordo com Reckwitz (2002), práticas são o lócus – espacial e temporal – em que trabalho, organização e reprodução ocorrem, sendo que a prática denota um conjunto de atividades que forma um padrão. A prática é a menor unidade de análise social (Reckwitz, 2002), e seus elementos constituintes são apresentados no Quadro 1.

### Quadro 1

Elementos para análise de práticas

Dimensão de manifestação nas práticas	Forma de manifestação nas práticas
Corpo	Desempenho rotinizado do corpo. O corpo é parte da prática.
Mente	Práticas são conjuntos de atividades mentais que implicam certos modos rotinizados de compreender ou fazer algo.
Coisas	Objetos são componentes indispensáveis de muitas práticas. Os objetos permitem e limitam certas atividades mentais e corpóreas.
Conhecimento	Uma prática social específica contém formas específicas de conhecimento.
Estrutura/processo	A natureza da estrutura social é temporal e consiste em rotinizações (de movimento de corpo, de compreensões, de desejos, de uso das coisas, interconectados)
Agente	Agentes são corpos/mentes que “carregam” e “realizam” práticas sociais. Como portadores das práticas não são autônomos

Fonte: Elaborado a partir de Reckwitz (2002)

Práticas são comportamentos rotinizados que consistem em vários elementos interconectados: formas de atividades mentais e corporais, “coisas” e seus usos, compreensão, *know-how*, emoções e motivações (Reckwitz, 2002, p. 249, tradução livre); logo, a execução de uma prática inclui atividades mentais, o que implica em formas de dar sentido ao mundo, de desejar e saber fazer.

Reckwitz (2002) esclarece que há quatro versões da teoria culturalista (teoria que explica a ação social e

construção da realidade): mentalismo, textualismo, intersubjetivismo e prática social, que diferem na unidade de análise, ou seja, no lugar onde o social está localizado, sendo apresentados, respectivamente, como: mente, discurso, interações e práticas. Destaca-se, portanto, que, na prática social, o lugar do social não está na mente, no discurso ou na interação, e sim nas práticas.

Uma prática dá identidade a um grupo que se organiza a partir dela e sua aprendizagem ocorre por meio das interações entre os elementos humanos e não humanos, e é resultado de dimensões tácita e estética dessas interações (Bispo, 2013). Na teoria social, a abordagem da prática tem uma ontologia distinta: o social é um campo de práticas corporificadas e materialmente entrelaçadas, organizadas em torno de um entendimento prático compartilhado (Schatzki, 2001). Nas práticas, a entidade tem significado e identidade (Schatzki, 2002). Ao adotar a abordagem da prática, essas premissas devem ser consideradas.

A prática, como parte de uma discussão mais ampla na teoria social contemporânea, nos últimos 20 anos (Jarzabkowski, 2005), tem sido exportada para os mais diversos campos, como: tecnologia, conhecimento gerencial, aprendizagem organizacional, contabilidade e, mais recentemente, para a área da estratégia. A abordagem da prática tornou-se atrativa para os estudos organizacionais modernos, especialmente depois da mudança radical, nos anos 1990, do objeto de estudo que alterou o foco do exame das organizações, de entidade (coisa) para o exame das organizações como um processo (Nicolini, 2013).

Para Geiger (2009), nos estudos organizacionais, o *Practice Turn* emerge como crítica ao conceito positivista, cognitivista e racionalista de conhecimento. Os estudos em prática rejeitam posições positivistas, pois, segundo estes, o conhecimento é socialmente construído num processo contínuo e situado em práticas particulares e provisórias; também criticam o cognitivismo, uma vez que o conhecimento e a aprendizagem não residem em mentes individuais, ao contrário, é algo que as pessoas fazem em conjunto; ademais, os estudos com base em prática têm a promessa de serem críticos a qualquer posição racionalista, uma vez que o conhecimento não é resultado de decisões racionais resultantes de métodos científicos, mas sim de um processo de contínua enação, refinamento, reprodução e mudança a partir de entendimentos tacitamente compartilhados (Geiger, 2009).

Bispo (2013) analisa que os estudos baseados em prática apresentam uma nova maneira de estudar a aprendizagem e geração de conhecimento nas organizações a partir de uma ontologia relacional, em que o mundo é relacionalmente constituído, como uma rede de elementos heterogêneos conectados. O autor faz um resumo das principais tradições dos estudos baseados em prática: cultural interpretativa, das comunidades de prática, da atividade cultural e histórica e da sociologia da translação ou teoria ator-rede.

A forma como algumas das questões levantadas anteriormente estão sendo tratadas em trabalhos atuais na área de estratégia como prática são discutidas na seção seguinte.

## **2.2 O *Practice Turn* em Estratégia**

Embora a literatura de estratégia seja ampla e com baixo nível de consenso sobre o conceito de estratégia (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012), Whittington (2002) descreve o tema “estratégia” em quatro abordagens genéricas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica. Cada uma dessas abordagens traz implicações ontológicas e epistemológicas para o estudo da estratégia (Whittington, 2002).

Explana Whittington (2002) que, nos anos de 1960, a abordagem dominante era o planejamento (abordagem clássica); a partir da década de 1970, os pesquisadores passam a analisar os resultados organizacionais ao perseguirem diferentes estratégias; desde os anos de 1980, os pesquisadores do “processo” exploram como as organizações fazem suas mudanças estratégicas, analisando processos

humanos, cognitivos e sociais da formação da estratégia.

A abordagem de processo estratégico trouxe avanços às pesquisas em estratégia. No entanto, por uma demasiada ênfase na estrutura em detrimento dos micros processos organizacionais (Jarzabkowski, 2005), a abordagem processual foi incapaz de compreender o processo de formação da estratégia e explicar o porquê de determinada estratégia ser realizada em detrimento de outra (Sminia, 2009). Tem-se, assim, a partir da década de 90, uma nova escola de pensamento em estratégia: a abordagem "prática", que se baseia em muitas ideias da escola de processo, mas retorna para o nível gerencial, preocupada com a forma como estrategistas de fato fazem estratégia “*strategize*”.

