

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE DO SETOR METALÚRGICO

Lucas Zwang Cunha. Centro Universitário SOCIESC de Blumenau.
E-mail: lucaszwangcunha16@gmail.com

Frederico Guilherme Scheffel. Centro Universitário SOCIESC de Blumenau
E-mail: fredgs1999@gmail.com

Profa. Dra. Mirian Magnus Machado. Centro Universitário SOCIESC de Blumenau.
mirian.machado@unisociesc.com.br

Profa. Dr. Michael Samir Dalfovo. Centro Universitário SOCIESC de Blumenau.
samir.dalfovo@animaeducacao.com.br

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar a práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em uma empresa distribuidora de aço de grande porte, com filial no Vale do Itajaí. Através de entrevistas qualitativas aplicou-se uma pesquisa a nível estratégico (Líderes), e a nível operacional, nessas duas frentes foram entrevistados o total de sete colaboradores com perguntas estratégicas. Como se trata de um estudo empírico, o resultado mostra a importância da conexão e envolvimento entre os três pilares citados acima (Práxis, práticas e praticantes). Leva-se em consideração a troca de informações e o nível de participação, a clareza presente nos níveis os níveis hierárquicos e na percepção dos líderes em nível estratégico e tático, e colaboradores do nível operacional. De acordo com os entrevistados, relatou-se a participação colaborativa e a transparência da Empresa no fluxo das informações estratégicas aos demais colaboradores da organização.

Palavras-chave: estratégia, praticantes, práxis, práticas, segurança, participação.

Abstract: *This article aims to analyze the praxis, practitioners and practices as elements of strategy as a social practice in a large steel distribution company, with a branch in Vale do Itajaí. Through qualitative interviews, a survey was applied at the strategic level (Leaders), and at the operational level, on these two fronts, a total of seven employees were interviewed with strategic questions. As this is an empirical study, the result shows the importance of connection and involvement between the three pillars mentioned above (Praxis, practices and practitioners). It takes into account the exchange of information and the level of participation, the clarity present in the hierarchical levels and in the perception of leaders at the strategic and tactical level, and collaborators at the operational level. According to the interviewees, the Company's collaborative participation and*

transparency in the flow of strategic information to other employees of the organization were reported.

Keywords: *strategy, practitioners, praxis, practices, security, participation.*

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como princípio, mostrar o funcionamento da estratégia como prática e a sua importância dentro de uma instituição de grande porte e como se diferencia de estruturas de pequeno porte, em como essa estruturação e maturidade dos processos geram fatores competitivos, além de mostrar como essas expertises podem ser compartilhadas. Ao mesmo tempo que esse termo é recente dentro das organizações, ele já vem sendo estudado por décadas, principalmente por autores como Whittington (2006) e Jarzabkowski(2004) que são os precursores e disseminadores da estratégia como prática no âmbito organizacional. O tema discute a não existência de um padrão, pode ser criado e aplicado de acordo com as características de cada organização e também com as peculiaridades individuais dos agentes que ali estão realizando as atividades essenciais para o funcionamento dessas.

As três perspectivas, sendo elas, práxis, práticas e praticantes, segundo Whittington (2006), são conceitos-chaves da teoria na prática. Práxis significa toda e qualquer ação humana. Dentro da corporação, existem vários níveis operacionais onde podem ser divididas por categorias e cargos. Prática é a forma de pensar e agir de cada indivíduo, procurando então um padrão para a criação de estratégia dentro de um grupo, vinculado aos princípios de cada instituição. Praticantes é a união entre a práxis e a prática, é quem determina se a estratégia vai ser ou não efetiva. São mediadores, apontando a capacidade de execução da práxis.

Em conformidade aos estudos anteriores de Pagani (2021) e Lavarda (2021) que procuraram compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática. O estudo de Silva, Marinho e Sartori (2022) buscou compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social. Oliveira e Scholz (2022) que analisaram as práticas estratégicas desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo **analisar a prática da estratégia por meio das dimensões: práxis, práticas e praticantes.**

Este artigo está subdividido nos seguintes capítulos: o presente capítulo descreve o tema proposto para a introdução. O segundo capítulo aborda o embasamento científico com os principais conceitos e achados na revisão da literatura. O terceiro capítulo trata os procedimentos metodológicos que embasaram a fase empírica desta pesquisa. O quarto capítulo direciona os resultados e achados na pesquisa de campo. E por fim, o quinto capítulo que são considerações

finais, contextualizando como o objetivo foi atingido, além de inferir sobre as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A estratégia é uma atividade social, desempenhada por pessoas que convivem em sociedade e seguem com base no que acreditam e em suas próprias ideias. A organização é o que faz as coisas andarem de uma forma digna e isso começa na vida social, no dia a dia e na relação entre os cidadãos. Dentro da organização vem o reflexo do que as pessoas acreditam e por isso vem a afinidade em determinada empresa, pois, seus princípios estão ligados com os princípios da instituição onde trabalham. De forma indireta, a estratégia na vida social, está também dentro da entidade, com algumas particularidades para o cumprimento de atividades e nível de produção com fim garantir o seu sustento necessário para viver. Assim sendo, a estratégia não é exclusiva da organização, é um conjunto de atividades por consequência do que é praticado diariamente.

Segundo Whittington (2003), a criação de uma organização e suas estratégias, não são um trabalho fácil, e sim, demanda muito tempo e suor para que se concretize algo sólido dentro de uma ideologia formal. É necessário passar por etapas, como criação de documentos com suas devidas informações, agenda de reuniões, apresentações de ideias, entre outros. Para execução desse trabalho é exigido pessoas de conhecimento, formação, etc. Profissionais da administração, especialistas da comunicação e planejadores de estratégias são alguns dos exemplos desse trabalho que não custa barato. Strategizing é um serviço complexo, por isso demanda seriedade.

A abordagem Estratégia como Prática Social possui várias implicações para os estudos organizacionais. Entre elas, Whittington (2007) nos indica que ela apresenta um olhar muito mais sociológico sobre a estratégia, ou seja, considera que a estratégia consiste em algo que as pessoas realizam no âmbito social e encoraja a observação da estratégia em todas as suas manifestações e como algo profundamente enraizado e conectado na sociedade. Nesse mesmo sentido, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam que a SAP redimensiona as pesquisas para as ações e as interações dos praticantes de estratégia. Johnson et al. (2007) acrescentam que essa abordagem busca resgatar o papel do agente humano nas pesquisas em organizações, preocupando-se com a estratégia como uma atividade organizacional típica de interação.

A Estratégia como prática contextualiza e demonstra uma nova percepção de como devem ser dirigidos estudos e informações pertinentes a ela. Diante da necessidade de estudar as organizações com este olhar mais sociológico e cada vez mais alinhados com as necessidades do ser humano, nas suas interações sociais e nas suas conexões sociais existentes. São esses alguns dos principais objetivos da SAP, criar conexões entre os protagonistas da estratégia e os delineadores desta, buscar maneiras diferentes para enriquecer a pesquisa num todo para alinhar ainda mais as estratégias.

