



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CIRLENE INACIO DA GRAÇA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE *STRATEGIZING* E *PHRONESIS* NO
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

FLORIANÓPOLIS

2019

CIRLENE INACIO DA GRAÇA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE *STRATEGIZING* E *PHRONESIS* NO
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa
Lavarda.

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

GRAÇA, Cirlene Inacio da
A ARTICULAÇÃO ENTRE STRATEGIZING E PHRONESIS NO
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO / Cirlene Inacio da GRAÇA ;
orientador, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2019.
186 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Strategizing. 3. Phronesis. 4.
Planejamento estratégico. 5. Cooperativa. I. Lavarda,
Rosalia Aldraci Barbosa . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CIRLENE INACIO DA GRAÇA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE *STRATEGIZING* E *PHRONESIS* NO PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Mauricio Roque Serva
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Administração.

Prof. Dr.(a) Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador Pró-Tempore do Programa

Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
Orientadora

Florianópolis, 26 de setembro de 2019.

*À minha amável mãe Ambrosiana,
Às minhas amadas filhas Roberta e Celine,
Ao amor da minha vida Robinson.*

AGRADECIMENTOS

Desafio tão grande quanto esta tese é conseguir expressar meus agradecimentos para todos que de alguma forma fizeram parte dessa trajetória. Queria poder nomeá-los individualmente, mas sabendo que a memória pode contribuir com a injustiça do esquecimento, primeiramente peço perdão e desde já agradeço por fazerem parte dessa caminhada.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ser Luz no meu caminho, Fortaleza e Guia da minha caminhada, Esperança e Alento nas horas difíceis e a Alegria nos momentos de conquista. Obrigada Senhor por tudo e pela Tua presença em minha vida!

Meu agradecimento eterno aos meus pais Ambrosiana e Lourenço e à minha irmã Iara, por todo amor e atenção, em especial à minha mãe Ambrosiana, mulher guerreira e de Fé, sempre me incentivando e transmitindo seu amor incondicional, que eu sinto sempre e que me faz um bem tão profundo. Agradeço à minha família e aos meus amigos, pela torcida, pelo carinho e por entenderem a minha ausência.

Agradeço a três pessoas tão importantes e especiais em minha vida: meu esposo Robinson, e minhas filhas Roberta e Celine. O que posso dizer para expressar tudo o que tenho a agradecer? As palavras não são suficientes para expressar minha gratidão por todo amor, cuidado, compreensão, incentivo e apoio que recebi de vocês, mesmo estando tão ausente, tão ocupada, tão preocupada, vocês continuavam ali. Vocês são a alegria do meu viver, amor eterno!

Agradeço imensamente à minha orientadora Professora Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, cuja importância vai muito além da condução deste trabalho, e por quem sempre terei admiração e a honra de ter recebido seus ensinamentos. Agradeço pelo privilégio de ser sua orientanda, pela confiança e amizade que levarei por toda a vida.

Agradeço a todos os Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) que pude conhecer, ouvir, aprender e conviver, todos acrescentaram de forma inestimável à minha vida, em especial aos membros da minha banca de qualificação: Professoras Graziela Dias Alperstedt e Gabriela Fiates e ao Professor Mauricio Roque Serva, e aos membros da minha banca avaliadora: Professora Beatriz Quiroz Villardi e os Professores Mauricio Roque Serva e Pedro Antônio de Melo; obrigada pela disponibilidade e todas as contribuições.

Aos meus colegas de turma do Doutorado, e ao meu grupo de pesquisa, obrigada pelo apoio, pela convivência, por dividirem experiências. Em especial, quero agradecer à minha amiga Christiane Ferreira Bellucci. Chris, obrigada por estar tão perto mesmo estando tão longe,

obrigada por todas as palavras de incentivo, por toda ajuda, por permitir dividir minhas angústias, incertezas, alegrias, por todas as horas no *Skype* e *Whatsapp*, pelas brincadeiras e por todas as risadas que não sei como você conseguia despertar, mesmo nos momentos de turbulências.

