

Como pesquisar atores organizacionais em nível médio? Notas metodológicas para estudos de estratégia como prática

Marcos Eloi Söllinger, Fernanda Lazzari

RESUMO

A estratégia como prática é uma abordagem teórica que propõe outro olhar sobre o que é a estratégia nas organizações, tendo como objetos centrais de estudo o fazer da estratégia e a ação do gerente médio. Neste ensaio teórico, é apresentada a metodologia *Interview to the Double*, que pode ser adotada pelos pesquisadores do campo de estratégia como prática. Diante de algumas questões levantadas e discutidas ao longo do texto, se compreende que a *Interview to the Double* possa proporcionar avanços no entendimento da noção de estratégia e de prática, assim como na compreensão das práticas de trabalho dos praticantes da estratégia.

Palavras-chave: Estratégia como prática. *Interview to the Double*. Praticantes da estratégia. *Middle manager*.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia como prática é uma temática relativamente nova nos estudos de administração no Brasil. As primeiras publicações em português são reedições de artigos internacionais (Whittington, 2004; Wilson, Jarzabkowski, 2004) publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE) e compõem os primeiros indícios de institucionalização do campo (WALTER, AUGUSTO, 2011).

A estratégia como prática (E-cómo-P) é definida como uma alternativa de pesquisa, que parte para o âmbito de realização prática das pessoas nas organizações. O resgate da razão prática, especialmente em administração, sinaliza a instalação de agenda de pesquisa com olhar sociológico, acompanhando movimentos na ciência “após o modernismo” (WHITTINGTON, 2004). Desta forma, questões clássicas dos estudos de estratégia seriam “diluídas” em como a estratégia acontece, ou seja, além das diretrizes elaborada no topo da hierarquia de uma empresa, passam a ser observadas as práticas e atividades realizadas pelos demais atores organizacionais.

Este artigo, caracterizado como ensaio teórico, traz algumas notas metodológicas para os estudos de E-cómo-P no Brasil. É apresentada a metodologia da *Interview to the Double* (NICOLINI, 2009) como proposta para estudiosos e pesquisadores da área, dado que novas e diferentes conexões entre teoria e método tem sido buscadas em discussões de coletâneas internacionais sobre E-cómo-P (MARIETTO, 2016; MARIETTO, MARTINS, CASSOL, 2019).

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do encontro de ambos os autores na disciplina de Estratégia como Prática, ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Caxias do Sul. A discussão tornou-se profícua sob a percepção de que conceitos como “prática” e “fazer estratégia” eram discutidos por diferentes autores posicionados na *practice turn* (SCHATZKI, KNORR-CETINA, VON SAVIGNY; 2001) mas com alguma variação nos significados por eles atribuídos. Dessa constatação, o artigo foi sendo construído, mesclando entendimentos, experiências e as histórias de quem escreve (GATTI, 2014).

Além desta introdução, seguem uma seção de método, uma seção com artigos clássicos de E-cómo-P, uma seção que apresenta a *Interview to the Double* e as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é de natureza teórica, dado que não foi realizada alguma investigação empírica ou aplicada. Ainda que possamos considerar a experiência com textos e leituras uma forma de produção de dados, estamos trabalhando com dados que são mais intuitivos que explícitos. Nesse sentido, nem sempre os pesquisadores sabem o que fazer com “quase-dados” (BENOZZO, GHERARDI, 2019), ou seja, mesmo nas idas à campo, tudo o que afeta pesquisadores e pesquisados nem sempre é claro à primeira vista.

Estas notas metodológicas, portanto, são consideradas um ensaio teórico para os tempos atuais, numa perspectiva pós-qualitativa (BENOZZO, GHERARDI, 2019). Absolutamente, não há qualquer tentativa de que seja um ensaio ao nível de Montaigne, nos idos do século XVI, mas modestamente inspira-se em ideias mais recentes. Estas, consideram o ensaio uma narrativa que trabalha nas aproximações, apontando para conexões que talvez ainda não sejam existentes, mas que se mostram pertinentes ao desenvolvimento de teorias e pesquisas (WEICK, 1995).

Em administração, há certa controvérsia a respeito do que se possa considerar um ensaio teórico, onde tomamos como partida a orientação para o novo (MENEGETTI, 2011) ainda que, de forma fragmentária. Também se entende o ensaio como gênero textual, que transita por diferentes dimensões, do científico ao filosófico e artístico (PAVIANI, 2009). Ainda, por ter característica de fuga ao pré-formato, o ensaio é também a fluidez do pensamento que compõe e arrisca, sabedor das próprias fragilidades.