Whittington, Johnson e Melin (2004) realçam que a SAP confirma a forma como os gerentes fazem suas estratégias, o que destaca o conceito de strategizing, que está relacionado à atividade administrativa e a como os estrategistas fazem estratégia. Balogun, Huff e Johnson (2003)

definem os estudos em strategizing como estudos dos praticantes e de suas práticas no contexto de trabalho em que estão inseridos. Jarzabkowski (2005) complementa enfatizando que o strategizing consiste na construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que esses atores utilizam. Essas atividades são consideradas estratégicas na medida em que possuem consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Whittington, Johnson e Melin (2004) ainda afirma que para entender a nova maneira que os gestores conduzem suas estratégias, é necessário compreender o conceito de strategizing, que consiste na elaboração de atividades através de uma ação e obtendo sempre um resultado condizente com a realidade para

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), outra implicação da adoção da SAP para a realização de estudos consiste no fato de que qualquer pergunta de pesquisa abrangerá, simultaneamente, três elementos – práticas, práxis e praticantes –, mesmo que seja dado maior enfoque à interconexão entre dois deles. As práticas são rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo; a práxis recorre a uma atividade atual que os atores executam na prática, consistindo no trabalho intraorganizacional exigido para fazer e executar a estratégia; e os praticantes são os atores que realizam atividades envolvidas com a formulação e a implementação da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Contextualizando o surgimento e a expansão da estratégia como prática a partir da demanda reprimida, surge à necessidade de que sejam observados os estudos em Estratégia “por outra perspectiva”, quando é notado certo declínio na contribuição de conceitos mais antigos e técnicas de análise, sendo que esse novo método em estudo não é explicado com devida clareza e profundidade à forma real dos métodos tradicionais existentes até o momento e implicações sociais dos intérpretes envolvidos na estratégia operacionalizada no dia a dia das organizações (WHITTINGTON, 2006).

Na ótica da Estratégia como prática Social (EPS), dicotomias como pensar/agir e formular/implementar são supridas no constante movimento coletivo de construção das práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2005). As práticas estratégicas compreendem “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p.34). As práticas são consideradas estratégicas quando apresentam um curso de ação contínuo, engendrado para lidar com alguma determinada situação, gerando maior desempenho e competitividade para as organizações. Uma das implicações do ponto de vista metodológico no emprego da EPS consiste na interpretação de três componentes relacionados com o fazer estratégico: prática, práxis e praticantes conforme descrito a seguir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2004).

2.1 PRÁXIS

De acordo com Sztompka (1991). Práxis exclusivamente, carrega consigo o significado evidenciado de toda e qualquer ação humana. Socialmente falando, é a conexão de diferentes indivíduos, com pensamentos e comportamentos diversos, tanto falando em política quanto economicamente e dentro das instituições em que participam e operam. Dentro da corporação, a práxis estabelecida pelos superiores, tem por fim uma finalidade, mas cada membro tem suas particularidades e níveis hierárquicos.

Segundo Whittington (2002, 2006). O trabalho dos estrategistas ao se fazer estratégia está relacionado ao que é a práxis. Conversas estratégicas, trabalho de consultoria, entre outros, é como se faz a análise. Está ligada diretamente na prática, dentro da rotina que é estabelecida na organização, as ferramentas utilizadas, os conceitos aplicados e até mesmo na logística de pensar. Quem cria essas estratégias é quem tem o poder de decisão sobre a prática, seja o proprietário, executivos ou até mesmo funcionários.

Para Whittington (2006). A práxis são as atividades ligadas no “fazer estratégia”, consiste na forma de trabalho da estratégia e como ela se concretiza na organização. É a atividade que é realizada pelos praticantes da organização que compõe a força de trabalho e contribuem na elaboração e aperfeiçoamento da práxis.

O autor define a práxis em como o trabalho transforma e replica as práticas da estratégia e de que forma que os praticantes estratégicos atingem o resultado (WHITTINGTON, 2006). No entanto, abordar a estratégia como práxis constitui em compreender e refletir sobre a integração entre teoria e prática. Do mesmo modo que cabe dar destaque a esta integração, não implica que a percepção de práxis seja equivalente à de prática.

Para sintetizar, a práxis percorre desde a uma atividade atual que os atores (força de trabalho) executam na prática, consistindo no trabalho intraorganizacional necessário para realizar e executar a estratégia; e os praticantes são os agentes que cumprem com as atividades envolvidas na formulação e na implementação da estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2006).

2.2 PRÁTICAS

O Strategizing e a organização, ambas estão ligadas, mas cada uma com suas características. É necessário criar o entendimento da relação entre elas para ver que as duas caminham juntas e dependem uma da outra, para aí sim, esclarecer o entendimento perfeito das práticas (WHITTINGTON, 2006).

As práticas compreendem o conjunto articulado e repetitivo de atividades que colaboram no âmbito estratégico de uma organização. A prática consiste no conjunto rotineiro e articulado de atividades que colaboram no âmbito estratégico de uma organização (WHITTINGTON, 2006).

De acordo com Jarzabkowski (2004), a prática implica um desempenho repetitivo de um conjunto de atividades com o objetivo de tornar-se recorrente e habitual para ratificar determinada estratégia. No emprego da EPS, a investigação das práticas tende a identificar questões como: quais as práticas utilizadas? Como as práticas são empregadas? Quais as alterações que estas sofrem com sua utilização? Quais fatores da organização contribuem para o desenvolvimento da estratégia? A utilização de objetos, softwares de gestão e tecnologias podem ser consideradas práticas

estratégicas desde que sejam rotinas compartilhadas entre os atores e resultem em um impacto positivo para o desempenho da organização (MANTERE, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

As práticas organizacionais (rotinas organizacionais socialmente definidas) se conformam de modo que constituem a base para a micro estratégia e a ação estratégica (strategizing), gerando um processo contínuo de atividades que é, em sua essência, prático (JARZABKOWSKI, 2003, 2004). O conceito de episódio estratégico (práxis ou atividade estratégica) contempla a indissociável relação entre pensamento e ação dos estrategistas e expressa as formas com que os atores envolvidos no trabalho de “fazer” estratégias, interagem e interpretam as características físicas e sociais do contexto. Essas práticas são, em si mesmas, as responsáveis pela estabilidade e mudança de padrões de atividades estratégicas situadas no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2003).

Para fins conceituais é possível entender que o pensamento estratégico (micro estratégia) envolve interpretação, debate, negociação e comunicação. Já a ação estratégica se concretiza pelo agir estrategicamente na mobilização de recursos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Por fim, deve-se ter em mente que esses elementos não figuram num vácuo social e, portanto, é indispensável considerar as relações entre essas categorias de análise e estruturas sociais que operam num contexto institucional de maior espectro. Essa dimensão faz referência ao ambiente externo que é mais persistente, pois a estratégia, enquanto prática social, tem de ser relacionada às estruturas institucionais mais amplas em face da reciprocidade entre agência e estrutura por meio de práticas recursivas e adaptativas (JARZABKOWSKI, 2003). O resultado dessas relações irá refletir um padrão na práxis, o qual constituirá uma estratégia como prática, um conjunto de atividades estratégicas. Com isso, uma estratégia de diversificação será historicamente refletida nas práticas organizacionais, a partir de uma sucessão de práticas recursivas e adaptativas como já citado.

2.3 PRATICANTES

O estrategista nem sempre está dentro da corporação, pode ser terceirizado. Assim sendo, para a execução de estratégia como prática, só é considerado realmente um estrategista, aquele que está de fato nas ações que são geradas e aperfeiçoadas nas estratégias da corporação. Para a realização da strategizing, são analisadas as ações, o convívio e a conversação entre diferentes sujeitos. Com tudo, é fundamental o estrategista estar conectado com a visão da organização, pois, será aplicada a estratégia com base em suas crenças e práticas.

Segundo Whittington (2003), a profissão estratégica é cheia de incertezas, pois, nem sempre o que é estudado, executado e definido pelo estrategista é o que acontece no resultado final. Por diversas vezes, o resultado final pode vir a falhar na concretização ou então ao aperfeiçoamento trazendo grandes benefícios à corporação.

Orr's (1996) dentro dos processos organizacionais, os indivíduos como um todo, estabelecem uma linha de organização e processos para realização de atividades, metas, pesquisas,

métricas, entre outros. Cada indivíduo dentro de uma instituição, pode seguir com uma linha de organização, mas sempre mantendo a política organizacional, para um mesmo resultado.

Como citado anteriormente, cada indivíduo tem sua particularidade dentro da perspectiva organizacional. Administrado de formas distintas, o elemento pode chegar ao mesmo resultado, utilizando normas estabelecidas pela instituição, porém, executado com sua própria característica.