Agradeço também à Cooperativa de Crédito Credifoz, na figura do Sr. Silvano Lazarini Junior e da Sra. Edna Baumgartner e toda a equipe, por me acolherem, por todo apoio que recebi, pelas experiências compartilhadas e por permitirem que a pesquisa fosse realizada, disponibilizando tudo o que precisei para que esta tese fosse possível.

Não menos importante, o meu agradecimento à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) pela oportunidade dada e por disponibilizar a estrutura e as pessoas necessárias para a realização do doutorado.

“Nunca, jamais desanimeis, embora venham ventos contrários [...] Vamos passo a passo, mas sempre em frente.”
(Santa Paulina)

RESUMO

À luz da mudança proporcionada pela “virada da prática” nas ciências sociais e, por conseguinte, nos estudos sobre estratégia, surgiu o interesse em pesquisar como as estratégias ocorrem no dia a dia da organização por meio da perspectiva da Estratégia como Prática. Essa perspectiva tem como base a tríade: práticas, práxis e praticantes, que são elementos indissociáveis no fazer estratégia (*strategizing*). Explorando o processo de implementação da estratégia por meio de um evento formal como o planejamento estratégico (PE) em uma Cooperativa de Crédito, este estudo foi direcionado para compreender como o processo de implementação ocorre mediante a perspectiva da *SaP*, considerando-se uma habilidade que fosse capaz de mediar o *strategizing*, direcionando-o para uma adequada realização: a *phronesis*. Nesse sentido, o argumento central desta tese enunciado no problema de pesquisa foi: **como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico?** Para responder a tal questionamento, o objetivo geral definido para a pesquisa foi: compreender como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico, e como objetivos específicos: (i) identificar episódios estratégicos do processo de implementação do PE; (ii) descrever o *strategizing* no processo de implementação do PE; (iii) evidenciar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do PE. Com base no marco teórico revisado, foi possível elaborar uma proposição de pesquisa inicial, qual seja, que a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; ou seja, ante cada prática existe a *phronesis* inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE. Para alcançar os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, adotando, para tanto, uma postura interpretativista, considerando que a realidade é socialmente construída, fruto das interações sociais das pessoas com seu meio. Foi realizado um estudo de caso único em uma Cooperativa de Crédito, sendo a coleta de dados realizada por meio das técnicas de análise de documentos, entrevista aberta e observação semiestruturada. A análise dos dados transcorreu por meio da análise da narrativa e da técnica *pattern matching* de construção de análise conjunta entre teoria e dados do campo. Os principais conhecimentos produzidos desse estudo indicaram a relação de articulação ente *strategizing* e *phronesis* de forma conjunta, associada, pois cada realização de ação mediada pela *phronesis* possibilitou o avanço e a implementação do planejamento estratégico da Credifoz, ou seja, *strategizing* é complementado pela *phronesis*.

Palavras-chave: *Strategizing*. *Phronesis*. Planejamento estratégico. Cooperativa. Estudo de Caso.

ABSTRACT

Considering the change brought about by the “practice turn” in the social sciences and, therefore, in strategy studies, interest has arisen in researching how strategies occur in the day-to-day organization through the perspective of Strategy as Practice. This perspective is based on the triad: practices, praxis and practitioners, which are inseparable elements in strategizing. Exploring the process of strategy implementation through a formal event such as strategic planning (SP) in a Credit Cooperative, this study was aimed at understanding how the implementation process occurs from the perspective of SaP, considering a skill that is capable of mediate strategizing by directing it towards a proper realization: phronesis. In this sense, the central argument of this thesis stated in the research problem was: how does the articulation between strategizing and phronesis occur in the strategic planning implementation process? To answer this question, the main goal defined for the research was: to comprehend how the articulation between strategizing and phronesis occurs in the strategic planning implementation process, and as specific goals: (i) to identify strategic episodes of the SP implementation process; (ii) describe the strategizing in the SP implementation process; (iii) to evidence the flow of phronesis in the articulation (of the action) in the strategizing in the process of implementation of the SP. Based on the revised theoretical framework, it was possible to elaborate an initial research proposition, namely that the articulation between strategizing and phronesis in the SP implementation process occurs in a joint, associated way; that is, before each practice there is the inherent phronesis of the practitioner influencing his action, performance and reaction to situations experienced in the process of SP implementation. To achieve the proposed goals, a qualitative research was outlined, adopting, therefore, an interpretative attitude, considering that reality is socially constructed, as the result of the social interactions of people with their environment. A single case study was conducted in a Credit Cooperative, and data collection was performed through document analysis, open interview and semi-structured observation techniques. Data analysis was carried out through narrative analysis and the pattern matching technique of building a joint analysis between theory and field data. The main knowledge produced from this indicated the articulation relationship between strategizing and phronesis together, as each phronesis-mediated action accomplishment made it possible to advance and implement Credifoz's strategic planning, that is, strategizing is complemented by phronesis.

