



ARTIGO ORIGINAL

Estratégia como prática em ambientes de projetos¹

Strategy as practice in project environments

La estrategia como práctica en entornos de proyectos

Augusto Ferreira Ramos Filho², Ildeberto Alves Moreira³, Fernanda Marques de Almeida Holanda⁴

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia. Prática.
Estratégia como
prática.

Resumo: Este artigo teve como objetivo analisar como equipes de projetos desenvolvem a prática da estratégia através das atividades realizadas no ambiente do trabalho. Este estudo focou na percepção das pessoas e não nas organizações. Para tanto, utilizando-se de uma metodologia qualitativa, de corte transversal, analisou através de entrevistas semi estruturadas uma equipe de projetos vinculada a uma Universidade Federal localizada no nordeste brasileiro. Sete membros da equipe foram entrevistados, sendo um gerente de projetos e seis analistas. Os achados sugerem que as práticas estratégicas estão vinculadas a ferramentas de gestão de projetos, visitas, reuniões e habilidades interpessoais, cursos e certificação. A práxis foi entendida como a operacionalização das ferramentas através de reuniões, encontros e planos que fazem intercessão entre as práticas e praticantes. Por fim, as estratégias que emergem são mais significativas do que as que foram deliberadas no início do projeto. Assim, pode-se dizer que as práticas são utilizadas como estratégias, mas as estratégias não são utilizadas como práticas na consecução dos objetivos.

KEYWORDS:

Strategy. Practice.
Strategy as practice.

Abstract: This article aims to analyze how project teams develop the practice of strategy through activities performed in the workplace. This study focused on the perception of people rather than organizations. To this end, using a qualitative, cross-sectional methodology, through semi-structured interviews, a project team linked to a Federal University located in northeastern of Brazil was analyzed. Seven staff members were interviewed, one project manager and six analysts. The findings suggest that strategic practices are linked to project management tools, visits, meetings and interpersonal skills, courses and certification. The praxis was understood as the operationalization of the tools through meetings and plans that make intercession between the practices and practitioners. Finally, emerging strategies are more significant than those that were deliberated at the beginning of the project. Thus, it can be said that practices are used as strategies, but strategies are not used as practices in achieving goals.

¹ Submetido em: 07.08.2019. Aceite: 10.12.2019. Publicado: 25.12.2019. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG.

² ORCID: 0000-0001-8375-4024, Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB), e-mail: augustofh@gmail.com

³ ORCID: 0000-0003-1401-4027, Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, e-mail: il_bertojunior@hotmail.com

⁴ ORCID: 0000-0001-6765-7777, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB), e-mail: fernanda.mah@gmail.com

PALABRAS CLAVE:
Estrategia. Práctica.
Estrategia como
práctica.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo analizar cómo los equipos de proyecto desarrollan la práctica de la estrategia a través de actividades realizadas en el lugar de trabajo. Este estudio se centró en la percepción de las personas en lugar de las organizaciones. Con este fin, utilizando una metodología cualitativa, transversal, a través de entrevistas semiestructuradas, se analizó un equipo de proyecto vinculado a una Universidad Federal ubicada en el noreste de Brasil. Se entrevistó a siete miembros del personal, un gerente de proyecto y seis analistas. Los resultados sugieren que las prácticas estratégicas están vinculadas a herramientas de gestión de proyectos, visitas, reuniones y habilidades interpersonales, cursos y certificación. La praxis se entendió como la operacionalización de las herramientas a través de reuniones, reuniones y planes que hacen intercesión entre las prácticas y los profesionales. Finalmente, las estrategias emergentes son más significativas que las que se deliberaron al comienzo del proyecto. Por lo tanto, se puede decir que las prácticas se usan como estrategias, pero las estrategias no se usan como prácticas para lograr los objetivos.

Introdução

A literatura da área de administração, a cada dia, demonstra que o sucesso das organizações se vincula a sua estratégia. De acordo com Mintzberg e Waters (1985) a estratégia é um padrão em um fluxo de decisões que varia entre o que foi planejado e o que foi realizado. Neste aspecto, pesquisas como as de Jarzabkowski (2005) e Whittington (1996, 2002, 2006) possibilitam compreender com a prática influencia a estratégia a partir das atividades micro, ou seja, do que e como se faz a estratégia.