2.4 QUADRO DE ESTUDOS CORRELATOS

Nesta seção são apresentados estudos similares ao presente artigo.

Quadro 1 – Estudos correlatos

| Autores | Objetivo | Público-alvo/ coleta de dados | Segmento | Itens |
|--|---|---|---|---|
| Pagani (2021) Lavarda (2021) | Compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico. | Coleta de dados: - Entrevista semiestruturada - Observação participante - Análise de documento | - Tabela de Protesto | - Práxis - Praticante - Prática - Ambiente |
| Silva (2022) Marinho (2022) Sartori (2022) | compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social. | - entrevistas semiestruturadas - análise documental interna | - indústria multinacional brasileira (66 anos no mercado) | - Práxis - Praticante - Prática |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Oliveira (2022) Scholz (2022) | analisar as práticas de incubação desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle no período de 2009 a 2016, por meio da lente conceitual da memória social, economia solidária e estratégia como prática. | Para a coleta de dados foram utilizados os documentos da incubadora, observação participante e entrevistas semiestruturada. | - Incubadora de empresas de Empreendimentos Solidários | - O método utilizado para esta pesquisa é qualitativo e explicativo, com viés etnográfico |
| Daiane Leite de Almeida (2022) Ronaldo Gomes Alvim (2022) Ana Lídia Soares Cota (2022) Thalita da Silva Pereira (2022) | objetivo da presente pesquisa é identificar as práticas em saúde mental entre os membros das equipes da Estratégia Saúde da Família (ESF) do município de Maceió/AL. | Foram ao todo 54 profissionais escolhidos para o estudo, dentre eles, médicos, enfermeiros, odontólogos, técnicos em enfermagem e agentes comunitários de saúde. | - Saúde/ Público | - Trata-se de um estudo com abordagem mista e linha estratégica transformativa sequencial quantitativa e qualitativa |

Fonte: Dados de Pesquisa (2023).

Ao analisar o Quadro 01 de estudos correlatos que corresponde aos estudos acerca da temática estratégia como prática, percebe-se que as principais temáticas se referem a práxis, prática e praticante. O intuito da pesquisa **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM AMBIENTE DINÂMICO: ESTUDO DE CASO EM UM TABELIONATO DE PROTESTO** é compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-come-prática em ambiente dinâmico (PAGNANI; LAVARDA, 2021), assim como na pesquisa **COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGICA COMO PRÁTICA SOCIAL** o intuito é compreender a comunicação interna no processo estratégico pela lente da estratégia como prática social (SILVA, 2022; MARINHO; SARTORI, 2022).

Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria os estudos foram realizados com base na coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo em questão serão apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a fase empírica desta pesquisa. Na sequência explana-se sobre a modalidade da pesquisa adotada, a abordagem, bem como o método e instrumento de coleta dos dados.

O objetivo metodológico selecionado para esse estudo foi a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória garante uma maior familiaridade com o problema em questão, além de possibilitar a construção de hipóteses (Gil, 2019). O procedimento de investigação para esta pesquisa tem caráter qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa possibilita uma abordagem interpretativa do mundo, colocando os objetos de estudos em seus cenários naturais e tentando compreender os respectivos significados a eles conferidos.

Para seleção da fase empírica do estudo, balizada pelo método de coleta de entrevista. Segundo Everton Martins (2018), o método de entrevistas permite ao pesquisador um relacionamento direto com o grupo estudado. Além disso, o entrevistador pode conduzir e ampliar o universo das perguntas de acordo com a resposta e comportamento do entrevistado. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência.

De acordo com Mattar (1996), ao realizar esse tipo de amostragem não probabilística o pesquisador irá selecionar uma população, com base em seu julgamento, ou seja, irá aplicar a pesquisa nas empresas de sua escolha.

Neste estudo foi realizada a amostragem por conveniência, que segundo Aaker, Kumar e Day (1995), consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem. Ao total obteve-se 8 participantes, na pesquisa. O critério de escolha dos respondentes se deu pela proximidade com os respondentes, bem como por serem representantes da instituição e que tomam decisões e possuem um melhor entendimento de gestão e também pessoas da operação do negócio para entendermos se as práticas estratégicas ocorrem na base da pirâmide de decisão. Como forma de garantir e preservar a identidade das instituições e dos indivíduos da pesquisa, os nomes foram disfarçados. O campo de observação foi do ramo Financeiro, RH, Marketing e Operações, em uma grande distribuidora de aço localizada na cidade de Blumenau. A pesquisa foi aplicada em 7 participantes, sendo um do setor Financeiro, duas do Setor de RH, um do setor Gerencial (Estratégico), e outras 3 do setor operacional. A pesquisa foi aplicada no período de novembro a dezembro de 2022.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Bardin (1977) definiu a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que buscam obter indicadores que permitam ao pesquisador realizar inferências relativas às condições da pesquisa. A obtenção de indicadores de análise é feita através de procedimentos sistemáticos, caracterizando a análise de conteúdo, como um método de tratamento e análise da informação contida nas mensagens.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, como forma de responder ao objetivo do estudo, apresenta-se a análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em empresas de grande porte. Seguem os quadros das três dimensões estratégicas: Praticantes, Práxis e Práticas com suas respectivas análises.