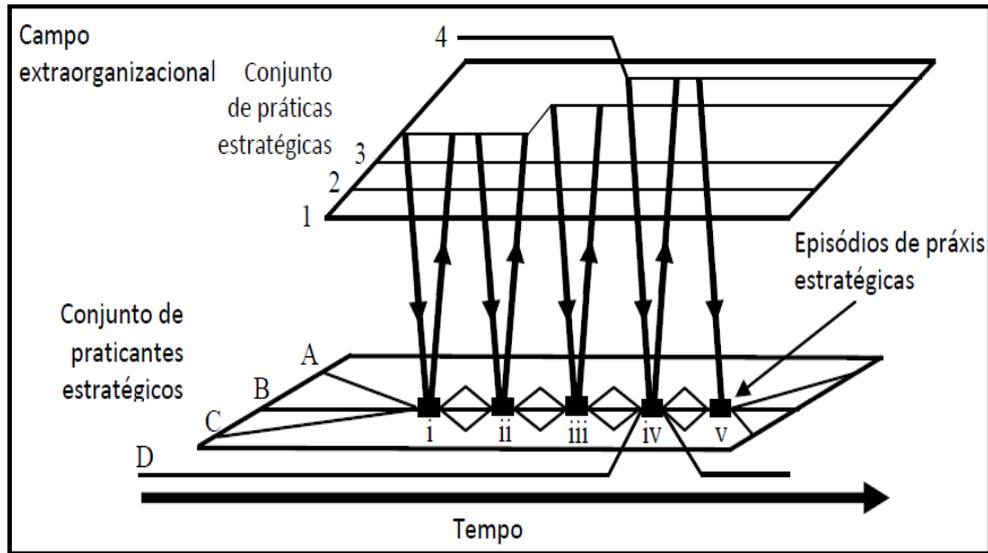
O *Practice Turn* em estratégia tem origem no trabalho de Whittington (1996), no qual o autor destaca que a prática, já abordada nos estudos de processo estratégico, retorna às discussões no nível gerencial a partir da preocupação com o estrategista e suas práticas no contexto diário. Para isso, o autor apresenta uma proposta alternativa de estudo em estratégia na perspectiva de juntar acadêmicos e praticantes, tendo como foco a estratégia como uma prática social para entender como os praticantes da estratégia agem e interagem (Whittington, 1996; 2006).

Os trabalhos iniciais estavam preocupados em entender em detalhes quem é o estrategista e o que faz. Explica Whittington (2002) que o foco da estratégia como prática está na práxis, nos praticantes e nas práticas, em outras palavras: no trabalho, nos trabalhadores e nas ferramentas da estratégia. Nesta linha, os autores defendem que a investigação sobre estratégia deve tomar como base teorias sociológicas sobre a prática. As pesquisas desenvolvidas neste momento inicial procuram esclarecer o campo, trazendo conceitos de outras áreas, a exemplo de práxis e prática (Whittington, 1996; Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007) e praticantes (Whittington, 2002), ou cunhando conceitos, como o de *strategizing* (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al., 2007); e Visão Baseada em Atividades (Johnson, Melin, & Whittington, 2003).

As análises encontram suporte em teorias sociológicas, principalmente em Giddens e Bourdieu, para explicar e aplicar conceitos como o de estrutura e ação. Apesar da teoria de estruturação de Giddens ser amplamente usada nos estudos em estratégia como prática, sua aplicação é contestada devido à demasiada ênfase na agência do indivíduo como o ator intencional capaz de transformar as estruturas, em uma posição voluntarista.

Em 2006, após uma década de início do movimento, Whittington oferece um modelo para análise da estratégia como prática, cuja ideia central era possibilitar o *Practice Turn* em estratégia, na perspectiva de consolidar a vez da prática nos estudos organizacionais sobre estratégia. O autor propõe uma estrutura para a pesquisa em estratégia que integra os níveis intra e extraorganizacional com base nos conceitos de práxis, prática e praticantes de estratégia.

**Figura 1.**  
Integrando práxis, prática e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

A Figura 1 apresenta a proposta de Whittington (2006), que reúne os conceitos de práxis, prática e praticantes. Explica o autor que a base da figura (linhas A a D) são os praticantes; as práxis são representadas por episódios (pontos i a v) que podem ser reuniões, conversas informais ou outras atividades. Os praticantes estrategizam por meio das práticas (linhas 1 a 4).

Este modelo genérico tem o mérito de apresentar uma evolução em relação aos trabalhos até então, e destacar o papel do ambiente extraorganizacional. Se, por um lado, ele não cumpriu com o propósito de consolidar o *Practice Turn* em estratégia, conforme proposto por Whittington, por outro, trouxe atenção à área, ocasionando uma série de comentários e críticas.

Autores internacionais (Hodgkinson & Wright, 2006; Chia & Holt, 2006; Chia & Mackay, 2007) e nacionais (Maciel & Augusto, 2013; Coraiola, Mello, & Jacometti, 2012), criticam os pressupostos da noção de estratégia como prática por distanciarem-se dos fundamentos de uma teoria da prática. Uma das críticas enfoca o problema da agência e a prioridade ontológica que é concedida aos atores e agentes, ao invés da prática (Chia & Holt, 2006; Chia & Mackay, 2007). De acordo com estes autores, a agência não pode ser atribuída ao indivíduo, conforme pressupõem principalmente os autores que utilizam a abordagem de Giddens, mas deve-se focar a prática como unidade do social em seus aspectos produtivos e reprodutivos.

A área busca avançar, tentando se desvencilhar da abordagem de processo, para se justificar enquanto área própria de pesquisa, e agendas de pesquisas propõem que os estudos em estratégia como prática social (EPS) utilizem linhas de pesquisas advindas do gerenciamento estratégico e da teoria institucional (Vaara & Whittington, 2012). Estes autores apresentam como direções para futuras pesquisas: i) a necessidade de ir além do individualismo metodológico, encontrando a agência em uma rede de práticas; ii) a relevância da natureza macro-institucional das práticas. Outras agendas de pesquisas na área são apresentadas na sequência.

As direções para futuras pesquisas apresentadas em Seidl e Whittington (2014) contemplam a necessidade de uma ligação mais eficaz entre atividade estratégica local e fenômenos sociais mais amplos para combater o micro isolacionismo, agenda que corrobora os apontamentos mais recentes para a área.

Estudos atuais na área procuram complementar a abordagem ao trazerem relações novas e

inexploradas. Jarzabkowski, Kaplan, Seidl e Whittington (2015) oferecem um modelo integrador para examinar práticas e enfatizam que os resultados estratégicos dependem da interação do *what, who* e *how* das práticas em um determinado contexto. Estes elementos (práticas, praticantes e práxis), apesar de já terem sido amplamente estudados na abordagem da EPS, assumem os sentidos de interdependência e contextualidade, características reivindicadas com a recente evolução da abordagem. Sobre a interdependência, os autores advertem que a prática tem apenas existência virtual fora da práxis e que, para sua compreensão, é imprescindível conhecer quem as implementa, além de reafirmarem a importância do contexto.