Diante as contingências modernas, os fazedores de estratégia precisam, em diversas ocasiões, adaptar-se a diferentes realidades no exercício de suas funções. A estratégia como prática pode se tornar em mecanismo de aprendizagem de como se fazer estratégia. Neste sentido a abordagem denominada “estratégia como prática” tem crescido rapidamente nas organizações na busca de diferenciais competitivos para a vantagem competitiva. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 14) afirmam que a “estratégia, de acordo com essa visão, não é algo que a organização possui, mas algo que seus membros realizam”. Em outras palavras, acreditam ser a estratégia um fluxo situacional de atividades que produz resultados desejáveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste ponto de vista, a estratégia é moldada por seus realizadores. Os praticantes não se limitam aos membros de nível estratégico, mas englobam os gerentes intermediários e funcionários do nível operacional. Para Whittington (2006, p. 619), “o que esses praticantes realmente fazem é a *práxis* da estratégia - as várias atividades envolvidas na formulação deliberada e implementação da estratégia”. O autor acrescenta que uma parte significativa do trabalho dos praticantes acontece em uma sequência lógica de episódios (de *práxis*), tais como reuniões, intervenções de consultoria, apresentações, projetos e conversas. A *práxis* engloba atividades formais e informais, rotineiras ou não, que são realizadas dentro ou fora das organizações.

Uma das questões relacionadas à pesquisa sobre estratégia como prática indaga sobre quais são as habilidades e os conhecimentos requeridos para a execução da estratégia (“estrategizar” ou o mesmo que fazer estratégico) e como eles são adquiridos (WHITTINGTON, 2003). A fim de executar as atividades de estratégia (ou seja, realizar a *práxis* de estratégia), os acadêmicos entendem que um gerente intermediário precisa possuir a habilidade para participar de conversações sobre temas diversos com outros pares que estejam envolvidos com a administração da organização. Dessa maneira, percebe-se uma conexão direta com a literatura sobre comunidades de prática, abordagem que trata sobre aprendizagem no ambiente de trabalho (LAVE, WENGER, 1991).

Na perspectiva das comunidades de prática, o entendimento é o de que, em

ambientes organizacionais, a pessoa aprende à medida que participa de forma efetiva das atividades que são realizadas pelas pessoas no ambiente de trabalho. Este processo é denominado “participação periférica legítima” (LAVE; WENGER, 1991). Ou seja, a aprendizagem não é concebida como sendo um fenômeno individual, no qual a pessoa obteria e processaria as informações provenientes de uma fonte detentora de conhecimento, mas sim como um processo de prática social. Na realização da prática social, as pessoas envolvidas produzem coletivamente conhecimento por intermédio da negociação de significados que são atribuídos às coisas, às pessoas e às experiências vivenciadas.

Diferentes autores têm defendido a ideia de que a aprendizagem ocorre por intermédio da experiência (DEWEY, 1938; ELKJAER, 2004; JARVIS, 1987). Segundo Jarvis (1987), por meio da transformação de suas experiências, as pessoas interpretam suas realidades gerando novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

É possível observar na literatura da área de aprendizagem a ideia de que as pessoas no ambiente de trabalho obtêm novas experiências e, por conseguinte, aprendem, quando passam a fazer indagações. Essas indagações, de acordo com Elkjaer (2004, p. 420) é o pré-requisito para a aquisição de conhecimento e “começa quando uma situação de incerteza é encontrada e os humanos trabalham para resolver tal situação”. Tendo em vista que os gestores, em sua atuação dentro das organizações, lidam constantemente com situações para as quais não dispõem de conhecimento suficiente, o envolvimento em processos de indagação torna-se uma prática importante no ambiente de trabalho desses indivíduos.

Após estas reflexões, infere-se que gerentes de projetos, por se encontrarem inseridos em comunidades de práticas, são mais suscetíveis aos efeitos da estratégia como prática. Esta afirmação corrobora com a sugestão do PMI (2009) de que gestores de projetos trabalham em atividades com início e fim, não rotineiras, imersos por lições aprendidas pela experiência, ou seja, pelo exercício de suas práticas. Desta forma, o objetivo que guiou esta pesquisa foi de analisar como equipes de projetos desenvolvem a prática da estratégia através das atividades realizadas no ambiente do trabalho.

Os resultados deste estudo podem auxiliar na compreensão dos métodos do estrategizar no contexto do gerenciamento de projetos, tanto no aspecto formal (comunidades de prática⁵) quanto no aspecto informal (relação entre os pares). Neste aspecto, este estudo focou nas pessoas e não nas organizações como as pesquisas desenvolvidas por Vaara, Kleymann e Seristö (2004), Rouleau (2005) e Jarzabkowski e Seidl (2008), atendendo, assim, uma recomendação de Golsorkhi et al (2010). Ainda, este estudo busca contribuir para a compreensão de como as atividades realizadas no ambiente de trabalho colabora para o desenvolvimento da estratégia (JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003). Maia e Alves Filho (2015) apresentam a possibilidade das micro-atividades trazerem compreensão de como recursos, competências e estratégias são geridas a partir da prática.