Quadro 01 – Análise da Dimensão Praticantes (Líderes)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|---|
| Como ocorre a estratégia e como é praticada nos níveis estratégico, tático e operacional? Descreva cada um deles | <p>1 - A estratégia na organização é transmitida pelos mesmos canais, o que se aborda é a maneira como é conduzido o tema que diferencia entre os níveis. A estratégia é abordada em todas as reuniões, treinamentos, apresentações, encontros presenciais e todos os outros veículos possíveis para comunicação da mesma, visando sempre a interação para busca do aprimoramento do plano estratégico. Como estamos em uma filial, o formato para transmitir a estratégia é o cascadeamento das informações. Existem diversos comitês para discutir os pontos de melhoria em torno da estratégia, e foi um movimento que se intensificou após a pandemia de COVID-19.</p> <p>2 - A estratégia é constituída de práticas realizadas, todos colaboram para sua criação e vemos uma grande preocupação em garantir que as informações foram atingidas em seus objetivos. São divulgadas por meio de reuniões, comitês, treinamentos e raramente encontros presenciais, fato que mudou após a pandemia de COVID-19. A troca que tínhamos anteriormente era mais calorosa nos encontros presenciais.</p> <p>3 - As estratégias são desenvolvidas a partir de percepções, que através de reuniões e planos de ação, vezes por uma necessidade, vezes por uma simples visão de possibilidade de melhoria. A partir das reuniões e comitês se define um plano estratégico que é repassado às equipes. Taticamente é explicado em detalhes maiores e operacionalmente o mesmo é acompanhado na sua execução, tanto com seus prós como pontos a melhorar.</p> <p>4 - Como responsável pela equipe operacional, tenho uma grande responsabilidade que seria passar adiante tudo o que nos é repassado sobre a estratégia e objetivos da companhia. Temos reuniões, conversas e comunicados que vão norteando as decisões e ações rotineiras que realizamos.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Como se dá o desempenho de quem pratica a estratégia dentro da empresa, e qual seu papel com a estratégia dentro da organização?</p> | <p><i>1 - Possuímos uma série de indicadores à disposição para avaliação estratégica do negócio e também dos integrantes que compõem a força da estratégia. Um desenvolvimento profissional em conjunto ao plano estratégico da empresa, apresentando bons resultados em indicadores e que principalmente se identifica com os princípios e valores valiosos para a companhia tem grandes chances de ter uma carreira promissora.</i></p> <p><i>2 - Alinhamos o plano de carreira dos colaboradores ao plano estratégico da empresa, fazendo com que ambos caminhem na mesma direção e impulsionem o desenvolvimento de ambos.</i></p> <p><i>3 - Utilizamos uma série de indicadores que percorrem toda a organização e nos auxiliam a medir tudo o que precisamos para acompanhar as metas estabelecidas no plano estratégico.</i></p> <p><i>4 - Temos metas quantitativas e qualitativas para medir o desempenho da equipe, que nos ajudam a argumentar e mostrar a todos, assim conseguimos mostrar os benefícios a todos.</i></p> |
| <p>Qual a relação da estratégia com a diretoria? Como ocorre a capacitação das demais pessoas em relação às estratégias programadas e não programadas?</p> | <p><i>1 - A diretoria é detentora da tomada de decisão para formação/reformulação da estratégia da empresa, visando os objetivos macros do negócio. Ao realizar a abertura para a equipe de gestão, o mesmo busca caminhos necessários, bem como os esforços para realizar os objetivos micro, sendo estes necessários para alcançar os macros do P.E.</i></p> <p><i>2 - Nossa diretoria é responsável por criar e alterar as estratégias adotadas, em cada cenário, observando aspectos macros e micros para direcionar da melhor forma. Dessa forma, ao repassarem essa estratégia para nós, alhamos com nossos times. Além da matriz curricular de cursos que precisamos realizar para estar de acordo com nossa capacitação para a função exercida.</i></p> <p><i>3 - É criado o plano estratégico na diretoria, realizado o levantamento das propostas, avaliação e definição. Após o repasse aos responsáveis, é realizada a capacitação dos colaboradores em relação às novas propostas e remodelamentos.</i></p> <p><i>4 - A estratégia da empresa é toda decidida pela diretoria e os alinhamentos vão sendo realizados a partir disso. Somos capacitados de formas diferentes, mas o comum é em reuniões, integrações, palestras e treinamentos, mas principalmente nas conversas do dia-a-dia.</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p>Pode-se dizer que as pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria em sua empresa? Se não, por quê? Se sim, como ocorre?</p> | <p>1 - <i>Somos todos responsáveis pelo que há de bom ou dos pontos a melhorar, e é com essa perspectiva que os colaboradores são formados dentro da organização. Precisamos de senso crítico para refletir e agir na solução, desta forma mantemos comunicação clara entre operação e estratégico.</i></p> <p>2 - <i>Sim, nossa obrigação com as atividades da empresa é de aprimorar, melhorar todos os processos e levar isso adiante para que seja avaliado pelos responsáveis e aderido por todos.</i></p> <p>3 - <i>Somos a força que move a empresa, somos responsáveis por tudo o que existe ao nosso entorno e por isso precisamos estar apontando aquilo que achamos que pode evoluir. Essa troca de informações faz enriquecer as decisões da diretoria, tendo mais detalhes para buscar o melhor para todos.</i></p> <p>4 - <i>Sim, somos consultores e é nossa obrigação perante a empresa, reportar tudo aquilo que pode ser melhorado ou realizado de uma forma mais eficiente. Tudo é avaliado e estimado para melhorias.</i></p> |
| <p>Autores</p> | <p>WHITTINGTON (2006)</p> |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema Estratégia como prática é a dimensão dos praticantes. Nesse ponto as duas áreas estão alinhadas. O desempenho das estratégias é assegurado pelos superintendentes, já os outros líderes acompanham o desempenho através de relatórios de indicadores e alinhamentos pontuais com a equipe. Cada um tem seu papel importante de garantir, acompanhar e orientar os objetivos até sua entrega.

A relação entre a diretoria e seus gestores é muito próxima, todos são envolvidos na construção do P.E, inclusive uma parte considerável dos colaboradores, através das ideias que estes fornecem. A diretoria norteia as diretrizes e elas são discutidas com os líderes e gestores, que trazem para equipe a fim de que eles ajudem a compor e a desenvolver os planos táticos e operacionais. A capacitação ocorre na prática e no dia-a-dia da empresa. Os colaboradores pertencentes aos níveis operacional e tático estão totalmente envolvidos no nível estratégico, pois são eles os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos tratados no P.E. Possuem voz ativa, existem muitas trocas de ideias e feedbacks para os colaboradores sobre o que foi proposto, o que torna muito enriquecedor a formulação de um plano realista e moderador.

Pode-se afirmar que a estratégia na empresa envolve todos os níveis hierárquicos, e principalmente na percepção dos líderes em nível estratégico e tático. Os colaboradores entrevistados têm um discurso bem similar ao comentarem sobre as responsabilidades das lideranças em envolver suas equipes na resolução de problemas, mencionam também a participação e transparência da empresa em envolver todas as pessoas da organização, mesmo a estratégia sendo construída a partir de uma diretriz e métricas da diretoria, fazendo a sua prática já encontrar-se socializada entre todos, pois já está no espírito do plano estratégico.

“A estratégia é considerada uma prática social, em que os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 1996)”

Quadro 02 – Análise da Dimensão Práxis (Líderes)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|---|---|
| Na prática, como se dá a preocupação da organização quanto ao desempenho da estratégia no longo prazo e com o resultado no curto prazo? | <p>1 - Devido a magnitude das operações da empresa, existem inúmeros indicadores setoriais que auxiliam no acompanhamento e verificação do desenvolvimento das atividades e processos/projetos, buscando através desses, desvios que possam representar algum ponto de atenção e seja necessário ajustar, assim conseguimos corrigir possíveis equívocos de maior proporção que impactaria nas metas de longo prazo.</p> <p>2 - Hoje ela é medida pela gestão através de indicadores disponíveis em relatórios via Power BI, entre os principais indicadores estão custo operacional, SG & A e Margens de Lucro Bruto e Líquido. Esse cálculo também é realizado de forma individual em negociações de volumes maiores prezando por garantir a rentabilidade, mesmo sendo em cenários onde se fazem necessárias concessões de descontos acima das alçadas normais.</p> <p>3 - Verificamos com periodicidade os indicadores pertinentes ao desempenho da companhia, a fim de certificar que estamos no caminho certo, que nossas metas de curto prazo irão atingir o objetivo das metas de longo prazo, que garantirão a existência da empresa.</p> <p>4 - Realizamos acompanhamentos mensais de diversos indicadores que são muito importantes para que toda a empresa atinja os resultados desejados no curto e longo prazo.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Na prática a estratégia da empresa que você atua seguem líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão? Como isso ocorre dentro da organização?</p> | <p><i>1 - Nosso planejamento estratégico não segue nenhum modelo da moda ou algo do tipo, são utilizados modelos de gestão com estudo científico comprovado, modelos eficientes que buscam inovação para se obter resultados cada vez mais sólidos.</i></p> <p><i>2 - Não seguimos nenhum tipo de "guru", todo planejamento é muito bem elaborado para manter o foco no caminho da empresa, sem que esses acabem confundindo as tomadas de decisões.</i></p> <p><i>3 - A direção que elabora o plano não segue nenhum modismo, tudo é realizado através de ferramentas de gestão eficazes que vão garantir a estabilidade do plano.</i></p> <p><i>4 - A estratégia da empresa é muito séria e comprometida com vários pilares fundamentais, não é seguido nenhum tipo de "guru", percebo que ela é formulada embasada em estudos e modelos eficazes.</i></p> |
| <p>Como você avalia a preocupação da empresa em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia?</p> | <p><i>1 - Um dos pilares mais relevantes da empresa é a Autonomia com Responsabilidade, que busca incentivar o desenvolvimento de um olhar mais crítico e responsável sobre toda e qualquer atitude que é realizada dentro e fora da organização. Ela atribui propósito às ações rotineiras, tornando-as importantes para execução das tarefas.</i></p> <p><i>2 - É disponibilizado cursos, capacitação on-line, palestras, reuniões e tudo o que há disponível para oferecer recursos que servirão para o desenvolvimento do senso crítico, assim teremos pessoas mais engajadas e empoderadas.</i></p> <p><i>3 - A empresa gera várias ações para gerar diversas competências, disponibilizando cursos em várias áreas e com livre acesso, uma matriz de capacitação para os colaboradores aprenderem. Também temos reuniões periódicas onde abordamos a Autonomia com Responsabilidade, um princípio muito importante da empresa que nos norteia em nossas ações e tomadas de decisão.</i></p> <p><i>4 - Fazendo parte da liderança, percebo muito forte o incentivo e enfoque que devemos dar a um de nossos princípios, que é Autonomia com Responsabilidade. Isso faz com que tenhamos mais ações com qualidade e comprometimento, assim geramos valor em tudo aquilo que fazemos.</i></p> |