Keywords: Strategizing. Phronesis. Strategic Plan. Cooperative. Case Study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integração da práxis, práticas e praticantes	33
Figura 2 – Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática	34
Figura 3 – Estrutura integrativa da Estratégia como Prática	40
Figura 4 – Estrutura Combinatória de Estratégia como Processo e Prática (SAPP)	41
Figura 5 – <i>Phronesis</i>	52
Figura 6 – <i>Strategizing</i> e <i>Phronesis</i> em episódios estratégicos.....	54
Figura 7 – Estrutura básica para análise <i>Pattern Matching</i>	73
Figura 8 – Mapa Mental da Pesquisa	79
Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico Credifoz	82
Figura 10 – Implementação do PE da Credifoz	86
Figura 11 – Articulação entre <i>Strategizing</i> e <i>Phronesis</i> na implementação do PE.....	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos segundo sua definição principal de <i>phronesis</i>	24
Quadro 2 – Resumo da Literatura revisada	61
Quadro 3 – Organização das entrevistas (primeiro contato)	68
Quadro 4 – Entrevistas	69
Quadro 5 – Participantes da Observação por nível hierárquico	69
Quadro 6 – Elementos Constitutivos de Análise	75
Quadro 7 – Constructo da Tese	78
Quadro 8 – Participação dos colaboradores na concepção do planejamento estratégico	85
Quadro 9 – Participação dos colaboradores na implementação do planejamento estratégico ..	87
Quadro 10 – Episódios estratégicos na implementação do PE da Cooperativa	89
Quadro 11 – Primeiro episódio estratégico de reunião geral.....	96
Quadro 12 – Segundo episódio estratégico de reunião geral.....	101
Quadro 13 – Terceiro episódio estratégico de reunião geral.....	106
Quadro 14 – Quarto episódio estratégico de reunião geral	109
Quadro 15 – Episódios estratégicos de reuniões mensais	114
Quadro 16 – Episódio estratégico de orçamento	117
Quadro 17 – Episódio estratégico evento da Cooperativa.....	121
Quadro 18 – Articulação entre os atributos de <i>Phronesis</i> e <i>Strategizing</i>	128
Quadro 19 – Características do local	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H – *What; Why; Where; When; Who; How; How much*
ABCOOP - Associação Brasileira de Cooperativas
ACENTRA – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sul Catarinense
ACI - Aliança Cooperativa Internacional
ACREDICOOP – Cooperativa de Crédito do Norte Catarinense
AGEPAM – Gestão do Plano de Ação e Metas
ASCOOP - Associação das Cooperativas de Santa Catarina
BCB - Banco Central do Brasil
BI – *Business Intelligence*
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CECRED – Cooperativa Central de Crédito Urbano
CNC - Conselho Nacional de Cooperativismo
CoP - Comunidades de Prática
CREDCREA - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais do CREA dos Estados de Santa Catarina e Paraná
CREDECOMIN – Cooperativa de Crédito da Serra Catarinense
CREDELESC - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados das Centrais Elétricas de Santa Catarina
CREDIFIESC - Cooperativa de Crédito dos Empregados do Sistema FIESC
CREDIFOZ – Cooperativa de Crédito da Foz do rio Itajaí Açu
CREVISC – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Guaramirim
DC – Definição Constitutiva
DO – Definição Operacional
EC – Elemento Constitutivo
EVOLUA - Cooperativa de Crédito da Região do Sudoeste do Paraná
FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo
GP – Gestão de Pessoas
JUCESC - Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
NEEGES - Núcleo de Estudos em Estratégia, Gestão e Sustentabilidade
OCB - Organização das Cooperativas do Brasil
OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
P – Participante
PA - Posto de Atendimento
PAM – Plano de Ação e Metas
PE – Planejamento Estratégico
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PPR – Programa de Participação dos Resultados
PROGRID – Programa de Integração e Desenvolvimento de Cooperados e Comunidade
RH – Recursos Humanos
SaP - Strategy as Practice /Estratégia como Prática
SAPP - Strategy Processes and Practices
SCRRED - Cooperativa de Crédito da Região do Contestado
SFN - Sistema Financeiro Nacional
SICREDI - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento
SNCC - Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TRANSPOCRED – Cooperativa de Crédito dos Empresários de Transportes do Sul do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNASCO - União Nacional de Cooperativas