A construção de atividades baseada na estratégia como prática tem como fundamento as interações sociais entre sujeitos que não constitui, na prática, um corpo

⁵ Comunidades de prática são entendidas, neste trabalho, como círculos formais de profissionais que compartilham metodologias, ferramentas e *cases* de sucesso.

estável de significados compartilhados (JARZABKOWSKI, 2005). Pessoas em ambientes de projetos, onde as ações são pautadas por metodologias testadas por comunidades de prática⁶, em teoria, não compartilham a visão de significados não compartilhados. Segundo o PMI (2009), ambientes de projetos são construídos a partir da comunicação efetiva entre seus membros, mediado pelo gestor de projetos que tem a função de conceder significados específicos para as diferentes etapas dos projetos. Neste sentido, ambientes de projetos imersos em significados compartilhados possuem uma prática como estratégia ou utilizam a estratégia como prática para a consecução de seus objetivos? A resposta a esta pergunta é importante não apenas para ambientes de projetos, mas para as comunidades de práticas e praticantes da gestão de forma geral. Para as pessoas envolvidas em projetos, os achados desta pesquisa poderão trazer mais luz sobre suas metodologias, uma vez que as decisões são pautadas, em sua grande maioria, pelo o que estabelece as comunidades de prática de gestão de projetos. Para as comunidades de prática este estudo visa fornecer informações como as “boas-práticas” são operacionalizadas. E para pessoas envolvidas em gestão de uma forma geral esta pesquisa pode fornecer conhecimentos da gestão de projetos que poderão ser utilizadas por empresas que operam em estruturas diferentes.

Este artigo está dividido em cinco seções, inclusive esta introdução. A segunda parte apresenta a fundamentação teórica. Em seguida, as escolhas metodológicas que possibilitaram coletar dados e informações no campo. A quarta parte expõe os resultados obtidos e os compara com resultados de outras pesquisas. Por fim, são dispostas as considerações finais.

Estratégia como prática

A estratégia como prática parte da perspectiva da formulação das estratégias organizacionais. A estrutura conceitual da estratégia segundo Nerur, Rasheed e Natarajan (2008) apresenta Porter, Mintzberg, Pfeffer e Williamson como os autores mais representativos na área.

A estratégia como prática surge a partir do que os praticantes fazem. Neste sentido, a estratégia como prática, assim como defendido por Mintzberg e Waters (1985) parte de uma perspectiva mais emergente, ou seja, não deliberada, conforme apontado por Whittington (1996).

Jarzabkowski (2005) afirma que o interesse da estratégia como prática são as atividades realizadas no nível micro. Em outras palavras, no processo da formulação em si em detrimento do seu produto. Whittington (2002) corrobora com a autora supramencionada ao apontar que a formulação da estratégia é coordenada pelo processo da organização. Organizar para o autor tem um significado importante, uma vez que

associa o papel do estrategista com o papel do organizador.

Johnson et al (2007, p.3) afirmam que a estratégia como prática busca compreender “o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem, e como eles influenciam os produtos deste processo”.

Whittington (2002) elabora seis questões relacionadas ao “estrategizar” e ao organizar. A primeira, pergunta como e onde o trabalho de elaboração de estratégia e de organização ocorre. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao mostrar a evolução das escolas da estratégia. Entre elas, apresentam a escola de planejamento que parte da premissa da estratégia como um processo formal. Dito de outra maneira, a partir de um planejamento estratégico. A literatura apresenta o uso do planejamento estratégico como ferramenta de construção da estratégia. Aparentemente, muitas pessoas acreditam que a formalização do planejamento em um documento se constitui na própria estratégia (NEWTON, 2011). Esta suposição dos praticantes se conflita com os princípios da estratégia como um processo da prática.

A segunda pergunta versa sobre quem faz o trabalho formal de elaboração das estratégias e planejamento organizacional e como eles se tornam estes profissionais. Whittington (2002) relata que a resposta a esta pergunta é acerca da estratégia como prática. Assim, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) asseguram que a essência, o caráter, de quem faz a estratégia precisamente influenciam suas práticas neste processo.

A terceira pergunta, quais são as habilidades necessárias para o trabalho de elaborar estratégias, e como elas são adquiridas foca na influência das comunidades de prática. Wenger (2002) expressa uma ligação direta entre as comunidades de prática no desenvolvimento do conhecimento que é legitimado pelos fazedores de estratégia no ambiente de trabalho.

A quarta pergunta, quais as ferramentas e técnicas comumente utilizadas para elaborar estratégias e como elas são utilizadas na prática preocupa-se com o exercício da prática (rotinas compartilhadas) que serão melhor detalhadas no próximo tópico desta fundamentação. O mapeamento de boas práticas tem se tornado interesse de vários acadêmicos (RIGBY, 2001; KAPLAN; NORTON, 2004; DINSMORE, 2005).