Silva e Gonçalves (2016) apresentam pressupostos filosóficos da teoria da prática e as implicações para estudos em estratégia, o que serve de base para um exame minucioso da agenda de pesquisa da estratégia como prática. Os autores identificaram seis eixos de pesquisas futuras a partir do arcabouço ontoepistemológico do S-as-P: i) identificar padrões rotinizados que constituem a agência organizacional; ii) articular práticas organizacionais e sociais; iii) mapear práticas emergentes e sua relação dialética com as práticas formais institucionalizadas, sendo as organizações um fenômeno que se refaz a todo momento; iv) focar no uso de artefatos materiais (ou falta deles); v) construção da identidade dos praticantes da estratégia e realizar análises de natureza crítica.

Em agenda recente, Jarzabkowski et al. (2021) desafiam pesquisadores da área para, a partir do estudo das práticas habituais na organização, descortinarem outras práticas que não somente as triviais relacionadas ao tradicional processo estratégico, mas captar novos *insights* para práticas habituais da organização que podem exercer influência no fenômeno estratégico.

Mackay, Chia e Nair (2021) propuseram uma via de análise denominada de SIP (do inglês, *strategy-in-practice*) para superar as deficiências da abordagem de processo e da EPS e explicar a estratégia que emerge. De acordo com a abordagem da SIP, a estratégia é imanente às práticas propagadas socioculturalmente que fornecem consistência padronizada para a emergência da estratégia. Para os autores, a estratégia emerge de predisposições socioculturais manifestadas nas práticas organizacionais, ou seja, o que os praticantes da estratégia socialmente construída “escolhem” fazer em configurações formalizadas já está irremediavelmente moldado por condicionamento sociocultural prévio.

Como proposta de superar a dicotomia macro/micro existente na literatura da estratégia como prática e integrar as dimensões práxis, prática e praticante, Santos, Tureta e Felix (2021) desenvolveram um método de pesquisa qualitativa baseado em fenomenologia, teoria fundamentada, etnografia e análise de narrativas. É comum na área de estratégia como prática estudos devotados às preocupações epistemológicas, o que revela o caráter de movimento em construção.

Para Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022), a racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente, que tem sido usada para explicar as relações interorganizacionais, não é suficiente para o debate no campo das estratégias interorganizacionais no contexto social e no pensamento decolonial, pois estes requerem um olhar para além do utilitarismo econômico. Assim, utilizam a abordagem da estratégia como prática social para considerar racionalidades alternativas à instrumental.

Borges e Takahashi (2021) analisam que a virada prática não foi acompanhada por uma virada espacial. Resgatando esse preceito, os autores propõem uma agenda de pesquisa que conecte estratégia com temáticas que vão além do mundo dos negócios, ampliando as fronteiras para o estudo da estratégia, com práticas socialmente situadas de uma pluralidade de atores que criam e transformam o espaço.

Observa-se nos recentes estudos de estratégia baseados em prática, reflexões que visam o aprimoramento nos métodos de investigação e o aprofundamento de temáticas ainda não abordadas no movimento, com a possibilidade de reflexão sobre outras bases ontoepistemológicas.

Santos, Tureta e Felix (2021), por exemplo, continuam a reflexão de métodos de pesquisa qualitativos, justamente porque a área reclama métodos diferentes dos tradicionais positivistas. No estudo da virada espacial de Borges e Takahashi (2021) tem-se novas possibilidades para a análise da realidade organizacional, considerando que a organização é um fenômeno que se refaz por meio da pluralidade de trajetórias individuais e coletivas. Ao cumprir a promessa dos estudos baseados em prática de serem críticos a qualquer posição racionalista, Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022) desafiam a ordem social regulada e propõem estudos na abordagem da estratégia como prática numa ontologia relacional.

Apesar dos avanços, entende-se que a área dos estudos de estratégia baseados em prática pode evoluir, por exemplo, a partir de uma lente da prática com abordagem filosófica, com enfoque no papel constitutivo das práticas na produção da realidade organizacional como bloco principal na construção da realidade social (Feldman & Orlikowski, 2011), o que implica em ver o mundo social como criação das atividades humanas, a partir das práticas sociais.

Passos e Bulgacov (2019) exploraram a base ontológica da abordagem de Schatzki evidenciando suas contribuições de ordem ontológica e epistemológica para os estudos organizacionais, ao apresentar as ontologias não individualistas como possibilidade para estudar os fatos sociais a partir de perspectivas que vão além do indivíduo (Schatzki, 2003), com a utilização de ontologia que busca entendimento sobre a natureza social do fazer (Orlikowski, 2010).

Nesta perspectiva, corroborando com Chia e Mackay (2007) - que enfatizam que o *Practice Turn* na teoria social implica em adquirir um novo vocabulário para interrogar os fenômenos organizacionais - uma radical reformulação do problema de agência e estrutura é apresentada na próxima seção, uma proposta para análise do fenômeno estratégico.

A partir das premissas apresentadas do *practice turn* em estratégia, parte-se do pressuposto que o fazer estratégico deve ser construído coletivamente, moldado e transmitido culturalmente a partir de práticas sociais e históricas, e o *locus* de análise deve deslocar-se dos estrategistas individuais para o campo da prática (Chia & Mackay, 2007). Em busca de uma abordagem coerente com a premissa, parte-se do conceito de estratégia utilizado por autores do movimento da estratégia como prática.

A estratégia é uma atividade situada (Jarzabkowski, 2005). O termo ‘situada’ tem diferentes conotações (Gherardi, 2012), podendo estar associada à interação (humanos e não humanos), à linguagem, ao contexto físico (espaço e tempo) ou situada no corpo/mente. O termo “situada”, em estratégia, é utilizado por Jarzabkowski (2005) para esclarecer a ideia de realização de uma atividade que surge da interação entre pessoas e o contexto, sendo o último imbuído de códigos de conduta e significado.

Entende-se que a estratégia é fruto de um processo contínuo, moldado num espaço social, realizada por meio de práticas e interações de atores ao nível organizacional, e que não acontece por influência ou como resultado apenas deste nível, mas numa dinâmica relacional.

Para Gherardi (2012), a epistemologia relacional é de uso recente nos estudos organizacionais, e o movimento da prática busca uma abordagem relacional que tem a agência como inseparável da dinâmica situacional. Esse posicionamento permite interpretar a estratégia como uma realização coletiva, cultural e socialmente moldada por meio de práticas sociais. Atividades micro e macro são consideradas como secundárias da prática, e essa noção possibilita um novo debate entre agência e estrutura, colocando o foco na trans-individualidade, transmissão cultural, socialização, restrições institucionalizadas e maneirismos (Chia & Mackay, 2007). Chia e Holt (2006), citando Schatzki (2005), acreditam que, a partir da relacionalidade, os atores (individuais e coletivos) já não são entendidos como entidades isoladas, mas, em vez disso, são vistos como ‘malhas de práticas’ e as práticas são, então, privilegiadas sobre as entidades individuais.