| | |
|--|---|
| <p>Em que momentos você consegue distinguir as estratégias praticadas como cópias umas das outras e sem grandes inovações?</p> | <p>1 - O fato de eu estar na empresa há bastante tempo e já ter passado pelo nível operacional para o estratégico me fazem perceber como evoluiu o P.E, as ações que se aproximam, assim como tantos outros processos e demandas já atendidas ao longo desses anos em relação ao plano. Como é uma empresa muito grande, certas coisas levam um pouco mais de tempo se comparado a uma empresa menor, mas estamos sempre buscando inovação para nossa estratégia.</p> <p>2 - A estratégia sofre modificações constantes, mas de forma pensada para não acabar se tornando algo sem propósito. As modificações acontecem de forma mais lenta, só que sustentáveis à empresa.</p> <p>3 - Estou na empresa tempo suficiente para ver que hoje a informação corre mais rápido, graças a tecnologia que temos disponível. Conseguimos reportar situações e rever atitudes e metas do plano muito antes de um fechamento, assim evitamos problemas. Isso mostra que seguimos inovando sempre o nosso plano, mas não apenas copiando o que já existe, apenas é utilizado com embasamento.</p> <p>4 - Como estou há bastante tempo na organização, posso afirmar que muitas mudanças e inovações já foram feitas, mas tudo tem seu tempo para acontecer, pois a estrutura da empresa é muito grande e não consegue mudar rapidamente.</p> |
| <p>Autores</p> | <p>WHITTINGTON (2006)</p> |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema Estratégia como prática é a dimensão das práxis. Neste ponto, a amostra frisa que toda ação humana tem impacto direto na atuação da estratégia. A preocupação da organização quanto ao desempenho das estratégias tanto no curto como no longo prazo é realizada por acompanhamento periódico através de painéis a fim de checar os indicadores disponíveis e relevantes para cada atividade. A gestão se inspira com base nas filosofias e metodologias das escolas de gestão, não sendo necessariamente gurus, essas são referências importantes, porém não como caminhos únicos. Tudo é avaliado e levado em consideração antes de ser tomada a decisão de fato, portanto consultores podem auxiliar no processo, mas não é quem define sobre as estratégias adotadas.

A preocupação em gerar autonomia com responsabilidade que fica bem claro nas respostas obtidas, bem como confiança são constantes. Diariamente os líderes são instigados a divulgarem esse pilar a todos, é a principal prioridade. O modelo de co-construção do qual o time é envolvido faz com que essas habilidades sejam aplicadas na prática. Para distinguir as estratégias praticadas, é possível observar o momento das ofertas dos planos operacionais, onde cada responsável traz a leitura das ações pertinentes a sua realidade e que melhor se adapta. A empresa atua com modelo tradicional, as grandes inovações não necessariamente acontecem rapidamente, viu-se que existe um tempo para implantação de inovações, que podem ser o foco ou não da estratégia, porém, pequenas inovações estão acontecendo constantemente no dia a dia.

Acredita-se que a gestão percebe a estratégia como um modelo de construção coletiva com sua equipe e o acompanhamento dos indicadores norteia o processo que tende a ser colaborativo na percepção dos líderes.

Correlacionado aos Praticantes, para Whittington (2006) a práxis pode ser definida como o trabalho prático e real dos praticantes, ou seja, todas as atividades práticas envolvendo a definição e implementação da estratégia. Assim, a Prática Estratégica é o trabalho organizacional a fim de fazer e garantir a execução da estratégia. (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Quadro 03 – Análise da Dimensão Práticas (Líderes)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|--|
| Como as práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo? | <p>1 - Baseado na política integrada da empresa, a qual abordamos em todas as reuniões de equipe, o bem mais valioso segundo essa é a integridade e a segurança das pessoas e do meio ambiente. Nenhum lucro ou operação é maior que isso. É uma estratégia clara da intenção da empresa para com todos os envolvidos, o que nos faz ter espírito de equipe e gerando reflexos no sentimento de pertencimento dos colaboradores.</p> <p>2 - A empresa hoje é uma das que mais investe em treinamento e materiais de conscientização sobre esse tema em detrimento do nível de periculosidade do material comercializado, este grau de cuidado não se mantém apenas nas usinas, mas também nas unidades comerciais que apenas movimentam os materiais. Equipes operacionais têm rotinas de segurança diárias e vários controles para evitar acidentes, assim como, equipes comerciais ajudam nesses controles e também se valem de regras para o ambiente de escritório que apesar de apresentar menos riscos, não os mitiga completamente.</p> <p>3 - As pessoas são o capital mais importante da empresa, isso fica muito explícito em tudo que vemos dentro da empresa, principalmente pela questão da segurança que temos nas atividades e dentro da empresa num todo. Temos várias ações relacionadas a essa área que movem nosso dia-a-dia.</p> <p>4 - O fato da segurança e integridade estar acima de tudo, vemos esse cuidado e zelo nas práticas do plano estratégico, sempre avaliamos tudo antes de fazer, a fim de manter a sustentabilidade e reputação da empresa.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Como as estratégias ocorrem pela construção colaborativa?</p> | <p><i>1 - Envolvermos os integrantes das equipes nas atividades e na busca pela excelência naquilo que estão realizando, através de boas práticas e principalmente seguras. Com isso temos um ambiente propício ao surgimento de novas ideias, visto que elas são bem aceitas, que serão levadas a diante para estudo e implantação nas estratégias da empresa.</i></p> <p><i>2 - Através de conversas, reuniões, onde cada nível (operacional, tático, estratégico) consegue trazer suas visões para contribuir com a métrica estabelecida pela diretoria.</i></p> <p><i>3 - Se dá em todo o envolvimento do time em níveis do planejamento estratégico como já citado anteriormente.</i></p> <p><i>4 - Todo o time está sempre envolvido em colaborar para construir um ambiente de trabalho cada vez melhor.</i></p> |
| <p>Como os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade?</p> | <p><i>1 - Nossa empresa tem uma reputação muito boa perante a sociedade, isso se dá por uma série de fatores, dentre os quais podemos ressaltar a cultura da segurança que vem sendo cada vez mais difundida nas operações, ações voltadas para o meio ambiente e que praticamos, bem como prezar pela satisfação dos clientes e fornecedores, e principalmente pela saúde e bem estar de nossos colaboradores.</i></p> <p><i>2 - Incentivamos os colaboradores a terem atitude, baseado nos pilares da companhia e essas atitudes são percebidas por todos os envolvidos, principalmente pela sociedade que nos cerca.</i></p> <p><i>3 - A sociedade é comunicada das práticas por meio dos informativos mensais publicados no site e nas mídias existentes. Para os acionistas é convocado assembleias para detalhar melhor.</i></p> <p><i>4 - A empresa utiliza diversos canais para se comunicar com a sociedade, mas sempre temos bons resultados em pesquisas de público.</i></p> |
| <p>Como os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas?</p> | <p><i>1 - São percebidos pelos motivos citados na questão anterior, ressaltando a integridade das pessoas e do meio ambiente, vemos a mudança comportamental de todos por essa mudança na mentalidade intelectual.</i></p> <p><i>2 - Vejo o reflexo das estratégias que realizamos no nosso dia-a-dia, principalmente em valores a vida e ao bem estar de todos, o que temos em nossa política integrada.</i></p> <p><i>3 - Faz parte da essência da companhia, e do próprio movimento relacionado a segurança nas atividades, aqui se vive de fato o que se prega e se aplica na prática.</i></p> <p><i>4 - Os pilares da estratégia estão disponíveis pelas instalações, abordamos o assunto sempre em reuniões e conversas diárias, fazendo isso se tornar o espírito da empresa nos colaboradores.</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p>Se tivesse que optar: a estratégia na prática se dá por insights de quem a pratica ou, por algo que já veio formatado da alta direção? Exemplifique de acordo com a realidade da organização que atua.</p> | <p>1 - <i>Acontece das duas formas, as estratégias existem para normatizar o ideal da empresa e tem-se isso como norteador das ações, mas não é totalmente engessado, podemos gerar valor nas nossas atividades quando pensamos e avaliamos o que estamos fazendo, dessa forma geramos conhecimento inverso ao da alta direção que tem uma perspectiva um pouco diferente da realidade devido a falta de detalhes. Isso se completa havendo essa flexibilização e reformulação das estratégias ao longo do tempo.</i></p> <p>2 - <i>Temos a abertura para sugerir tudo o que achamos, então acredito que os insights são necessários para formular os detalhes do plano estratégico formado na direção.</i></p> <p>3 - <i>Os insights gerados são levados a diante para avaliação e implantação de melhorias.</i></p> <p>4 - <i>Acredito que temos um pouco de cada, porque estamos sempre moldando o que já temos e adaptando com novidades que trazem ganhos e melhorias ao processo, e reportadas para serem incorporadas as boas práticas da organização.</i></p> |
| <p>Como as observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho, influenciam para a tomada de decisão?</p> | <p>1 - <i>As práticas que são aplicadas no dia-a-dia são reflexos da estratégia adotada, fazendo uma mistura entre a vida pessoal e profissional, ou seja, essas práticas são levadas com os colaboradores para fora da organização.</i></p> <p>2 - <i>Existe uma combinação muito saudável entre a vida pessoal e profissional em relação aos valores gerados pela estratégia dentro da empresa, da qual levamos para nossa vida fora da empresa, refletindo nas atitudes e pensando nas consequências.</i></p> <p>3 - <i>O olhar amplo/macro é o norteador que se faz presente e fundamental para cascadear as estratégias/práticas definidas no plano estratégico.</i></p> <p>4 - <i>Influenciam completamente no nosso cotidiano, pensando por exemplo na questão da segurança, o quanto isso é importante em tudo o que fazemos, então essa concepção se mistura entre a vida profissional e pessoal.</i></p> |
| <p>Autores</p> | <p>WHITTINGTON (2006)</p> |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema Estratégia como Prática é de fato a Prática. Com isso, a amostra demonstra que a empresa por ser de um modelo pró-ativo e cuidador, seu olhar está voltado totalmente à segurança e integridade das pessoas e seu impacto ao propósito desta, são necessariamente pessoas. A construção colaborativa como já mencionada em questões anteriores reforçam esse modelo. A sociedade, ou seja seus clientes, fornecedores e sociedade que se acerca, são envolvidos nas decisões por meio de pesquisas, bem como, recebem informações através de informativos mensais e mídias. Um dos propósitos da empresa, como já citado, é "prezar pelas vidas, com segurança e integridade, bem como fornecer autonomia com responsabilidade", fazendo com que as pessoas tenham prestígio em relação a mesma. É fato que as diretrizes são definidas pela diretoria, porém os insights que são utilizados para praticar os objetivos propostos no P.E.,