VIACREDI - Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí

VIACREDI ALTO VALE – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS.....	21
1.4	JUSTIFICATIVA.....	21
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1	PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	28
2.2	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E <i>STRATEGIZING</i>	31
2.3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
2.4	<i>PHRONESIS</i>	48
2.5	<i>STRATEGIZING & PHRONESIS</i>	52
2.6	COOPERATIVISMO	54
2.6.1	Cooperativismo de Crédito.....	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2	ESTUDO DE CASO	64
3.2.1	Seleção do Caso.....	65
3.2.2	Coleta de Dados.....	66
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	71
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	80
4.1	OS EPISÓDIOS ESTRATÉGICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PE NA CREDIFOZ.....	888
4.2	O <i>STRATEGIZING</i> NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PE NA CREDIFOZ.....	91
4.2.1	Primeiro episódio estratégico de reunião geral: Planejamento Estratégico Credifoz... 93	
4.2.2	Segundo episódio estratégico de reunião geral: Planejamento estratégico Sistema Ailos.....	97
4.2.3	Terceiro episódio estratégico de reunião geral: Planejamento Estratégico Credifoz .. 101	
4.2.4	Quarto episódio estratégico de reunião geral: Fechamento do primeiro ano do ciclo de Planejamento Estratégico da Credifoz.....	106
4.2.5	Episódios estratégicos de reuniões mensais	110

4.2.6	Episódio estratégico reunião de orçamento	115
4.2.7	Episódio estratégico evento da cooperativa.....	118
4.3	A <i>PHRONESIS</i> NA ARTICULAÇÃO DA AÇÃO NO <i>STRATEGIZING</i>	122
4.4	REFLEXÃO SOBRE OS ACHADOS DA PESQUISA	133
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICE A – Descrições das características dos locais de realização dos episódios estratégicos.....	163
	APÊNDICE B – Descrição dos episódios estratégicos.....	166

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório, apresento, primeiramente, a contextualização do tema com base nos principais constructos teóricos que dão aporte à presente pesquisa, quais sejam: *strategizing*, *phronesis* e planejamento estratégico. Na sequência, exponho a problematização de pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos e, por fim, os argumentos que a justificam.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A evolução do campo das ciências sociais se deu com base em outras ciências, como a filosofia, a sociologia e a antropologia. Nesse contexto, estudos para aperfeiçoar e contribuir com esse campo foram desenvolvidos, e, assim, compor a epistemologia da administração. Por volta dos anos 80, aconteceu o desenvolvimento da epistemologia da administração, fruto da revisão de todas as instituições basilares da sociedade ocidental, inclusive da ciência.