Na perspectiva da prática, o fazer estratégico deve ser construído como uma conquista coletiva,

moldada e transmitida culturalmente através de práticas sociais e históricas (Chia & Mackay, 2007). Desta forma, o lócus de análise desloca-se dos estrategistas individuais para o campo da prática, histórica e culturalmente transmitido.

Em uma abordagem relacional, tanto indivíduo como sociedade são mutuamente constitutivos. Nem indivíduos ou superestruturas determinísticas são coautores da ação, mas as práticas sociais em si têm primazia sobre agência e intenção individual (Chia & Rasche, 2010). O campo das práticas e a agência fazem parte de uma dinâmica bidirecional, de forma que atividades realizadas são relacionadas com o contexto e vice-versa (Seidl & Whittington, 2014).

Para Chia e Holt (2006), o *practice turn* na teoria social implica adquirir um novo vocabulário para interrogar os fenômenos organizacionais, incitando novos paradigmas de compreensão que assumem práticas e relacionalidade como base fundamental para explicar os fenômenos organizacionais.

### 2.3 Implicações ontológicas e epistemológicas para o estudo da estratégia com base em prática

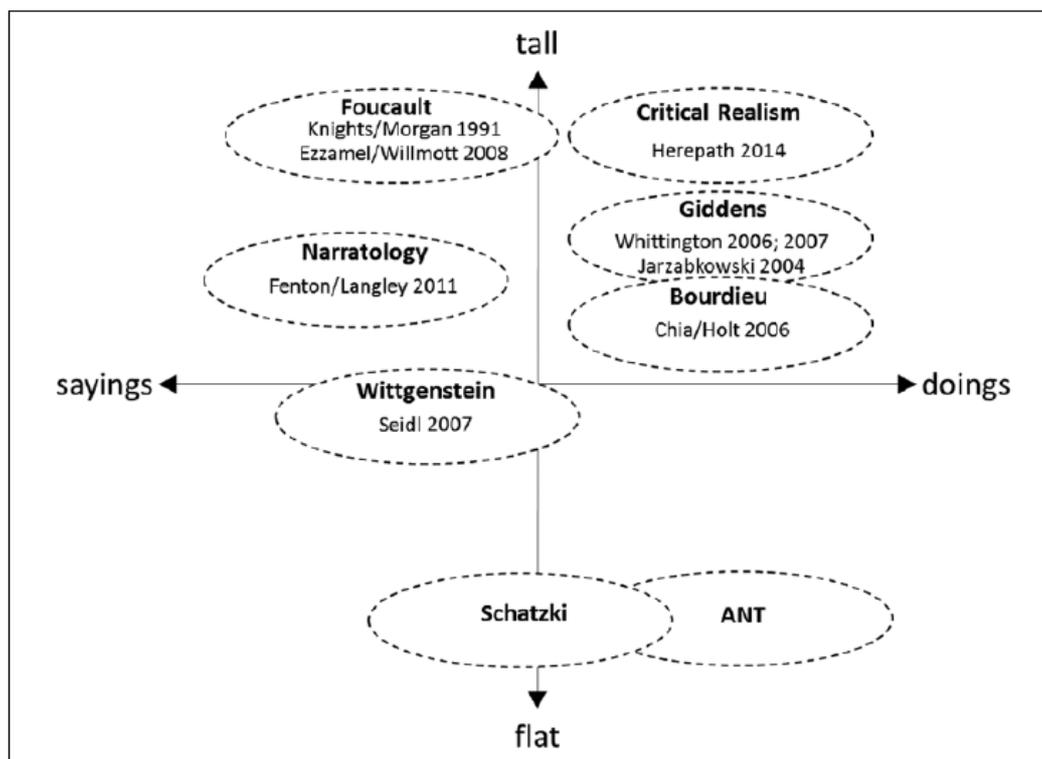
O ponto comum entre as chamadas abordagens baseadas nas práticas em estudos organizacionais é o desejo de lançar uma nova luz sobre os fenômenos organizacionais e ficar mais perto do trabalho “real” nas organizações, na tentativa de explicar por que e como determinadas práticas continuam sendo praticadas na organização, quais normativas e poder institucionalizados elas desdobram e como são alteradas (Geiger, 2009). O cerne da discussão ontológica são as práticas.

Seidl e Whittington (2014) analisam os artigos publicados no *Journal Organization Studies* e separam os recursos teóricos utilizados para tratar do fenômeno estratégico em um gráfico, com a utilização dos termos *tall* e *flat*. O eixo vertical, acima e abaixo respectivamente, conforme demonstrado na Figura 2, representa a ontologia plana, ou seja, o sujeito tem uma relação equânime com os demais tipos existentes; já a ontologia *taller* oferece teoria de como estruturas e sistemas moldam os acontecimentos.

No eixo horizontal, com a utilização dos termos *saying* e *doing* (emprestados de Schatzki), representa-se o foco empírico principal dos estudos, com a separação dos teóricos entre aqueles que têm enfoque empírico mais voltado a aspectos discursivos da prática (conversa e texto, por exemplo), enquanto outros se dedicam a tipos mais amplos de ações.

O eixo vertical informa tendências centrais das teorias. Pelo olhar de ontologias mais *tall*, as práxis locais tendem a serem habilitadas ou limitadas por um nível mais alto, as “estruturas” ou “sistemas”, como, por exemplo, as teorias que defendem que as estruturas culturais e políticas moldam as condições locais nas quais os estrategistas fazem o trabalho estratégico. Por esse motivo, a teoria de Giddens está um nível abaixo do intermediário, pois, embora reconheça que o nível vertical persiste, a estratégia também é produzida pela agência reflexiva do estrategista. Ontologias *tall* abrem a possibilidade de uma crítica maior por permitir discutir uma descoberta no nível micro e sua aplicação a outras condições estruturais semelhantes (Seidl & Whittington, 2014).

Figura 2  
Classificação de acordo com os aspectos dos recursos teóricos



Fonte: Seidl e Whittington (2014, p. 1413)

As ontologias mais planas normalmente analisam as práticas locais por meio de uma teia de interconexões ou redes. Os pesquisadores seguem uma linha indutiva e etnográfica para compreenderem o que e por que se faz a estratégia, no aqui e agora, o que por vezes leva ao micro-isolacionismo empírico, do qual os teóricos da EPS buscam superação (Seidl & Whittington, 2014). A essência da ontologia plana é que um fenômeno social maior tem a mesma composição do menor (Schatzki, 2011; 2012).