mas não significa que não se altera, durante o caminho se tiver que mudar, ou adaptar algo, é analisado e aplicado o novo formato.

As práticas observadas no ambiente externo e interno, tem total influência nas estratégias. Elas direcionam recalculando as direções tomadas, com atenção efetiva nos cenários econômicos, pois impactam nas tomadas de decisões, logo cascadeando para as equipes as novas mudanças.

As lideranças também reforçam as práticas organizacionais como colaborativas, preocupadas com as pessoas, um dos pilares desta organização e da sua imagem com a sociedade. A ideia de a estratégia ser apenas direcionada pela diretoria e após descer aos demais níveis ser construída de fato e adaptada se faz presente no relato dos questionados. Vale ressaltar aqui a preocupação devido a natureza do negócio em se comunicar com a sociedade por meio dos diferentes meios de comunicação tendo em vista seu impacto no ambiente no qual está inserida. Como práticas estratégicas, pode-se dizer que estas são ferramentas sociais, simbólicas e materiais, na qual é através das mesmas que o trabalho estratégico é realizado. Incluem-se aqui, ferramentas derivadas da atividade diária da estratégia, como por exemplo as Cinco Forças de Porter, modelos de decisão, sistemas de gerenciamento e orçamento, artefatos materiais e tecnológicos, inclusive sistemas simples como Power Point estão inseridos. (JARZABKOWSKI E WHITTINGTON, 2008).

Para que possamos compreender o alinhamento da estratégia na empresa em questão, foram entrevistados também 3 pessoas de nível operacional conforme a descrição que segue:

Quadro 04 – Análise da Dimensão Praticantes (Operacionais)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|--|
| Como ocorre a estratégia e como é praticada nos níveis estratégico, tático e operacional? Descreva cada um deles | <p>1 - <i>Percebo o alinhamento de várias formas e em diversas ações da empresa, que está constantemente se comunicando através de reuniões e treinamentos com nós que realizamos a parte operacional e sempre estamos sendo escutados com nossas ideias, e também em como podemos contribuir para a empresa.</i></p> <p>2 - <i>Temos instrução sobre o que é e como funciona a estratégia da empresa na integração, e durante o tempo é feito reuniões e alinhamentos sobre novas coisas que são decididas.</i></p> <p>3 - <i>A estratégia da empresa é repassada pelos gestores e líderes, somos informados através de reuniões e conversas, informativos sobre a mesma. Ela cerca nossas ações da rotina, sendo imprescindíveis no realizar das atividades.</i></p> |

| | |
|---|---|
| <p>Como se dá o desempenho de quem pratica a estratégia dentro da empresa, e qual seu papel com a estratégia dentro da organização?</p> | <p>1 - Entendo que esse plano da empresa busca sempre o melhor para todos e isso caminha junto com os objetivos dela, elevando todo o desenvolvimento da equipe.</p> <p>2 - Quando alinhamos nossa carreira ao plano da empresa tudo acontece com mais facilidade. Nós da operação vemos que quando seguimos as orientações do plano estratégico não temos acidentes, e os erros são diminuídos consideravelmente.</p> <p>3 - O desempenho é elevado, porque está compreendendo o objetivo da empresa e auxiliando na construção de resultados próximos ao esperado, através da colocação das metas em prática.</p> |
| <p>Qual a relação da estratégia com a diretoria? Como ocorre a capacitação das demais pessoas em relação às estratégias programadas e não programadas?</p> | <p>1 - Eu vejo que a diretoria decide quais são os objetivos da empresa e essas decisões são passadas para os colaboradores em reuniões, cursos e outros canais de comunicação.</p> <p>2 - Acredito que a estratégia é criada pela diretoria da empresa, e depois disso eles repassam aos seus subordinados que vão repassando até chegar nas pontas as informações. Temos treinamentos quando necessários para entendimento das mudanças.</p> <p>3 - Os líderes estratégicos possuem uma relação bem íntima com a diretoria e gerência, uma vez que estes ajudam a conduzir o negócio. Com relação a capacitação destes colaboradores, a empresa oferece diversos programas, como os cursos e treinamentos on-line, programas de gestão, entre outros.</p> |
| <p>Pode-se dizer que as pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria em sua empresa? Se não, por quê? Se sim, como ocorre?</p> | <p>1 - Acredito que a operação tem um papel fundamental, porque reportamos tudo o que for possível quanto a melhorias que vemos, e os supervisores e gerentes vão seguindo com essas informações para cima da hierarquia, para assim as necessidades sejam atendidas respeitando o plano estratégico.</p> <p>2 - Sempre sugerimos melhorias do que vemos em desacordo, elas são anotadas e repassadas ao superiores avaliarem.</p> <p>3 - Sim, já que estas ajudam na construção do negócio. Um exemplo disso é a construção do PE, uma vez que é levado em conta a opinião de todos os colaboradores, através de pesquisas feita via forms para facilitar o acesso e apuração dos resultados.</p> |
| <p>Autores</p> | <p>WHITTINGTON (2006)</p> |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Na dimensão dos Praticantes, percebeu-se que, de maneira geral, a percepção de estratégia é presente em todos os colaboradores em nível operacional e tático, uma vez que sabem de sua importância na construção do Planejamento Estratégico. Ressalta a importância dos indicadores, e também como esses norteiam os processos. A área operacional tem entendimento que o