No entendimento de Serva (2014, p. 52), a teoria administrativa sofreu algumas inferências para o seu aperfeiçoamento:

- a) amadurecimento da teoria pela adoção de uma atitude reflexiva dos pesquisadores;
- b) melhoria dos protocolos de pesquisa, adequando os métodos empregados aos objetivos das pesquisas;
- c) favorecimento da aproximação entre teoria e prática, entre pesquisadores e gestores;
- d) mapeamento realista do campo de atuação tanto dos pesquisadores como dos gestores;
- e) uma melhor visão de conjunto do campo da administração. de para as questões de uma atitude mais reflexiva dos pesquisadores; adequação dos métodos de pesquisa e a aproximação da teoria com a prática.

No campo dos estudos sobre estratégia, a virada dos estudos das teorias sociais - "teorias de prática" ou "teorias de práticas sociais" surgem como uma alternativa a outras formas de teorias social e cultural. A teoria das práticas não explica a prática por meio dos conteúdos mentais, discursos ou interações, mas, sim, pelas próprias práticas, ou seja, a partir dos comportamentos rotinizados (RECKWITZ, 2002).

De acordo com Reckwitz (2002), na teoria das práticas, há estudos teóricos, nos quais se observam elementos de uma teoria das práticas sociais, como os de: Bourdieu (1972, 1977); Giddens (1979, 1984) Garfinkel (1967); Latour (1991); Taylor (1993a, b); e Schatzki (1996).

A teoria social contemporânea trouxe um novo olhar para a ação social dentro das organizações, a qual foi chamada de *practice turn* ou “virada da prática” (SCHATZKI, 2001, 2005; RECKWITZ, 2002). Para Schatzki (2001, p.2), a virada da prática na teoria social incorpora “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas”, como constituintes do campo das práticas.

Foi por meio dos estudos organizacionais, da teoria social e de suas contribuições, que emergiu a abordagem da estratégia como prática (GOLSORKHI et al., 2010). Esse tema ainda é jovem, relevante e pendente de novos estudos que possam trazer luz à ação estratégica, pois, a estratégia ainda é conhecida como a “caixa preta” da organização, na qual somente a alta direção tem acesso. Com a abordagem da estratégia como prática, é possível disseminar o entendimento que a estratégia passa a ser fruto da interação entre os sujeitos “comuns” dentro da organização.

Com fundamentos nesses estudos, surgiu o interesse em pesquisar como as estratégias ocorrem na prática, no dia a dia da organização, revelando a preocupação de investigar no nível mais micro de execução essa prática, daí o termo *Strategy as Practice (SaP)* – “estratégia como prática” ou *strategizing* (WHITTINGTON, 1996).

Whittington (1996) foi um dos responsáveis pelos primeiros estudos dentro da perspectiva da estratégia como prática no campo da administração estratégica. Dessa forma, preocupou-se em investigar como os estrategistas atuam e interagem no fazer estratégia – *strategizing*. Para tanto, desenvolveu um *framework* composto por três elementos que se relacionam: prática, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006b).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) tomaram como base o *framework* de Whittington (2006b) para elaborar um *framework* conceitual diferenciado a fim de auxiliar num melhor entendimento do processo de *strategizing*. Assim, o foco central nos estudos de Whittington (2006b) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) é entender como ocorre o *strategizing*, fruto das interações dos diversos atores e suas práticas organizacionais.

Compreender a estratégia com base na percepção de que ela é realizada por pessoas em suas atividades diárias, conforme preconizam Whittington (2006b) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), aproxima a estratégia da prática. Nessa lógica, a estratégia passa a ser vista não mais como um atributo da organização, mas como um reflexo das atividades diárias dos indivíduos que dela participa. Nessa perspectiva, a estratégia é considerada um fenômeno social, no sentido de que a estratégia não é um ativo da organização, mas é construída por meio das atividades que seus indivíduos realizam no dia a dia organizacional (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Na perspectiva da estratégia como prática, as atividades de estratégia podem acontecer na forma de eventos formais ou informais (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; LANGLEY; MELIN, 2007). Um dos eventos formais é o planejamento estratégico (PE), o qual é um dos processos mais comumente adotados pelos gestores nas organizações para desenvolver suas estratégias (HODGKINSON et al., 2006).