Já a teoria da estruturação de Giddens, no quadrante de ontologias “tall”, chama a atenção para a dualidade entre agência e estrutura (Whittington, 2010) e tem como tema central a explicação da ação por meio da estrutura social e agência humana (Vaara & Whittington, 2012).

Nesta teoria, agentes e estrutura não são independentes, mas formam entre si uma dualidade (Giddens, 2003). O ser humano é um agente intencional, ou seja, tem razões para suas atividades, e a agência refere-se ao fazer, à ação humana. Assim, há uma mútua dependência entre estrutura e agência: a estrutura é essencial para a ação e, ao mesmo tempo, é produzida ou reproduzida por esta (Whittington, 2010).

Como já debatido neste ensaio, *o practice turn* em estratégia exige uma mudança completa da ênfase no individualismo metodológico, que procura explicações de fenômenos sociais puramente em termos de intenções e motivações do ator, para uma forma de relacionismo que reconheça a primazia latente de relações e práticas sobre o indivíduo ou organização. Essa crítica pauta-se no argumento de que, tendo como elementos centrais agentes e estruturas, a teoria da estruturação de Giddens coloca ação à estrutura; porém, ao fazê-lo, a primazia é concedida à capacidade cognoscitiva do agente, que pode, por meio da reflexividade, modificar a estrutura (Chia & Holt, 2006).

Os estudos em estratégia como prática apostam em uma ideia de estratégia como algo construído no dia a dia da organização, reflexo de influências internas e externas (Whittington, 2006; Vaara &

Whittington, 2012; Seidl & Whittington, 2014). No entanto, ao utilizar uma noção de prática que privilegia ou o indivíduo ou o contexto, de forma dicotômica, a abordagem da prática utilizada pode comprometer a possibilidade de ampliar a explicação dos fenômenos estratégicos (Vaara & Whittington, 2012; Chia & Holt, 2006; Chia & Mackay, 2007).

Destaca-se, portanto, a oportunidade de utilização de lentes da prática que sejam capazes de compreender o fenômeno estratégico em investigação ao adotar uma ontologia que privilegia a prática como locus de análise.

As atividades formam práticas, e o conjunto destas formam a organização, apresentada por Schatzki como um fenômeno social caracterizado por um conjunto de práticas entrelaçadas - um feixe de práticas. Para o autor, as práticas são atividades humanas organizadas e cada uma delas é “uma gama de ações espaciais-temporais, indeterminada e organizada” (Schatzki, 2005, p. 471), como exemplo: práticas de políticas, práticas de culinária, práticas educativas etc. Para Schatzki (2005; 2006), a “vida social” *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto, o *site ontologies*, fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais. O site é composto por nexos de práticas e disposições materiais e a vida social transparece inerentemente como parte desses nexos (Schatzki, 2005, p. 471).

Nesta abordagem filosófica, as práticas são formadas por dois componentes básicos: ação e estrutura. A estrutura engloba quatro fenômenos principais: i) compreensão do complexo *know-how* de ações que constituem a prática; ii) regras: direções explícitas que admoestam ou instruem o que os participantes na prática devem observar ou desconsiderar; iii) estrutura teleoafetiva que engloba um conjunto de objetivos, projetos, talvez emoções que são aceitas ao juntar os participantes em torno de objetivos comuns e iv) entendimentos gerais sobre a natureza do trabalho e interações, ou ambos (Schatzki 2006, p. 1864). A prática é uma variedade de ações espaço-temporais organizadas por um conjunto em desenvolvimento de tais itens. Completa Schatzki (2005; 2006) que o site do social é uma malha de práticas e arranjos materiais que compõem o ambiente no qual as práticas são realizadas. O relato completo de uma organização deve considerar as formas como arranjos materiais, seres humanos, artefatos e coisas são ordenados (Schatzki, 2006).

Uma organização interpretada como um feixe de práticas ou um arranjo é um produto de ações executadas em práticas existentes, constituindo-se como uma malha que engloba práticas existentes e alteradas (possivelmente suplementada com novas) e uma mistura de novos e velhos arranjos materiais, e que continua a existir através da perpetuação de suas práticas e na manutenção das suas disposições que acomodam evolução e mudanças (Schatzki, 2005). O mesmo autor ainda explica (2006) que as organizações acontecem por meio das ações que são realizadas, ou, de forma mais ampla: “o acontecimento de uma organização é a realização de suas práticas constituintes” (Schatzki, 2006, p. 1864).