A quinta pergunta, como acontece o trabalho de elaboração de estratégias e organização busca compreender a lógica e o ordenamento desta construção. Na verdade o que Whittington (2002) busca com esta pergunta é compreender como as empresas organizam a formação da estratégia. Se ela é fruto do exercício prático, então emerge (MINTZBERG; WATERS, 1985) pela prática.

A sexta e última pergunta, como as estratégias são comunicadas e consumidas busca identificar os produtos do processo da estratégia. Neste aspecto, reuniões, e-mails, telefonemas, memorandos, projetos, planos, gráficos, entre outros, se constituem em possibilidades de comunicação da estratégia (DISMORE, 2005).

Com base no exposto, as perguntas levantadas por Whittington (2002) foram incluídas no instrumento de coleta de dados subdividindo-as nas categorias de práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006) que serão apresentadas no tópico a seguir.

Prática, práxis e praticantes

A estratégia como prática evolui fundamentalmente observar a estratégia sob a ótica dos praticantes (JARZABKOWSKI, 2005). As dimensões confusas propostas pela autora foram melhor categorizadas por Whittington (2006) em um modelo baseado nos conceitos de práxis, práticas e praticantes. Modelo este aceito e difundido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) conforme apresentado na figura 1.

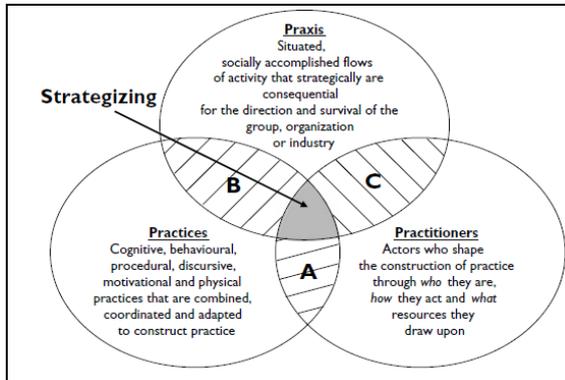


Figura 1 - Modelo conceitual para análise da estratégia como prática

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

Whittington (2006) solucionou a possível confusão de Jarzabkowski (2005) ao traduzir os níveis da estratégia como prática a partir da visão dos atores (praticantes), das habilidades, técnicas e ferramentas (prática) e do fluxo de atividades situadas (práxis). A figura 1 elucida bem este pensamento, uma vez que, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a estratégia compreende a interseção entre prática, práxis e praticantes. A, B e C representam a interação e interconexão, segundo estes, podendo ter focos distintos dependendo do contexto e do problema pesquisado.

As práticas segundo Whittington (2006) referem-se às rotinas, às ferramentas ou formas de gestão ou o que é usado pelos gestores para gerar a atividade. Whittington (1996) já esboçava este conceito quando elucubrou sobre a necessidade de se compreender o que as pessoas fazem e como fazem para que a empresa alcance melhor desempenho. No entanto, isto vai além da identificação das práticas, mas como elas foram utilizadas e por que foram selecionadas. Johnson et al (2007) destacaram quatro práticas, a saber: 1 - Procedimentos institucionalizados, uso de planos formais; 2 - Ferramentas para construção de estratégia como matriz SWOT; 3 - Normas ou comportamentos difundidos pela organização; 4 - Episódios estratégicos como reuniões, momentos de confraternização, conversas informais.

Ainda, as práticas são diversas e variáveis, sendo combinadas e alteradas de acordo com o uso a que se destinam para construção da atividade (ORLIKOWSKI, 2000, TSOUKAS; CHIA, 2002).

Os praticantes são os protagonistas do se fazer estratégia. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) são os que traduzem as práticas em

práxis. Dito de outra forma, segundo Jarzabkowski (2005) são as partes direta ou indiretamente envolvidas na formulação das estratégias.

A práxis segundo Whittington (2006) se traduz no agrupamento das ações humanas. Em outras palavras, a conexão entre o que deliberadamente foi planejado e o que emergiu na prática. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que a práxis é um conceito que pode ser operacionalizado em diferentes níveis micros e dinâmicos, deslocando-se fluidamente através das interações entre níveis. Assim, a práxis é tentativa de explicação detalhada e profunda de como as práticas são executadas.

Com base nas argumentações neste tópico, os níveis de práxis, práticas e praticantes foram utilizados como unidades de análises para os achados desta pesquisa empírica.

Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é fomentada pela interação entre seus membros. De acordo com Kim (1993), as organizações aprendem pela troca de informações entre as pessoas. Neste aspecto, os membros da cúpula estratégica devem observar mecanismos de aprendizagem que funcionam para suas organizações, criando e estimulando ambientes de parceria e desenvolvimento mútuo.