A literatura sobre planejamento estratégico é extensa e diversificada, tanto em termos acadêmicos (pesquisas) quanto em termos de negócio (aplicação), mas, em ambos os termos, assume-se que o entendimento sobre planejamento estratégico evoluiu ao longo dos anos, uma vez que novas perspectivas teóricas ajudaram na sua compreensão, e uma delas é a perspectiva da estratégia como prática, conforme esforços empreendidos por Jarzabkowski (2003); Hodgkinson et al., (2006); Jarzabkowski e Seidl (2008); Jarzabkowski e Balogun (2009).

Nessa linha, o planejamento estratégico é entendido como um esforço para conduzir as decisões e as ações que moldam e orientam uma organização (BRYSON, 2004), mas esses esforços estão diretamente condicionados ao que os autores participantes desse processo realizam (WHITTINGTON, 1996) e a forma como ocorre a implementação das suas ações por meio das interações subjetiva e objetiva que são condicionadas (NONAKA; TOYAMA, 2007).

Para que a organização possa atingir sua estratégia (decodificada no planejamento estratégico), ela depende de uma adequada condução desse processo, o que tem sido uma questão de reflexão em diversas organizações com ponderação para aspectos positivos e negativos dessa condução. Surge, então, a necessidade de coordenação de ações para a adequada construção do processo, com o envolvimento de todas as partes interessadas. Conforme recomendam Nonaka e Toyama (2007), existe uma habilidade inerente à atuação humana que possibilita a realização dessa forma adequada para atingir a estratégia pretendida em determinada situação, a qual é nomeada de *Phronesis*.

Os primeiros estudos sobre *Phronesis* foram desenvolvidos por filósofos, como Heráclito, Sócrates, Platão e Aristóteles. Seu conceito tem sido explorado mais especificamente nas ciências sociais e entende-se que seu maior difusor foi Aristóteles (KOIKE; MATTOS, 2011), o qual entende *phronesis* como “razão prática” ou “sabedoria prática” que está presente na atuação humana (ARISTÓTELES, 2014).

Phronesis não é simples de se compreender (BAUMARD, 1999; NONAKA; TOYAMA, 2007). A *phronesis* pode ser entendida como a capacidade de realizar escolhas, fazer julgamentos e tomar decisões, com base nas reflexões e experiências que o indivíduo possui. Dessa forma, empreende a melhor ação para uma situação específica para o bem comum. Portanto, a *phronesis* é um conjunto de habilidades representada por: conhecimento,

experiência, reflexão, julgamento, escolha, disposição para agir, tomada de decisão, e busca do bem comum (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).

Do ponto de vista da prática, a *phronesis* pode ser identificada (resguardando sua complexidade de ‘apreensão’) no desenvolvimento e uso de ferramentas ou artefatos (HALVERSON, 2004). Portanto, é possível estudar a *phronesis* no uso da implementação da ferramenta planejamento estratégico, ou ainda, do planejamento estratégico como um processo de implementação da estratégia.

Assim sendo, entendo que a *phronesis* pode ser trazida para este estudo como uma habilidade que está presente na atuação humana cotidiana, assim como a estratégia que ocorre no fazer diário da organização, e consistindo em um fenômeno de difícil compreensão, dada à sua complexidade, à subjetividade própria e à presença permanente no meio organizacional, e, mais ainda, se for estudada em situações específicas, como o desenvolvimento ou implementação do planejamento estratégico, o qual, por sua vez, tem sido considerado, mais que a formalização da estratégia (visão clássica), mas, como um processo de implementação das decisões e ações que emergem visando alcançar os melhores resultados.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Por meio da contextualização apresentada, endereço uma situação que tem sido frequente em minha atuação no campo da administração, na construção e condução de processos de desenvolvimento do planejamento estratégico: a dificuldade na atuação e no envolvimento de todas as partes interessadas, assim como o descrédito crescente no potencial articulador que o processo de planejamento estratégico representa quando devidamente conduzido e aceito pelas partes envolvidas (mais ainda quando é desenvolvido por todos que estão na organização, como uma atividade paralela e não como uma atividade específica, atribuída a um determinado grupo dentro da organização). Entendo que a problematização que envolve o planejamento estratégico esteja relacionada à falta de envolvimento de todos os participantes (por falta de tempo, interesse ou atribuição), assim como, a (des)consideração (ou falta de valorização) por parte da alta direção (ou mesmo dos colegas de mesmo nível) quanto as ações e propostas provenientes de todos os praticantes da estratégia ou setores que compõem a organização no desempenho de suas atividades e das atividades peculiares da construção do