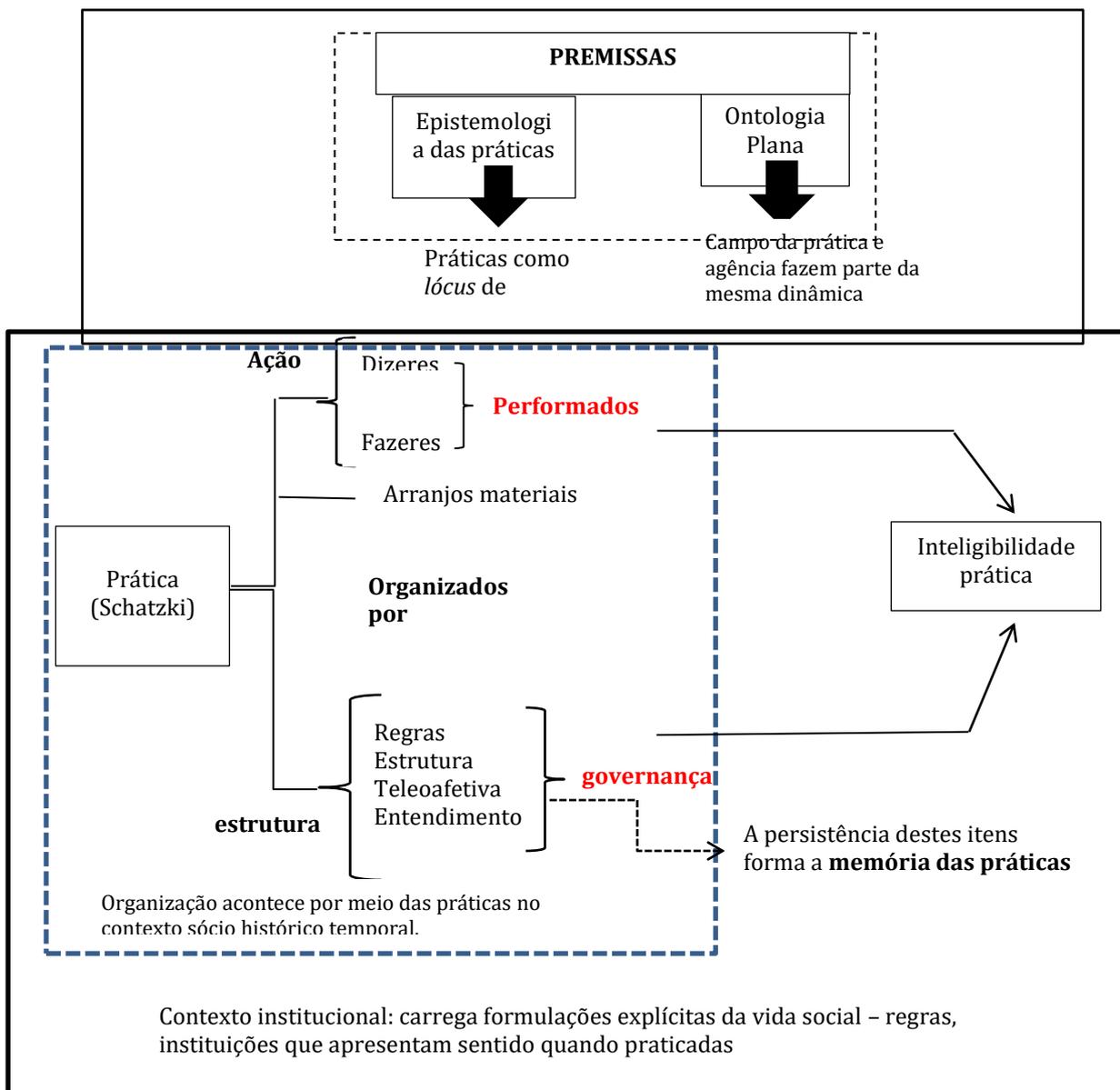
Esta ontologia social contém implicações para o estudo das organizações. De acordo com esta visão, uma tarefa central na compreensão de uma organização é identificar as ações que a compõem. A segunda tarefa-chave é identificar o pacote de práticas e/ou arranjo dos quais estas ações fazem parte. A terceira tarefa consiste em identificar outros arranjos aos quais o líquido que compõe a organização está intimamente vinculado (Schatzki, 2005).

De acordo com a abordagem de Schatzki, do ponto de vista ontológico, a organização é um feixe de práticas e pode ser construída ou reconstruída por meio das práticas socialmente localizadas, configurando-se a verdadeira essência do fenômeno sob investigação. A partir da dinâmica das práticas ou feixe de práticas, devem emergir dados, subsídios para análise relacional. Compreende-se que atores individuais e coletivos não são entidades isoladas e a agência manifestar-se-á nesta dinâmica situacional.

Do ponto de vista epistemológico, tem-se nesta interação a forma de manifestação da prática, apta a ser

esmiuçada. Para Gherardi (2009), a ideia de prática como epistemologia implica em assumir um modelo no qual a agência é distribuída entre seres humanos e não-humanos, e a relationalidade entre o mundo social e a materialidade pode ser submetida à investigação. Assim, o foco de análise não é o indivíduo e suas intenções e, sim, o acontecimento da prática, considerando suas interações. A Figura 3 resume a discussão esboçada neste ensaio.

**Figura 3**  
Esquema analítico da dinâmica das práticas



Fonte: Elaborada pela autora (2022) a partir de Schatzki (2005; 2006)

A primeira parte da Figura 3 sumariza as premissas adotadas para a abordagem da estratégia, demonstrando o fundamento na epistemologia da prática e ontologia relacional. A segunda parte aponta a adoção da perspectiva da prática de Schatzki, em que se encontra uma epistemologia que considera as práticas como *locus* de análise e ontologia relacional.

A ação, formada pelos dizeres e fazeres performados, é organizada e/ou orientada pela estrutura que governa a prática – a inteligibilidade prática –, composta por regras, estrutura teleoafetiva e entendimentos, além dos arranjos materiais, que também fazem parte desse conjunto. A prática é governada por um mecanismo que contempla regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva, os quais formam a estrutura que a governa – e que permitem a inteligibilidade prática (Schatzki, 1996, 2001; 2003). Essa estrutura compreende as formulações explícitas do ambiente no formato de regras, o conjunto de motivos e sentimentos pessoais que são aceitáveis naquela prática (a estrutura teleoafetiva) e os entendimentos, que são referentes ao saber fazer naquela prática, incorporados pelos participantes daquela prática por meio de treinamentos, observação ou outras formas. A inteligibilidade prática é quem governa a ação (Schatzki, 2005; 2006), indicando o que faz sentido para as pessoas realizarem. O funcionamento desse mecanismo é que vai proporcionar o entendimento das práticas que estão sendo desempenhadas.

A partir desses pressupostos, retorna-se a alguns conceitos de estratégia advindos do movimento da EPS e aos princípios que norteiam o conceito da prática de acordo com Schatzki para compreensão da estratégia na organização.

**Quadro 2**

**Resumo da abordagem de Schatzki e implicações no estudo da estratégia**

<b>Principais Conceitos</b>	<b>Características</b>	<b>Implicações no estudo da estratégia</b>
Estrutura/ processo	A natureza da estrutura social é temporal e consiste em rotinizações (de movimento de corpo, de compreensões, de desejos, de uso das coisas, interconectados) (Reckwitz, 2002)	O campo de práticas, como espaço de inteligibilidade, tem características que transparecem nas práticas dos agentes (dizeres e fazeres), no plano micro. Importa observar as modificações da estrutura ou sua recriação, procurando compreender os dizeres e fazeres que produzem e reproduzem o fenômeno estratégico.
Agente	Agentes são corpos/mentes que “carregam” e “realizam” práticas sociais. Como portadores das práticas não são autônomos (Reckwitz, 2002)	Analisar o estrategista como um corpo/mente que “carrega” e “realiza” práticas sociais, usa seu know-how e conhecimento de acordo com a prática que participa. Importa conhecer o que faz e quem é o estrategista que realiza a prática, como um agente que não é totalmente autônomo em suas deliberações estratégicas
Prática	Prática é um conjunto de <i>doing</i> e <i>saying</i> organizados por três fenômenos: entendimentos de como fazer as coisas, regras e estrutura teleoafetiva (Schatzki, 2002).	Analisar ações e falas que são produzidas e reproduzidas em torno de um objetivo que faz sentido para as pessoas naquelas práticas e que exercem influência no fenômeno estratégico
Organização ou qualquer fenômeno social	Conjunto de práticas e arranjos materiais. Uma organização consiste em práticas inter-relacionadas transpirando entre ordens materiais interligadas (Schatzki, 2006)	A prática é vista como um fenômeno dinâmico e fluído, que se desdobra no tempo e no espaço. Importa identificar os nexos de práticas e arranjos materiais que podem exercer influência no fenômeno estratégico.
Estratégia	As atividades de criação de estratégias são dependentes de predisposições socioculturais anteriores, moldadas pela prática, de modo que estratégia 'imanente' é expressa por meio do modus operandi moldado socioculturalmente inerente ao enfrentamento prático cotidiano (Mackay, Chia, & Nair, 2021).	Identificar práticas que se relacionam com os resultados relacionadas à imanência da estratégia expressa em um modus operandi sociocultural, padrões de ação considerados como estratégicos e outras práticas que podem exercer influência no fenômeno estratégico.