Observa-se que os gerentes são os mediadores entre o que se planeja e o que se executa. Pela execução de tarefas, viabilizam o planejamento estratégico da firma na qual atuam (ZAHRA; GEORGE, 2002). Estes profissionais precisam aprender como executar essas tarefas estratégicas. Conforme Mintzberg et. al. (2006), o gerente pode ser compreendido como o indivíduo que tem a responsabilidade por uma organização ou uma unidade organizacional. O gerente desempenha um trabalho marcado por pressão, mudanças, comunicação oral, orientação para solução e atividades com pessoas externas, na mesma grandeza das pessoas internas a sua organização.

Muitos gerentes não conduzem eficientemente a gestão estratégica de suas firmas. Um dos fatores que parece colaborar para este fenômeno é o fato de que a aprendizagem desses dirigentes a respeito da administração estratégica não acontece da maneira adequada (LAVE; WENGER, 1991). A literatura acadêmica sobre este aspecto é escassa. Constata-se que pouco se sabe a respeito da aprendizagem de gerentes em relação a como as estratégias são realizadas (PANTOJA, 2004).

As pessoas aprendem no trabalho como resultado de treinamentos, desenvolvimento pessoal e educação continuada. De acordo com Whittington (2006), dentro do ponto de vista da estratégia como prática, um tópico interessante para investigação é como são desenvolvidos os praticantes da estratégia e aprendizagem. Os estudos sobre comunidades de prática, nas quais indicam que "é a práxis que prepara o praticante" da estratégia (WHITTINGTON, 2006, p. 626), podem auxiliar no entendimento desta questão.

Percurso metodológico

Esta pesquisa é de cunho qualitativo e adotou o método indutivo, o qual, segundo Diehl e Tatim (2006, p. 50), "considera que o conhecimento é fundamentado na experiência" Esta escolha corresponde à investigação do

fenômeno da estratégia como prática em ambientes de projetos.

Este estudo é de corte transversal e foi estruturado segundo o delineamento de Vergara (2007) quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, se classifica como uma pesquisa descritiva, pois buscou elencar as práticas e as práxis da estratégia dos praticantes em ambientes de projetos. Quanto aos meios, se caracteriza como uma pesquisa de campo, pois entrevistas foram conduzidas para a consecução dos dados. Para Vergara (2007), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de características para explicá-lo. Também se caracteriza como um estudo de caso, pois esteve circunscrito em uma empresa de gestão e execução de projetos computacionais.

Como instrumento analítico, a pesquisa bibliográfica tornou possível a estruturação da investigação, justificando as escolhas metodológicas e a fundamentação teórica que suportam os conhecimentos da estratégia como prática.

O universo desta pesquisa são membros de uma equipe de projetos vinculados a uma Universidade Federal localizada no nordeste brasileiro, aqui denominada LinuxGP. A unidade de análise capta recursos estimulados pela lei da informática (conforme as leis 8.248/91, 10.176/01, 11.077/04 e 13.023/14) e pela lei da inovação (conforme a lei 13.243/16) produzindo produtos inovadores para empresas privadas. Os projetos atendidos são originários, em sua grande maioria de empresas internacionais. A equipe é formada por um gestor de projetos e treze membros que trabalham em posições de analistas. Participaram desta pesquisa, sete funcionários, sendo um gestor de projetos e seis analistas que se mostraram disponíveis ao pesquisador no momento da coleta de dados.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista semiestruturada baseada nas cinco perguntas propostas por Whittington (2006). Por exemplo, no nível de análise dos praticantes: Quem faz o trabalho formal de elaboração das estratégias e planejamento organizacional e como eles se tornam estes profissionais? No nível de análise das práticas: quais as ferramentas e técnicas comumente utilizadas para elaborar estratégias e como elas são utilizadas na prática? No nível de análise de práxis: como e onde o trabalho de elaboração de estratégia e de organização ocorre?

As entrevistas duraram, em média, 35min e 13 segundos.

Os dados foram interpretados, segundo Bardin (1977), através da técnica de análise de conteúdo. Foi utilizada uma grade simples para a criação das categorias com base em Whittington (2006) traduzidas em três categorias prévias: a) Práxis; b) Práticas; c) Praticantes. Os discursos dos informantes foram transcritos, codificados e arranjados para também se executar a análise pragmática da linguagem (BAUER; GASKEL, 2011). Neste processo, uma nova categoria emergiu: d) comunidades de prática. Os participantes da

pesquisa foram codificados seguindo a seguinte lógica: Gerente de Projetos (GP) e analistas (A1, A2, A3, A4, A5 e A6). Assim, na sessão seguinte, apresentam-se os resultados dos dados coletados.