As preocupações sobre como compor o ensaio foram minimizadas com o fato de que ambas as perspectivas apresentadas, E-cómo-P e *Interview to the Double*, localizam-se a partir do mesmo marco teórico da virada (da) prática (SCHATZKI, KNORR-CETINA, VON SAVIGNY; 2001), ou seja, se entende que há elementos desde o estrato ontológico de ambas as perspectivas que seja compartilhado. Consequente, a presente discussão localiza-se no plano epistemológico, tocando em aspectos sobre a relação teoria e método.

Por não se tratar de uma revisão de literatura sistemática, as referências selecionadas para este artigo podem se mostrar em pequeno número ao que habitualmente se observa em análises e bibliometrias. Contudo, a força do argumento está na pertinência da metodologia apresentada, ao fato de que alguns estudos focados na identificação de práticas podem estar negligenciando a contextualidade do fenômeno, logo, é de relevância investigar a conexão entre estratégia (o que se faz?), o praticante (quem faz?) e a práxis (como se faz?) (JARZABKOWSKI et al., 2016). Ainda, realizamos buscas em diferentes bases de dados, e não identificamos trabalhos publicados em português que utilizassem a *Interview to the Double* para a E-cómo-P, sinalizando uma oportunidade ainda inexplorada.

3 ESTUDOS SOBRE ESTRATEGIA COMO PRÁTICA

Os estudos de Whittington (2006) e de Wilson e Jarzabkowski (2004) são clássicos para entender porque a estratégia deve ser repensada, mais que recurso discursivo, ocorrendo como prática nas organizações. A pergunta parece ser a mesma desenvolvida pela tradição em administração, qual seja: o que é estratégia? O que muda, em tese, é a ênfase dada aos elementos sociais e materiais no produzir e acontecer da estratégia. [Por ocasião, vale pontuar que a terminação verbal em -produzir e -acontecer incita perceber a estratégia pela ideia de ação, ou seja, o que está acontecendo quando nos referimos à, observamos, pesquisamos e discutimos estratégia].

A análise que fazem Amâncio, Gonçalves e Muniz (2008) incita sobre a perspectiva da estratégia como prática (E-como-P) o banimento da própria palavra estratégia, no requerimento de valorizar primeiramente a prática. Os autores analisam o texto de Whittington (2006), chegando à conclusão de que não é pertinente tratar de estratégia como categoria *a priori*, sob o risco de desfazer a mudança ontológica proposta com o foco nas práticas e ações das pessoas (ou seja, estratégia não é algo que se possui, mas algo que emerge *a posteriori* a partir do que as pessoas fazem).

À época, o trabalho de Didier e Lucena (2008) é menos radical em sua proposta, ressaltando as limitações de um “paradigma da estratégia” calcado no pensamento cartesiano, sendo construídas ligações com temáticas que ressaltam o aspecto social e relacional da aprendizagem. Os autores trazem questões sobre aprendizagem de adultos, a importância da experiência para a aprendizagem e a aprendizagem situada. A partir destes autores, entende-se que a E-como-P é um fenômeno complexo, à medida que são consideradas as relações que os praticantes da estratégia estabelecem em função do contexto social, cultural e temporal, além do organizacional propriamente.

Será correto afirmar que a E-como-P é de natureza social e processual, e no momento que se retira determinado elemento (estratégia, conhecimento, por exemplo) da posse e se coloca no relacionar-se dos sujeitos, a perspectiva do *homo economicus* apresenta-se, de fato, limitante. Nessa linha, Sauerbronn e Faria (2011) chamam atenção ao papel do cotidiano para reestabelecer a compreensão do que é uma organização, de como esta emerge da relação entre seus atores e dos praticantes da estratégia. Segundo os autores, a noção de agência nesse entendimento de dinâmica social procura ser não-determinista, reconfigurando a *práxis* acadêmica para a investigação de diferentes ações que resultam em estruturas sociais.