**Fonte:** Elaborada pela autora (2022)

A adoção da abordagem de Schatzki implica em um novo posicionamento ontoepistemológico para o entendimento da estratégia. As **práticas**, no conceito de Schatzki, são apresentadas como fenômenos não individuais, ou seja, não pertencem aos indivíduos. Este entendimento é semelhante ao apresentado por Reckwitz (2002) ao considerar que os atores são portadores de padrões de comportamento rotinizados (mentais e corporais), elementos e qualidades necessárias a uma prática da qual o indivíduo participa, mas não qualidades deste.

Mackay, Chia e Nair (2021) advertem que, embora a EPS reconheça que a criação da estratégia é uma atividade situada e socialmente realizada e compreende ações e interações de múltiplos atores, ela subenfatiza o fato de que os praticantes de estratégia são seres socioculturais, e, assim, o que percebem e 'fazem' são sempre influenciados pelo seu *modus operandi* socioculturalmente adquirido.

Os pressupostos ontológicos e epistemológicos propostos vão em direção ao entendimento de que, para haver o *practice turn* em estratégia, faz-se necessário, consoante ao apresentado por Chia e Mackay (2007), adotar como *locus* de análise os campos de prática, histórica e culturalmente transmitidos, sendo as micro e macroinstâncias secundárias estabilizadas em complexos de práticas. Nessa perspectiva, a mudança de foco dos estrategistas individuais para os campos da prática implica em entender esse contexto enquanto possibilidade de engajamento, não de ações individuais.

A compreensão da estratégia, de acordo com as proposições de Schatzki, implica em: i) reconhecer as práticas constituídas formalmente na organização e as emergentes, que podem moldar os resultados estratégicos, e a rede de práticas que compõe este evento; ii) analisar o estrategista como um corpo/mente que “carrega” e “realiza” práticas sociais e usa seu *know-how* e conhecimento de acordo com a prática que participa e iii) identificar a ação de humanos e não-humanos nesta rede.

Explicam Santos e Silveira (2015) que, nesta abordagem, as práticas são encaradas como o contexto (o site) no qual sujeitos e objetos emergem e “ganham” significado e no “interior e no desenrolar” dessas práticas será possível encontrar (e compreender) o que conta como sujeito ou objeto. A identificação dos não humanos na rede não foi desenvolvida nesta pesquisa, recomenda-se estudos futuros.

Com esse teor de análise, a estratégia é interpretada sob o ponto de vista coletivo e cultural, e socialmente moldada a partir de práticas sociais. As atividades de criação de estratégias são dependentes de predisposições socioculturais anteriores, moldadas pela prática, de modo que os agentes nunca são totalmente autônomos em suas deliberações estratégicas e, portanto, nas escolhas feitas (Mackay, Chia, & Nair, 2021).

No entanto, para evitar inconsistências ontoepistemológicas com a abordagem da estratégia como prática, que considera como *insight* essencial que a estratégia é algo que as pessoas fazem com o material vindo do exterior e interior das organizações (Whittington, 2006), o fazer estratégico, de acordo com os pressupostos adotados neste trabalho, transcende o indivíduo, sendo inerente às práticas organizacionais, e pode, portanto, ser observado como “strategy-in-practices” como sugerido por Mackay et al. (2021) e a estratégia como imanente às práticas na organização. O fenômeno estratégico deve ser analisado em seu tempo e contexto, sendo este composto por um conjunto mais amplo de práticas socioculturais, como proposto por Schatzki (2005; 2006). Essas práticas socializaram os seres humanos, portanto aquelas que perduram e impactam na trajetória da organização são as estratégias.

Do ponto de vista epistemológico, Gherardi (2012) aborda duas formas principais de estudar as práticas: “*from outside*” e “*from inside*”. Quando as práticas são vistas ‘de fora’ a pesquisa concentra-se nas regularidades, em padrões que organizam a atividade e na compreensão compartilhada que permite sua repetição; conduzida ‘de dentro’, ou seja, do ponto de vista da atividade que está sendo executada, considerando a temporalidade e processualidade, a prática é uma ação coletiva que forja relações e conexões entre todos os recursos e restrições disponíveis.

A análise das práticas como ‘outsider’ é útil para a familiarização do pesquisador com as atividades do praticante, bem como para entender o vocabulário e descrever a prática pesquisada. Por outro lado, o acesso às práticas como ‘insider’ proporciona o entendimento de como está sendo performada determinada prática, assim como a ordem que emerge das negociações efetuadas (Gherardi, 2012).

Nesta linha de raciocínio, Nicolini (2009) usa os termos “zooming-in” e “zooming-out” para descrever um duplo movimento metafórico. O movimento ‘zooming-in’ convida o pesquisador a concentrar-se no movimento da prática e articular os “comos” e “por quês” da realização de determinada prática; já o movimento ‘zooming-out’ convida o pesquisador a acompanhar as trilhas que unem as práticas e compreender as relações mútuas e entendimentos que as conecta. A abordagem implica em compreender os nexos que unem as práticas.

Epistemologias são orientadas para conhecimento e imersão nas atividades organizadas para a compreensão dos elementos contextuais e individuais que se manifestam, de forma inseparável, nas práticas ou nas redes de práticas, como as apresentadas por Nicolini (2009) e Gherardi (2012), representam possibilidades para o estudo de estratégia baseados em prática.