Apresentação e discussão dos resultados

A estratégia como prática se preocupa com o que os estrategistas fazem (WHITTINGTON, 2002). Assim, esta pesquisa buscou analisar como equipes de projetos desenvolvem a prática da estratégia através das atividades realizadas no ambiente do trabalho. A partir das respostas de sete informantes, os resultados se desdobram em quatro categorias de análises, a saber: práticas, praticantes, práxis e comunidades de prática. O quadro 1 apresenta uma síntese dos principais achados relacionadas as categorias supramencionadas.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Balanced scorecard</i>; 2. Visitas presenciais aos clientes; 3. Reuniões por videoconferência; 4. <i>Scrum</i>; 5. Habilidade de negociação; 6. Habilidade de entender as estratégias e necessidades do cliente; 7. Habilidade para lidar com conflito; 8. Cursos; 9. Certificações; 10. Atender as especificações do cliente
Praticantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias com outras empresas e com instituições de ensino; 2. Clientes (avaliação dos objetivos estratégicos); 3. Priorização de projetos com base nos objetivos estratégicos; 4. Definição do que é importante para o cliente; 5. Estratégia baseada na disponibilidade financeira; 6. Refinar a estratégia recebida; 7. Formação pela prática e experiência.
Práxis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso das ferramentas de gestão de projetos; 2. Reuniões de planejamento; 3. Encontros pessoais com o cliente para compreender os requisitos do projeto; 4. Construção dos planos (escopo, custos, tempo, qualidade, etc.); 5. Reuniões de acompanhamento.
Comunidades de prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposição a novas ferramentas de gestão de projetos; 2. Exposição a <i>cases</i> de sucesso; 3. Interação com outros praticantes.

Quadro 1 - Práticas, praticantes, práxis e comunidades de prática da LinuxGP

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As práticas desenvolvidas pela equipe de projetos da LinuxGP estão vinculadas tanto a ferramentas quanto habilidades. Uma das ferramentas apontadas foi o uso do *balanced scorecard*. A3 relata que “o *balanced scorecard* é usado para direcionar as estratégias do projeto”. Ainda que o mesmo tenha explicitado que esta ferramenta não é mais utilizada, comentou que a partir das dimensões apresentadas por ela, as estratégias eram traçadas. Destaca-se que equipes de projetos trabalham em estratégias de curto prazo, ou seja, enquanto dura o projeto. O gerente de projetos também comentou sobre esta ferramenta e relatou que “as estratégias advindas do *balanced scorecard* eram utilizadas como balizadoras da promoção ou demissão dos membros da equipe” (GP). Neste sentido, uma prática para o processo de estratégia

do projeto, também era aproveitada pelos patrocinadores dos projetos como avaliação de desempenho dos funcionários.

O uso do *balanced scorecard*, conforme relatado pelos praticantes, corrobora com o que Whittington (1996) falava sobre como as práticas empreendidas pelas pessoas, no processo de realizar a estratégia, podem levar ao alcance de melhor desempenho. De fato, o relato do gestor de projetos mostrou que o uso desta ferramenta levou um projeto específico a lucros significativos, mais pelo conhecimento tácito de um membro temporário do que a própria ferramenta. No entanto, segundo ele, o uso da ferramenta foi descontinuada ao passo que o membro que dominava a ferramenta foi desligado da empresa.

Outras práticas como “visitas presenciais aos clientes” (A2), “reuniões por videoconferência” (A5), “*scrum*” (A1) foram apresentadas como efetivas na elaboração da estratégia. As práticas apresentadas por estes membros se caracterizam segundo Johnson et al (2007) como normas ou comportamentos difundidos pela organização. As visitas presenciais aos clientes são realizadas para “afinar os requisitos” ou “para entrega formal de produtos” (GP). As reuniões por videoconferência são comuns e institucionalizadas, uma vez que a maioria dos clientes estão em países diferentes do escritório da LinuxGP. *Scrum*, apontado por A1 é uma metodologia ágil para planejamento de projetos (SCHWABER, 2004) e usada para definir as prioridades dos projetos para clientes. O gerente de projetos resume muito bem o propósito das práticas na elaboração das estratégias “usamos para atender os requisitos dos nossos clientes” (GP).

Neste sentido, requisitos se compreende como padrões pré-definidos pelos clientes e traduzidos pelo escritório da LinuxGP em padrões de qualidade que precisam de coesão da equipe para atingir os resultados esperados.