planejamento estratégico como elemento de materialização da intenção estratégica. Diante da necessidade de estudar mais profundamente esse fenômeno e devido à possibilidade de estudar a estratégia com base em uma nova perspectiva de compreensão de seu conceito, como o que as pessoas fazem por toda a organização e não mais como uma atividade de um nível específico ou como o que a organização “tem”, assim como a necessidade de encontrar uma explicação para o que move as pessoas a agirem frente a determinadas situações, surge uma questão de pesquisa como guia para o desenvolvimento desta tese: como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico?

1.3 OBJETIVOS

Desse modo, direcionando a atenção para a estratégia como prática, mais especificamente o *strategizing*, articulada ao conceito de *phronesis*, esta pesquisa tem como objetivo: compreender como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico.

Para a consecução do objetivo principal, os objetivos específicos definidos foram:

- a) identificar episódios estratégicos do processo de implementação do PE;
- b) descrever o *strategizing* no processo de implementação do PE;
- c) evidenciar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do PE.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização de uma tese reside no ineditismo ou na originalidade do tema, na relevância, importância e não trivialidades e na conveniência ou oportunidade de pesquisa (DEMO, 1995; ECO, 2008). Nessa premissa, entendo que esta tese atende a esses quesitos.

A importância e não trivialidade desta pesquisa reside em estudar o processo de *strategizing*, que tem sido considerado pelos estudos contemporâneos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN 2009) como uma nova perspectiva em termos do fazer estratégico, sendo articulado pela *phronesis* (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999; EISNER, 2002; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014), como uma habilidade essencial

para conduzir a ação e fazer estratégia, visto que propicia direcionamento na prática e, conseqüentemente, coloca o praticante como o ator humano protagonista desse processo.

Segundo Baumard (1999), Nonaka e Toyama (2007), apreender *phronesis* é extremamente difícil, pois é preciso compreender a relação íntima entre ser e fazer, entre intenção e ação, entre identidade e estratégia e, como são recursos pouco explorados nas pesquisas sobre estratégia, a tarefa torna-se ainda mais complexa.

Para Halverson (2004), a *phronesis* é desenvolvida por meio do hábito e é expressa por ações, tais como aquelas que são desenvolvidas na implementação de um planejamento estratégico. No seu entendimento, a *phronesis* do ponto de vista da prática, é expressa no desenvolvimento e uso de ferramentas ou artefatos, portanto, a investigação empírica com base na implementação de um planejamento estratégico torna-se imprescindível.

Além do mais, esse fenômeno pode ser estudado em um processo que envolve toda a equipe no desenvolvimento de uma ferramenta como o planejamento estratégico, que é clássica na área da administração, que já foi exaustivamente estudada e que ainda permanece sendo compreendida por uma grande maioria como uma “caixa preta”, ou, ainda, como um padrão de conteúdos operacionalizados em etapas, planos, ações, indicadores (BRYSON; CROSBY; BRYSON, 2009), mas que, todavia, pode ser compreendido como “um processo altamente variável e maleável emergente e permeável formado em circunstâncias muito específicas e destinada a alterar essas circunstâncias de alguma maneira” (BRYSON; CROSBY; BRYSON, 2009, p. 175) .

Eu vivenciei essa realidade no campo profissional, trabalhando com implantação de planejamento estratégico, no qual tenho mais de dez anos de experiência. Nesse período, tive, além das experiências na empresa em que trabalhava, o acesso à realidade de muitas outras organizações, e constatei que em algumas organizações o planejamento estratégico era entendido como somente um plano que vai para o papel (esse entendimento ocasionado, muitas vezes, por falta de conhecimento). Ele era sistematizado de forma mecânica, com pouca (ou nenhuma) participação e, geralmente, imposto do nível mais estratégico para o mais operacional; mas, em outras organizações, por sua vez, ele era entendido como uma forma, um meio de se alcançar a estratégia pretendida, havia maior envolvimento das pessoas e articulação entre os diferentes níveis da organização: estratégico, tático e operacional.