A perspectiva estruturacionista, uma das abordagens que engloba o acima citado, contudo, pode não captar elementos políticos e de poder. Quando se coloca a noção de agência na ação, se dissolve o poder da organização sobre a camada gerencial. (SAUERBRONN, FARIA, 2011). Porém, mesmo que a ideia de codeterminação seja uma possibilidade para compreender como os elementos críticos das relações podem ser resgatados em dinâmicas que enfatizam o processual (SAUERBRONN, FARIA, 2011), fica em aberto a discussão sobre a falta de uma definição mais específica de prática [onde entende-se que a noção de prática de Whittington possa ser influenciada pela teoria estruturacionista, porém, não coincidente. Tal questão pode ser contrastada ao próprio entendimento processual de organização, na forma de *organizing*, aspecto ainda pouco explorado nas publicações brasileiras de E-como-P, como apontado por Walter e Augusto (2011), ao tratarem da institucionalização da E-como-P nos estudos organizacionais].

No trabalho de Walter, Augusto e Fonseca (2011) observa-se semelhante problemática, em que a ação eliminaria os níveis de análise, em que o foco no micro deixaria de lado questões macro, tais como a do isomorfismo institucional. Logo, os autores propõem uma aproximação entre a E-como-P e a teoria institucional, revisitando o modelo de Whittington (2006). Na mesma linha, o estudo de Costa e Antonio (2012) apresenta um modelo com nove domínios, que cruzam os níveis da *práxis* (micro, meso e macro) com três diferentes tipos de atores (individual na organização, agregado na organização e agregado extra-organizacional). Estes autores identificam que no nível micro do ator agregado extra-organizacional, que é o papel de trabalhadores de consultoria, por exemplo, há pouco ou nenhum trabalho relatando sua influência na realização da estratégia. Uma questão a ser levantada refere-se ao que se entende sobre prática propriamente.

O que é a prática? Whittington (2007) cita a noção de prática de Schatzki (2005), traduzida aqui como “atividade humana organizada”; em Whittington (2006) temos um complicado *framework* que integra práticas, *práxis* e praticantes. Pouco pode ser afirmado a partir desses termos, mas se retomarmos Schatzki (2006), vemos que há mais elementos

contidos na ideia de prática, que podem não estar sendo considerados na E-como-P, sejam eles: (a) compreensões sobre as ações que constituem a prática (quais e porque?); (b) regras, explícitas e na forma de instruções; (c) estruturas teleológicas-afetivas, que englobam mais que o significado *per se*, mas também as emoções e outras afetações que podem ser percebidas em função da prática; e (d) compreensões gerais, a respeito da natureza do trabalho, por exemplo.

Questiona-se o quanto a utilização inapropriada da noção de prática pode estar sinalizando as próprias faltas que o campo tem percebido sobre a teoria. Os seguintes pontos são levantados em uma agenda de pesquisa:

- utilização da teoria neo-institucional nos entendimentos de atores e agência;
- aprofundamento da área com estudos etnográficos;
- escolha entre diferentes posições ontológicas;
- atenção nas práticas discursivas e materiais com uma abordagem foucaultiana;
- compreensão da relação de estratégia e estrategistas;
- utilização da coopetição como interação entre cooperação e competição;
- ampliação da utilização das metodologias capazes de dar conta da investigação material e discursiva;
- compreensão do processo de institucionalização de práticas estratégicas em organizações híbridas;
- explicação para um melhor entendimento de como os profissionais identificam e caracterizam as práticas organizacionais e estratégicas;
- entendimento da influência e da formalização na internalização das práticas dentro da empresa;
- utilização empírica que supera a micro-miopia atual da Estratégia como Prática Social;
- realizar estudos que venham a gerar teorias mais precisas e contextualmente sensíveis sobre a promulgação e o impacto das práticas e os fatores críticos que moldam a variação nos processos e resultados;
- utilizar como objeto de estudo instituições militares. (PASSOS, WOLLINGER, SANTOS, MARINHO, 2020, p.21).

A impressão que se forma a partir da agenda acima é a de que a noção de prática não se realiza em seu potencial crítico. Na citação de Schatzki (2006), vemos que há elementos de normatividade que se fazem presentes na ideia de prática, ou seja, o questionamento que fica é se os estudos de E-como-P estariam sendo influenciados por uma ideia recorrente na administração, que distingue teoria e prática como pertencentes a âmbitos totalmente distintos (o que seria incoerente com a perspectiva da *practice turn*) ou pela ideia de que a prática seja a repetição constante de atividades e ações. O próprio uso recorrente do discurso “Estratégia como Prática **Social**” realizado pelo campo implica em redundância, visto que a prática, por essência (ontologia) é social.