### Considerações finais

Este ensaio apresentou o objetivo de analisar os pressupostos ontológicos e epistemológicos da abordagem filosófica da prática de Theodore Schatzki e as implicações para o estudo da estratégia. Como proposição inicial foi considerado que, na abordagem do filósofo, os elementos contextuais e individuais manifestam-se de forma inseparável nas práticas ou redes de práticas, que são o lócus privilegiado de análise do fenômeno estratégico, e a estratégia é fruto de ação coletiva de atores imersos numa mesma rede de práticas, portanto imanente às práticas propagadas socioculturalmente na organização.

Agendas de pesquisas visitadas reconhecem que a realização de estudos com a utilização da abordagem prática requer a mudança do foco de discussão, do debate entre agência e estrutura para uma forma de reconciliação, que considere as práticas e seus relacionamentos como verdadeiras unidades de análise.

Nesse sentido, tendo como foco as práticas que culminam nos resultados estratégicos, de acordo com as proposições filosóficas de Schatzki, as principais contribuições desse estudo consistiram em: i) reconhecer as práticas constituídas formalmente na organização e as emergentes, que podem moldar os resultados estratégicos, e a rede de práticas que compõe este evento; ii) analisar o estrategista como um corpo/mente que “carrega” e “realiza” práticas sociais e usa seu know-how e conhecimento de acordo com a prática que participa e iii) identificar a ação de humanos e não-humanos nesta rede.

Dessa forma, a proposta para análise das práticas propagadas socioculturalmente na organização e a estratégia como imanente às práticas, oferece como avanço, em relação aos estudos precedentes e agendas propostas para a área, a possibilidade de uma análise dinâmica das práticas. A abordagem relacional, por meio das redes de práticas de Schatzki, permite considerar que os elementos contextuais e individuais manifestar-se-ão, de forma inseparável, nas práticas ou nas redes de práticas, caracterizadas como lócus privilegiado de análise.

Assim, encontrou-se, na abordagem das práticas de Schatzki, a discussão da organização como práticas, fruto de ação coletiva, sendo possível relegar às práticas a agência da organização. A abordagem relacional, a partir das redes de práticas, permite a análise dinâmica destas, ao considerar que os elementos contextuais e individuais manifestar-se-ão nas práticas ou nas redes de práticas, de forma inseparável. Futuras pesquisas teóricas e empíricas precisam desbravar caminhos para entendimento da ação de não-humanos nesta rede de práticas, já que este último aspecto não foi desenvolvido no presente trabalho.

## Referências

- Antonacopoulou, E. P. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. In: Barr Y, D.; Hansen, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008
- Antonacopoulou, E. P. Practise-Centred Research: The Study of Inter-connectivity and Fluidity. Paper for the **Cardiff/AIM International workshop** 'Making Connections' Cardiff University, 2007.
- Bispo, M. (2013). Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13-33.
- Bispo, M. S. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323.
- Borges, J. F., & Takahashi, A. R. W. (2021). A Incômoda Ausência do Espaço e da Espacialidade em Estudos da Estratégia como Prática Social: uma Agenda de Pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 333-359.
- Bourdieu, P. **Esboço de uma teoria da prática**, precedido de três estudos de etnologia cabila. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2002.
- Carter, C., Clegg, S. T., & Kornberger, M. (2008). Solapbox: editorial essays: Strategy as practice? *Strategic Organization*. 6, 83-99.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*. 1(1), 29-34.
- Chia, R. C. H., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective. *Organization Studies*. 27(5), p. 635-655.
- Chia, R. C. H., & 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.
- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004). Get up, I feel like being a strategy machine. *European Management Review*, 1(1), 21-28.
- Coraiola, D. M, Mello, C. M. de & Jacometti, M. (2012). Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]. 13(5), 204-231. doi:10.1590/S1678-69712012000500008
- Coraiola, D. M., Oliveira, S. A. de, & Gonçalves, S. A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *REBR/ABE. Revista Brasileira de Estratégia*. 5(3), 231-242
- Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*. 40(2), 129-144.
- Feldman, M., Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*. 22(5):1240-1253. doi [10.1287/orsc.1100.0612](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612)
- Gherardi, S. (2006). **Organizational Knowledge: the texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2006.
- Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: Barry, D.; Hansen, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE.
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning*. 40(2), 115-128.
- Gherardi, S. (2012). How to Conduct a Practice-based Study. Edward Elgar: Northampton, MA, USA, 2012
- Giddens, A. (2003). **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes.
- Hodgkinson, G. P., & Wright, G. (2006). Neither Completing the Practice Turn, Nor Enriching the Process Tradition: Secondary Misinterpretations of a Case Analysis Reconsidered. *Organization Studies*. 27(12), 1895-1901.

- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating Strategy-as-Practice by Rethinking Consequentiality. *Organization Theory*, 2(1), 1–13. doi: 10.1177/26317877211029665
- 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*, 14(3), 1-22. doi:10.1177/1476127015604125
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- 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., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621–650.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest Editors' Introduction - Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40(1), 3-22.
- Maciel, C. O., & Augusto, P. O. M. (2013). A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 155-178. doi:10.1590/S1678-69712013000200007
- Mackay, B.; Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337–1369. DOI: 10.1177/0018726720929397
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Fritz Filho, L. F. (2022). As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 179-192.
- Nicolini, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391 – 1418.
- Passos, J. S. L., & Bulgacov, Y. L. M. (2019). Da Filosofia para os Estudos Organizacionais: O Percorso Ontológico de Schatzki na Teoria da Prática Social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 1-15.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2012) Dynamics Of The Evolution Of The Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis. *Strategic Management Journal*, 33, 162–188. doi: 10.1002/smj.948
- Santos, L. L. S., & Silveira, R. A. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98.
- Santos, L. L. S., Tureta, C., & Felix, B. (2021). A qualitative method proposal for the study of strategy as practice. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), 1-17.
- Schatzki, T.R. (2001). Introduction: practice theory. In: Schatzki, T. R.; Knorr-Cetina, K.; Savigny, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.
- Schatzki, T.R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465– 484.
- Schatzki, T.R. (2006) On Organizations as They Happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863– 1873.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Savigny, E. Von. (2001). **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.
- Silva, E. R., & Gonçalves, C. A. (2016). Practice Genealogy and its Implications for Strategy as

Practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 130-152

Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97–125.

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.

Teixeira, M. G., & Costa, M. C. (2012). De fábrica ‘fundo de quintal’ a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 521-551.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6, 285–336. doi: [10.5465/19416520.2012.672039](https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039)

Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2011). Institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 46(4), 392-406.

Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(2), 282-298.

Warde, A. (2005). Consumption and Theories of Practice. *Journal of Consumer Culture*, 5(2), 131–153.

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, 2002.

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. (2010). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p.109-126, 2010.

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