Ainda na esfera das práticas, os importantes apresentaram habilidades importantes: “negociação e de entender as estratégias e necessidades do cliente” (GP), “lidar com conflito” (A4) e caminhos como “cursos” (A6) e “certificados” (A7) para desenvolvimento estratégico. Percebe-se que as habilidades apresentadas se classificam como interpessoais. No entanto, a grande maioria entende que os caminhos empreendidos em cursos e certificados (comuns em ambiente de projetos) não qualificam as pessoas e que apenas a exposição prática faz com que eles aprendam (GP, A1, A3, A5, A6 e A7). Contudo, cursos que estimulam o domínio de técnicas e ferramentas, principalmente na área de projetos, como relatou A6, posicionam, pelo menos as pessoas, no caminho de estratégias que se vinculam mais ao desenvolvimento de conhecimento individual em detrimento do conhecimento para a equipe. O GP se refere a essa realidade como inerente ao ambiente de projetos: “somos valorizados pelo que realizamos e principalmente pelo que acertamos”. As palavras do GP são reveladoras uma vez que apresenta uma prática comum aos ambientes de

projetos, a experiência e aprendizagem pela prática. As palavras “melhores práticas” ressoavam nas faltas de todos os informantes. A adesão a ideia de que precisam, constantemente, se atualizarem e moldarem suas práticas para as necessidades dos clientes exigiam em teoria, o atributo de flexibilidade. Assim, o posicionamento da equipe da LinuxGp parece corroborar com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ao entender que a estratégia é a interseção entre prática, práxis e praticantes. Neste sentido, são dinâmicos na consecução dos resultados de seus projetos, não apenas se adaptando, mas, principalmente, buscando na experiência de sua equipe exemplos e pistas para alcance dos resultados esperados por aqueles que contratam seus serviços.

Os praticantes, segundo Jarzabkowski (2005), são os atores envolvidos no processo de se fazer estratégia. Os ambientes de projetos se caracterizam segundo Dismore (2005) como voláteis e sujeitos a instabilidade uma vez que os membros podem se sentir “sem-lar”, pois geralmente após o término do projeto, perdem seus empregos.

Os informantes deste estudo, vinculados a esfera pública parecem não ter o sentimento “sem lar”, ou seja, não vinculados a um grupo ou equipe, mas profissionais nômades que se mudam quando o projeto é encerrado, e, portanto expuseram que muitas pessoas trabalham no processo de fazer estratégia, a saber: “parcerias com outras empresas e com instituições de ensino” (GP), “clientes” (A5). Estas pessoas, ou como fala Whittington (2002) estrategistas, formam estas parceiras ou consultam os clientes para “priorização de projetos com base nos objetivos estratégicos” (A4), “definição do que é importante para o cliente” (GP). As respostas para esta dimensão foram mais descritivas, ou seja, apontando, especificamente as pessoas responsáveis pela estratégia. Outra pessoa importante apontada pelo gestor de projetos foi o gestor de contratos que formula a estratégia baseada na “disponibilidade financeira”. Este, entretanto, não faz parte da equipe do projeto, mas membro da equipe do cliente que contratou o trabalho. Destaca-se que todos os informantes relataram que as pessoas envolvidas, tanto gestores quanto analistas, trabalham na formulação de estratégias com o propósito de refinar o escopo (estratégia) idealizado pelo cliente no momento inicial da contratação, da abertura do projeto.

Os informantes relacionaram a práxis com a operacionalização das ferramentas. Estes declararam que a práxis se traduz pelo “uso das ferramentas de gestão de projetos” (GP), “reuniões de planejamento” (A3), “encontros pessoais com o cliente para compreender os requisitos do projeto” (A7), “construção dos planos” (GP, A4, A5 e A6) e “reuniões de acompanhamento” (GP e A2). Estes achados coadunam com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) uma vez que entendem que a práxis é um conceito operacionalizado em diferentes níveis micros e dinâmicos, deslocando-se fluidamente através das interações entre níveis.

As comunidades de prática foi abordada, apenas, pelo gerente de projetos, possivelmente por este ser certificado como gestor de projetos por um instituto internacional que estimula a participação em comunidades profissionais na área. Segundo o gestor de projetos, as comunidades possibilitaram “exposição a novas ferramentas de gestão de projetos”, “cases de sucesso” e “interação com outros praticantes”. A figura 2 apresenta um resumo dos achados.

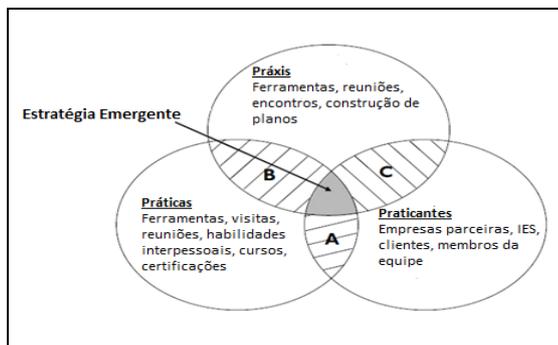


Figura 2 - Formulação das estratégias pela prática, praticantes e práxis na LinuxGP.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os respondentes desta pesquisa, ainda que tenham entendido as práticas, quem faz a estratégia e a práxis de maneira semelhantes, foram unânimes ao declarar que a estratégia emerge ao longo do projeto. Ainda que eles não tenham usado estas palavras, disseram que “temos que adaptar a ideia original” (A5), “a estratégia do projeto já vem formalizada pelo cliente, mas muitas coisas surgem e temos que nos adaptar” (GP) ou “muitas vezes temos que definir o que é importante para o cliente, pois muitas mudanças ocorrem ao longo do projeto” (A4). Os projetos são construções formais (DISMORE, 2005), mas segundo os informantes desta pesquisa, a ideia original do projeto, o escopo, sofre muitas modificações. Neste sentido, o planejamento formal inicial, ou na linguagem de projetos, o termo de abertura do projeto, quase sempre é modificado no processo de execução.