Outra questão a ser observada é a apropriação da teoria em função do método, ou seja, o entendimento de que os mesmos métodos possam servir a diferentes teorias nem sempre se faz verdadeiro. Walter e Augusto (2012) analisaram as produções científicas de anais de eventos e periódicos nacionais, e constataram que as técnicas de coleta de dados ainda se constituía majoritariamente de questionários e entrevistasⁱ, sendo a análise em sua maior parte desenvolvida de forma inconsistenteⁱⁱ em relação à teoria.

Foram buscados trabalhos de revisão e de análise mais recentes que pudessem informar se tal tendência permanece na atualidade. Nos trabalhos de Muller e Lago (2016),

Greco et al (2019) e Passos et al (2020), os focos dos estudos se concentraram na identificação das redes de cooperação entre instituições e pesquisadores, número de citações e de publicações, palavras-chaves e dos sujeitos pesquisados. Não foram encontradas revisões sistemáticas com o foco de análise mais voltado para os métodos utilizados.

Nas buscas realizadas, despertaram interesse o trabalho de Zwick, Silva e Brito (2014), que aproxima a E-como-P à teoria da ação comunicativa de Habermas, e o trabalho de Bento e Montenegro (2015) que articula a E-como-P com a visão baseada em recursos. Ambos os trabalhos revelam uma curiosidade do campo, respectivamente: a aproximação de uma abordagem teórica a trabalhos mais críticos e a trabalhos que estão mais voltados ao pensamento tradicional de estratégia. O que isso sinaliza sobre o campo da administração?

A exemplo do trabalho de Jarzabkowski, Burke e Spee (2015), a construção e a realização da estratégia-em-ação, ocorria através da ação dos praticantes da estratégia, onde a dimensão “macro/estrutura” se apresentava de forma embutida (*embedded*) na ação dos praticantes. Explorando os aspectos temporais do artigo citado, as negociações dos atores organizacionais observados duravam, em média, 15 minutos; sendo o objeto de discussão a alocação de recursos na casa dos milhares, ou seja, uma ação extremamente rápida, de tomada de decisão, de alto impacto, e que necessitava de alto grau de assertividadeⁱⁱⁱ.

Logo, é possível questionar se os entendimentos construídos no campo da E-como-P estariam refletindo determinada inadequação no uso de termos e noções teóricas e função, principalmente, da maneira como se compreende o método e sua utilização. Perceber o que acontece em momentos tão “instantâneos”, como o acima mencionado, só é viável por meio de abordagens que representem de maneira adequada o conhecimento elusivo (TORALDO, ISLAM, MANGIA, 2018), contidos na performatividade dos atores organizacionais, como é sucitado na utilização de vídeos na pesquisa organizacional (LEBARON, JARZABKOWSKI, PRATT, FETZER. 2018).

Em outras palavras, ao contrário do que alguns dos trabalhos aqui reunidos incitam, não há necessariamente um problema em focalizar o nível micro. É do trabalho do investigador “esmuiçar” a ação organizacional de forma que seja percebido como a agência-estrutura se faz presente nos microprocessos (GHERARDI, 2006). E isto dificilmente será captado sem uma pré-disposição estética do pesquisador (STRATI, 2007)^{iv} e sem uma via de exploração metodológica que siga a lógica qualitativa, ou seja, embasada no mesmo radical quali-, com menos numerosidades, dando-se ênfase no que qualifica a pesquisa e empiricamente dá base ao que está sendo investigado.

Assim, visualiza-se que a *Interview to the Double*, ao menos em parte, possibilite que novas pesquisas em E-como-P sejam desenvolvidas, de forma a aguçar o olhar de pesquisadores para a prática e para ampliar a compreensão do que é o fazer da estratégia.

4 PRÁTICAS E MÉTODOS

Davide Nicolini é professor na unidade de pesquisa sobre Inovação, Conhecimento e Redes organizacionais na Warwick Business School (The University of Warwick, Reino Unido) e pesquisa sobre trabalho, organizações e práticas desde o início dos anos 2000. O livro *Practice Theory, Work and Organization: An Introduction* (Oxford University Press: 2012) é uma de suas principais obras, que desenvolve o pensamento sobre a prática passando por aspectos históricos do pensamento antigo, pelas noções de prática em Giddens e Bourdieu, raízes marxistas e na etnometodologia, desenvolvimentos a partir dos pensamentos de Wittgenstein e de Heidegger, questões relacionadas aos estudos foucaultianos e do discurso, concluindo com elementos metodológicos.