desempenho é elevado quando se pratica a estratégia, na medida que veem as metas sendo implementadas por meio das competências dos praticantes.

Esses têm a consciência dos impactos dos produtos comercializados, bem como as práticas estratégicas para o bom funcionamento e expansão das operações. De maneira geral, os colaboradores operacionais sabem seu lugar mediante a hierarquia organizacional, e também suas funções e responsabilidades relativas à estratégia.

Whittington (2006) definiu estratégia como uma prática social, ou seja, ser realizada por qualquer pessoa, assim como as práticas cotidianas, como educação, política ou doméstica. Os resultados da pesquisa na dimensão “Praticantes” revelam a veracidade empírica das teorias de Whittington, uma vez que mesmo colaboradores operacionais estão envolvidos com a estratégia.

Quadro 05 – Análise da Dimensão Práxis (Operacionais)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|---|
| Na prática, como se dá a preocupação da organização quanto ao desempenho da estratégia no longo prazo e com o resultado no curto prazo? | <p>1 - Como a empresa tem o seu planejamento para o futuro, vemos vários materiais com os objetivos macro e separados em objetivos menores realizáveis no curto prazo, que são fundamentais para atingir as metas de longo prazo.</p> <p>2 - Fazemos um acompanhamento periódico das metas que temos para a área, as de curto e longo prazo, mas acredito que a empresa tem um controle em todas as áreas.</p> <p>3 - As metas da empresa são mensuradas todas com muita frequência e o resultado é acompanhado sempre para entender os desvios e ir acertando as estratégias tanto no curto prazo quanto no longo.</p> |
| Na prática a estratégia da empresa que você atua seguem líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão? Como isso ocorre dentro da organização? | <p>1 - Os líderes têm instrução e formação para atuarem em suas posições, não vejo seguindo alguma moda ou padrão, até porque eles realizam treinamentos e estão sempre preocupados em evoluir o planejamento.</p> <p>2 - Sabemos que o planejamento é realizado por pessoas que estudam e são capacitadas no assunto. Vemos trabalho sério envolvido.</p> <p>3 - Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto.</p> |

| | |
|---|--|
| Como você avalia a preocupação da empresa em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia? | <p>1 - A empresa tem um pilar que é Autonomia com Responsabilidade, me sinto encorajado a tomar decisões do dia-a-dia.</p> <p>2 - Somos incentivados a tomar decisões responsáveis no dia-a-dia, isso vem desde a integração onde é passado os pilares da empresa. Recebemos vários treinamentos para entender qual seu objetivo e sua atividade.</p> <p>3 - Há grande preocupação em desenvolver os colaboradores, entregar desafios que permitam o desenvolvimento da equipe. Dando autonomia com Responsabilidade, mensurando os riscos antecipadamente e cuidando de toda a segurança.</p> |
| Em que momentos você consegue distinguir as estratégias praticadas como cópias umas das outras e sem grandes inovações? | <p>1 - Não consigo dizer qual o foco exato da empresa, porque ela têm vários negócios e tenta usar a mesma estratégia nos negócios, apenas com algumas alterações.</p> <p>2 - Não consigo responder essa pergunta, não tenho muito tempo de empresa.</p> <p>3 - A partir do momento em que estas ações estratégicas tomam o mesmo rumo e que sempre acabam com os mesmos resultados ou de forma inviável em relação ao projetado, vemos que a empresa revê seus planos.</p> |
| Autores | WHITTINGTON (2006) |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Nesta dimensão, a amostra das pessoas em nível operacional reforça a constância da prática estratégica, uma vez que a Práxis está na ponta, sendo efetivada no dia a dia dos colaboradores. Existe um forte direcionamento da liderança sobre o desenvolvimento dos colaboradores e, por consequência das equipes, independente de qual seja o nível hierárquico. Ao serem questionados sobre se a estratégia da empresa segue os líderes ou gurus do momento, percebeu-se a unanimidade sobre não ser seguidos gurus ou algum modismo, nota-se que a empresa tem a preocupação com a metodologia utilizada e que vão integrar o plano estratégico. Consultores externos até podem ser consultados, mas não decidem sobre.

Enfatizam a fala dos líderes com o desenvolvimento e competência dos colaboradores, dada a autonomia e responsabilidade para realização das atividades diárias, projetos, entre outras funções que operacionalizam a prática estratégica. Percebemos também que em alguns casos, pode vir a ocorrer falhas nas práticas estratégicas, como por exemplo a falha na comunicação e repasse aos envolvidos. Relatam que existem cópias de práticas de outras áreas, mas falam da adaptação estratégica constante e que a inovação ocorre por meio do aprendizado desta aplicação. Contudo, percebe-se a aplicação desta estratégia nas rotinas diárias e preocupação na capacitação dos envolvidos da operação, para compreensão clara do plano estratégico e seus objetivos. Na práxis da estratégia que ocorre de fato a aplicação, operação e manipulação da estratégia, através da habilidade e capacidade dos praticantes em gerir os processos, rotinas, operações, e objetivos que desejam atingir. Apesar da expertise dos praticantes, estes não conseguem prever de fato as

reações dos demais atores ligados direta ou indiretamente à organização. (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008 JARZABKOWSKI, 2004).

Quadro 06 – Análise da Dimensão Práticas (Operacionais)