Assim, os achados parecem sugerir que o escritório de projetos LinuxGP compreende que as estratégias ainda que formalmente declaradas, ou seja, previamente definidas, são modificadas ao longo do ciclo de vida do projeto em virtude do dinamismo na relação com os clientes. Whittington (1996, p.731) compreende a estratégia como prática como “uma abordagem emergente da estratégia”. As suposições teóricas sobre a temática de estratégia como prática também se confirmaram na percepção dos informantes sobre a relação de práticas, praticantes e práxis em ambientes de projetos.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar como equipes de projetos desenvolvem a prática da estratégia através das atividades realizadas no ambiente do trabalho. As dimensões de práticas, praticantes e práxis foram analisadas.

Em relação às práticas, identificou-se que ferramentas de gestão de projetos, visitas, reuniões, habilidades interpessoais, cursos e certificações se configuram como rotineiras e bem disseminadas entre os membros da equipe da LinuxGP. Foi possível, também, entender que os praticantes são constituídos por empresas parceiras, instituições de ensino superior, clientes e membros da equipe. Na verdade, os informantes consideram como praticantes os *stakeholders* diretos aos projetos.

Entre as práxis, a operacionalização das ferramentas, reuniões, encontros e construção de planos se consolidaram como métodos que fazem intercessão entre as práticas e os praticantes.

A estratégia, entretanto, emerge no processo de execução dos projetos. Ainda que os planos formais sejam entregues pelos clientes aos membros da equipe da LinuxGP, estes quase sempre, são modificados durante a execução dos mesmos, exigindo que novas estratégias sejam elaboradas.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se que outras pesquisas, busquem compreender como as estratégias emergem em ambientes de projetos pela prática. Para este fim, recomenda-se que um estudo acompanhe de forma longitudinal um projeto deste sua abertura até sua finalização mapeando as estratégias que emergem em comparação com as que foram formalmente planejadas. Ainda é importante compreender como as práticas, especificamente, influenciam a estratégia. Este estudo mostra uma relação muito próxima entre prática e práxis. A literatura aponta para esta relação. No entanto, as fronteiras entre uma e outra ainda são desconhecidas e precisam de maiores esclarecimentos.

Por fim, respondendo a pergunta levantada na introdução deste artigo, os achados parecem suportar que o ambiente de projetos da LinuxGP possui práticas como estratégias e não utilizam as estratégias como práticas na consecução de seus objetivos.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA, 1977.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- DEWEY, J. *Experience and Education*. The Kappa Delta Pi Lecture Series, 1938.
- DIEHL, A.; TATIM, D. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- DISMORE, P. *Gerenciamento de Projetos*. 2 ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.
- ELKJAER, B. Organizational learning: the “third way”. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.
- GOLSORKHI, D. ET AL. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity based approach*. 2. ed. California: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.

- JARZABKOWSKI , P.; SEIDL , D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy , *Organization Studies*, 29/11: 1391 -1426, 2008.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. UK: Cambridge University Press, 2007.
- JOHNSON, G; MELIN, L; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p. 3-22, 2003.
- KAPLAN, S.; NORTON, P. Now strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive*, Março/Abril, 2004.
- KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v.6, n.3, p.257-273, jul.-sep. 1985
- NERUR, S. P.; RASHEED, A. A.; NATARAJAN, V. The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, v.29, n.3, p. 319-336, 2008.
- NEWTON, R. **O gestor de projetos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structure: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*12: 404-428, 2000
- PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua**: uma análise multinível. 2004. Tese. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- PMI. **Um guia prático de conhecimentos do gerenciamento de projetos**. 4 ed. Newport: PMI, 2009.
- RIGBY, D. Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, v.43, n.2, p.139-160, 2001
- ROULEAU , L. ' Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42/7 : 1414 -1441, 2005.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. „On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*13: 567-582, 2002.
- VAARA , E.; KLEYMANN , B.; SERISTÖ , H. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances, *Journal of Management Studies*, 41/1 : 1 -35, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, London, UK, v.1, n.1, p.119-127, Fev. 2002.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, 2002, p. 185-20