No artigo sobre a *Interview to the Double* (ITTD), Nicolini (2009) coloca como

ponto de partida a necessidade de que se desenvolvam metodologias capazes de sustentar a mesma lógica desenvolvida no âmbito da teoria, uma vez que as teorizações da prática incitam que a articulação teoria-prática seja um *continuum*. O que se quer dizer é que as explorações empíricas não devem ser prejudicadas pela utilização de métodos que limitem ou modifiquem a lente teórica. [Por isso, as perspectivas da prática, como também em Gherardi (2006), tem um apreço por estudos etnográficos, pois permitem uma imersão do pesquisador com percepções, sensações e experiências vividas em campo, que dão base para entendimentos e discussões que não apenas confirmem o que a teoria propõe, mas que também confrontam o que “escapa” da teoria].

A ITTD é uma proposta de metodologia que pode ser utilizada com outras (assim se recomenda sempre nos estudos da prática), mas sem que seja necessário estar em campo por longos períodos de tempo, como na etnografia tradicional, e sem que se entre na arena de questionários fechados ou das entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, que já aparecem como metodologia saturada em algumas áreas da pesquisa qualitativa. A ITTD, de forma breve, é uma entrevista em que o pesquisado deve imaginar que no dia seguinte um sócia (ou dublê) o substituirá no trabalho. Quem está sendo pesquisado deve fornecer instruções e detalhes de forma que o sócia (imaginário) não seja descoberto.

Essa técnica da ITTD fornece um tipo de relato sobre os pormenores da prática que vão além de discursos “prontos” que alguns atores já tem “naturalizado” em virtude de suas próprias funções. Como aponta Nicolini (2009), nesta técnica quem responde não está se dirigindo a um terceiro sujeito (em que as orientações dadas podem ser mais genéricas), e nem a teoria está sendo colocada como estruturadora *a priori* das temáticas de análise; é a própria pessoa que deve revisitar seu cotidiano para descrever as práticas que performa na organização e em seu trabalho.

Entende-se que a ITTD seja uma perspectiva de muitas possibilidades para o estudo da E-como-P, pois além da base conceitual apresentar-se em um panorama mais “dinâmico” do que acontece no cotidiano das organizações e no trabalho, permite também que seja utilizada como técnica a mais dentro de estudos longitudinais, ou ainda, com a utilização de outras metodologias. Ainda, parece ser uma metodologia com alguma maleabilidade, tanto no sentido de recursos a serem destinados para sua realização, quanto mesmo o tempo de imersão em campo. Pensando nos praticantes da estratégia, os *middle managers*, parece ser uma forma de gerar mais um ponto de vista sobre o que compõe a ação (por exemplo, confrontar o discurso da organização *vs.* o que o pesquisador percebe na observação *vs.* como a própria pessoa percebe sua ação e desenvolve suas práticas).

No Brasil, há estudos denominados como “Instrução ao Sócia” (cf. Freitas, 2018) que compartilham o mesmo histórico de origem da metodologia, citado também por Nicolini (2009). Entende-se que as perspectivas sejam distintas, contudo, ambas as linhas de investigação têm como foco o trabalhador e a forma como desenvolvem seu trabalho, ficando aqui a sugestão de que tais leituras possam ampliar a compreensão sobre a ITTD.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta breve narrativa se encerra na certeza de que alguns pontos levantados talvez necessitem de um olhar aprofundado, onde se sugere para estudos futuros que revisões sistemáticas possam discutir aspectos relacionados a método. Ao longo do ensaio, foi composto um panorama mais generalista do que tem sido abordado no campo de E-como-P. Diversas perguntas emergem, pois voltam-se a questões clássicas da ciência e da epistemologia, e sobre as formas mais adequadas de produzir conhecimento.

Ao trazer a ITTD como oportunidade para a E-como-P, entendemos que aspectos

mais relacionados a normatividades possam ser explorados, algo que Nicolini (2009) também sugere para a noção de prática a qual pesquisa. Algumas das aproximações teóricas citadas no presente trabalho também sugerem a atenção dos pesquisadores para elementos normativos e de poder, o que faz compreender a oportunidade da ITTD para o campo.