| Tópicos da Entrevista (Variáveis) | Síntese das Respostas |
|--|--|
| Como as práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo? | <p>1 - Todos os objetivos da empresa são todos voltados em primeiro lugar para a segurança de todos e de tudo, e sempre se preocupando com o bem estar dos colaboradores.</p> <p>2 - As pessoas são o mais importante na empresa, essa é a visão que é passada e reforçada todos os dias. Temos isso bem claro, porque é falado sobre em todas as reuniões e conversas que temos.</p> <p>3 - Através dos princípios, tudo é levado em consideração: colaborador, comunidade e integridade.</p> |
| Como as estratégias ocorrem pela construção colaborativa? | <p>1 - Sempre conversamos e alhamos para poder refletir sobre o que será feito e como vamos fazer, podendo assim evoluir e melhorar os processos que realizamos</p> <p>2 - Já respondido anteriormente, através de sugestões e ideias que são avaliadas para colocar em prática.</p> <p>3 - Muitas ações são criadas de forma coletiva, buscando o olhar da equipe para construção e formulação da estratégia.</p> |
| Como os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade? | <p>1 - Fazemos várias divulgações de nossa cultura e como isso impacta em toda a sociedade e sempre ouvimos bons comentários sobre a empresa.</p> <p>2 - Vemos que a sociedade tem um prestígio pela empresa, então acredito que as ações são percebidas de forma positiva.</p> <p>3 - Quando falamos de sociedade temos muitos valores atrelados um ao outro, mas muitas das vezes se dá por admiração ao ambiente e ao que exercemos e ajudamos a construir.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Como os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas?</p> | <p>1 - Como a segurança por exemplo que é um pilar da estratégia da empresa, isso está em absolutamente tudo o que fazemos dentro e fora da empresa, assim como outras coisas importantes para o dia-a-dia.</p> <p>2 - Incorporamos algumas premissas para realizar o trabalho, isso se dá pela comunicação entre a equipe e o líder. Sempre levamos em conta esses pontos que são importantes para a empresa.</p> <p>3 - Principalmente quando há comunicação assertiva, é a chave para uma comunicação clara e direcionada ao seu público alvo.</p> |
| <p>Se tivesse que optar: a estratégia na prática se dá por insight's de quem a pratica ou, por algo que já veio formatado da alta direção? Exemplifique de acordo com a realidade da organização que atua.</p> | <p>1 - Acho que as duas maneiras são válidas, temos uma visão do que se deve fazer, mas na prática fazemos dentro da nossa realidade e amadurecemos com isso, o que não está previsto, realizamos sugestões de melhorias.</p> <p>2 - Como temos a oportunidade de sugerir, vejo que acontece através de insight's.</p> <p>3 - Através de ideias que fornecemos, e são avaliadas para serem implantadas.</p> |
| <p>Como as observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho, influenciam para a tomada de decisão?</p> | <p>1 - Somos incentivados a sempre trazer coisas novas para contribuir na empresa e nas atividades do dia-a-dia.</p> <p>2 - Levamos em conta na nossa vida pessoal as coisas que também aprendemos na empresa, sendo muito importante levar esses ensinamentos para a vida, como o exemplo da segurança em tudo que vamos realizar e passar essa ideia adiante.</p> <p>3 - Nossa vida é cercada de aprendizados que temos na empresa, principalmente quando falamos de segurança e integridade como seres humanos, cuidar não só de nós é algo muito falado na empresa e isso reflete um senso coletivo muito bom.</p> |
| <p>Autores</p> | <p>WHITTINGTON (2006)</p> |

Fonte: Da pesquisa (2022)

Avaliando a dimensão Prática operacional, observa-se que as práticas estratégicas da empresa estão preocupadas com impacto para as pessoas, citaram aqui os colaboradores, a sociedade e os clientes, o que mais destacou-se frente às respostas foi a cultura organizacional, uma vez que esta é expandida frente aos colaboradores e frente aos envolvidos que se fazem presentes, com princípios de segurança num todo, por exemplo. A tomada de decisão leva em conta os potenciais impactos positivos e negativos na sociedade.

A estratégia é direcionada pela diretoria e alta administração, e aplicada pelas pontas, nos níveis operacionais, porém, apesar de existir a hierarquia, no que tange às estratégias, há diversas ferramentas estratégicas que são utilizadas na operacionalização do dia a dia, citam alguns exemplos como: brainstormings, prática de conhecimento, análise de dados e estudos, todos a fim

de expandir ainda mais os ganhos em geral; também é dado autonomia à ponta para avaliar e mudar caso necessário e viável, a forma de realizar os processos. Percebe-se que a estratégia precisa ser adaptada aos novos públicos jovens que surgem, se fazendo necessário estudo deste público mais a fundo, a fim de entender seu comportamento e incrementar as rotinas estratégicas da empresa. As práticas são definidas como ferramentas sociais, simbólicas e materiais, que ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização e estão intrinsecamente conectadas, fornecendo assim os insumos necessários para realizar as atividades de trabalho diárias, a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

A observação das respostas nas entrevistas com os colaboradores dos níveis estratégico e operacional, foi identificado uma grande similaridade entre ambos, notou-se que a estratégia como prática na empresa possui um alinhamento e percorre desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais, formando assim o cascadeamento das informações entre os colaboradores. Apesar de haver algumas inconsistências no que tange a comunicação em alguns aspectos, no geral, a cultura organizacional evidente e valores da organização estão presentes nas rotinas de trabalho de todos os níveis. Por fim, identificamos que a alta gestão e níveis operacionais, estão conectados por meio da cultura e valores da instituição que estão inseridos. Vemos fortemente a questão da segurança no trabalho, aos valores dados para o meio ambiente, e principalmente o valor da vida como práticas estratégicas consolidadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem por objetivo analisar os praticantes, a práxis e as práticas como elementos da estratégia como prática social em uma grande distribuidora de aço localizada na cidade de Blumenau. A presente pesquisa testou as ideias propostas por Whittington (2006). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática.

O assunto Estratégia como Prática é imprescindível para que haja conexão entre as três dimensões explanadas no decorrer do artigo, para que se tenha assertividade das informações estratégicas e seu atingimento. Através de pesquisa empírica, é possível extrair análises importantes desse estudo.

Um ponto bastante evidente na pesquisa se dá às práticas estratégicas realizadas na empresa em questão, como a inclusão dos níveis estratégicos, operacionais, sociedade e stakeholders, no envolvimento para realizarem o Planejamento Estratégico, demonstrando que há um alto amadurecimento e maturidade na troca de informações e interatividade entre os mesmos. Os treinamentos de capacitação para os colaboradores, ações voltadas à sociedade como projetos sociais, empoderamento de minorias, informativos mensais e comunicação com acionistas são algumas das ações que caracterizam o envolvimento extra organizacional da empresa. Concluiu-se que de acordo com os entrevistados existe uma forte conexão e transparência da empresa nas informações estratégicas aos demais colaboradores da instituição. A utilização de canais claros que garantem a massificação das informações e instruções que são fundamentais para o ser humano.

A empresa possui em torno de trinta mil colaboradores diretos e indiretos em várias regiões em torno do país e do mundo, a pesquisa foi realizada por um setor a fim de representar o todo. O setor que contribuiu para esse estudo foi a filial da cidade de Blumenau e todas as áreas foram pesquisadas, Finanças, Recursos humanos e administrativo, comercial e operações, que conta hoje com mais 15 colaboradores. O modelo aplicado para essa amostra foi de entrevista qualitativa, onde os respondentes foram quatro colaboradores estratégicos e mais três colaboradores táticos operacionais.

Como limitações de estudo, identificamos o fato de aplicarmos a pesquisa somente em uma unidade da organização, não podendo avaliar se estes resultados se aplicariam também nas demais filiais devido a regionalização da empresa, ou até mesmo a diferença cultural onde ela está instalada ou unidades fabris como as usinas também, por exemplo. Sugerimos para os próximos estudos a aplicação de novas pesquisas em diferentes instituições do ramo, a fim de realizar novos insumos para compará-los, identificando padrões na gestão e estratégia. Além disso, sugerimos a aplicação da pesquisa em mais empresas do mesmo ramo, a fim de identificar como a cultura da segurança está sendo compartilhada a fim de garantir a integridade física e do meio ambiente no qual estão inseridas, e gerando valor para toda a cadeia que rege suas atividades e colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v.25, n.4. London: SAGE Publications, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN J.; SEIDL. D. 'Strategizing: The challenges of a practice perspective'. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v.17 n.4, p.282-286, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **RAC**, Edição Especial, 2010. p.33-49.

MANTERE, S. **Strategic practices as enablers and disablers of championing activity**. *Strategic Organization*, v. 3, n. 2, p. 157–184, maio 2005.

MARRAS, J. P.. **Administração de remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, J. F. DE S. R. et al. Gestão de recursos humanos como estratégia para competitividade em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 70–79, 29 jun. 2021.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, V.; VANCONCELOS, A.C. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; BRITO, V. G. P. Um “Pas de Deux” da estratégia com a arte: as práticas do Grupo Corpo de Balé. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, art. 3, p. 1016-1039, 2011.

SOBRAL, F.; PECCI, A.. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44–53, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v.28, 2007.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 117, 2003.

WILSON, ; Jarzabkowski P.; Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, 2004.