Por fim, também temos observado que a ideia de *open strategy* incita novas formas de ver e compreender a ação dos praticantes da estratégia, como nos trabalhos de Hautz, Seidl e Whittington (2017) e Birkinshaw (2017). Próximas discussões talvez possam se debruçar sobre a pesquisa de tais práticas, onde a ITTD pode continuar como oportunidade, dado que tem como fundamento a relação sujeito e trabalho, ou seja, mais voltada ao fenômeno e menos estruturada *a priori*.

Fica o agradecimento à avaliação e aos integrantes da Mostra, ao qual se submete este trabalho, pelos comentários e pelo auxílio prestado.

REFERÊNCIAS

- _____.; _____. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **RECADM**, v.11, n.1, pp.131-142, 2012.
- _____.; _____. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, n.2, artigo 4, pp.282-298, 2011.
- _____.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.
- _____.; MARTINS, C. B.; CASSOL, A. Resenha descritiva - *Cambridge Handbook of strategy-as-practice. Second Edition*. UK: Cambridge University Press, 664p. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v.18, n.4, pp.665-676, ot/dez., 2019.
- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A.; MUNIZ, R. M. Valorizando a prática na pesquisa sobre estratégia. **Pretexto**, v.9, n.3, pp.59-78, jul/set., 2008.
- BENOZZO, A., GHERARDI, S. ‘Working within the Shadow: What Do We Do With “Not-Yet” Data?’, **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v.15, n.2, pp.145–59, 2020.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E VBR: UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.1, pp.159-170, 2015.
- BIRKINSHAW, J. Reflections on open strategy. **Long Range Planning**, v. 3, n. 50, p. 423-426, 2017.
- COSTA, R. L.; ANTONIO, N. A estratégia como prática: a tipologia dos nove domínios. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, jan/ março, pp.13-25, 2012.
- DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de Praticantes da Estratégia: Contribuições da Aprendizagem Situada e da Aprendizagem pela Experiência. **O&S**, v.15, n.44, jan/mar.; 2008.
- GATTI, L. Como escrever? Ensaio e experiência a partir de Adorno. **O que nos faz pensar?** n.35, dezembro, pp.61-187, 2014.
- GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford:

Blackwell Publishing, 2006.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 30, n. 1, p. 1-12, 2017.

JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing spaces for strategic work: A Multimodal Perspective. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. S26-S47, 2015.

LEBARON, C., JARZABKOWSKI, P., PRATT, M. G., & FETZER, G. An introduction to video methods in organizational research. **Organizational Research Methods**, v.21, n.2, pp. 239–260, 2018.

MARIETTO, M. L. Resenha descritiva - Cambridge handbook of strategy-as-practice v.1. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v.15, n.4, out/dez, 2016.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **RAC**, v.15, n.2, pp.320-332, mar/abr, 2011.

NICOLINI, D. Articulating Practice through the Interview to the Double. **Management Learning**, v.40, n.2, pp. 195-21, 2009.

PAVIANI, J. O ensaio como gênero textual. Anais, V Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros Textuais, Caxias do Sul, Agosto de 2009.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A. Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. **RAM**, v.12, n.6 Ed. Especial, nov/dez., p.49-75, 2011.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001.

STRATI, A. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TORALDO, M. L., ISLAM, G., MANGIA, G. ‘Modes of Knowing: Video Research and the Problem of Elusive Knowledges’ **Organizational Research Methods**, v.21, pp.438–65, 2016.

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **RAM**, v.13, n.2, pp.171-195, mar/abr.; 2012.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **R. Adm.**, São Paulo, v.46, n.4, pp.392-406, out/nov/dez.; 2011.

WEICK, K. E. What Theory is Not, Theorizing Is. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n.3, pp. 385-390, 1995.

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

ZWICK, E.; SILVA, I, C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, Edição Especial, Artigo 1, pp.384-400, 2014.

ⁱChama atenção o fato de terem sido utilizadas técnicas de observação em diversos trabalhos, mas sem que tenha sido descrito o objeto, contexto, momento de pesquisa ou qualquer dado sobre a situação da observação.

ⁱⁱNos referimos à categoria denominada pelos autores como “Dado ausente”, na Tabela 6 (p.139) que relata técnicas e softwares empregados para a análise de dados.

ⁱⁱⁱSem esquecer elementos diretamente relacionados à subjetividade, estresse ocupacional e diversos outros.

^{iv} De forma breve, a pré-disposição em ativar os cinco sentidos, em estar pesquisando “com o corpo” e se deixar afetar pelo ambiente, pelos odores, texturas, por exemplo, e como tais sensações podem ter relevância para a ação organizacional.