Nesse contexto, Bryson, Crosby e Bryson (2009) alertam que o planejamento estratégico efetivo envolve, no processo de formulação e implementação de estratégia, práticas cognitiva, comportamental, social e política que permeiam o campo do pensar, agir, aprender e conhecer. Assim, o planejamento estratégico é complexo, e depende de muitos esforços, mas

que, mesmo que sejam realizados, não significa que não existirão falhas (BRYSON; ROERING, 1989).

Bryson, Crosby e Bryson (2009) citam que as pesquisas realizadas sobre planejamento estratégico têm prestado pouca atenção ao contexto mais amplo de como ocorreu o planejamento, ou seja, quem estava envolvido, como os atores estavam conectados, como o planejamento foi realizado, o que foi aprendido e como o aprendizado resultou em algum efeito. Mais recentemente, Elbanna, Andrews e Pollanen (2016) alertaram em relação à pouca atenção dada na relação entre o planejamento estratégico formal e o sucesso na implementação da estratégia. Portanto, apesar dos intensos debates sobre os méritos do planejamento estratégico, pouco se sabe sobre como as empresas implementam suas estratégias na prática, e a tentativa de entender como vários atores estão envolvidos nessa implementação também não é completamente abordada.

A necessidade de se voltar a estudar o planejamento estratégico como um plano de longo prazo, mas que seja flexível, participativo e com transparência de informações é cada vez mais importante, para que se encontrem resultados organizacionais e sociais que estejam alinhados (NKETIA, 2016).

Nessa mesma linha, esta pesquisa sustenta-se no que propõem Burgelman et al. (2018), os quais indicam a complementaridade dos estudos sobre processo e prática da estratégia. Nessa visão combinatória, as práticas e os processos estão intimamente entrelaçados como aspectos de um mesmo fenômeno organizacional em constante evolução decorrente das atividades coordenadas de seus *stakeholders*.

Em termos metodológicos, esta pesquisa adota uma postura interpretativista, considerando que a realidade é socialmente construída, fruto das interações sociais das pessoas com seu meio (BURREL; MORGAN, 1994).

O ineditismo (ou originalidade) do estudo proposto configura-se como uma justificativa teórica, considerando a contribuição científica que este estudo pode propiciar ao campo (DEMO, 1995; ECO, 2008), qual seja, a possibilidade de evidenciar como o *strategizing* é articulado pela *phronesis*, em eventos formais da estratégia, como no caso desta pesquisa o planejamento estratégico.

Até o momento, não encontrei na literatura estudos idênticos ao proposto. Em levantamento prévio do campo, os achados revelaram que existem estudos empíricos utilizando a estratégia como prática para estudar o *strategizing*; e o planejamento estratégico (JARZABKOWSKI, 2003; HODGKINSON et al., 2006; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008; JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009), mas nenhum deles articulado à *phronesis* para o

entendimento da implementação da estratégia, por meio do planejamento estratégico como um processo.

Nonaka e Toyama (2007), em seu artigo *Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)*, empreenderam esforços para explicar como o gerenciamento estratégico efetivo requer sabedoria distribuída (*phronesis*). No entendimento de Nonaka e Toyama (2007), a perspectiva da estratégia como prática pode ser mais bem entendida como “*phronesis* distribuída”. Também citam que a estratégia organizacional é capaz de ser atingida por meio da mediação da *phronesis* dos gestores (praticantes).

Ainda, segundo Ames e Serafim (2019), estudos sobre *phronesis* são realizados em várias áreas do conhecimento, e no campo dos estudos organizacionais estão sendo ampliados nos últimos anos. Ames e Serafim (2019) realizaram uma revisão sistemática do campo, na qual observaram que a *phronesis* é estudada com diversas definições, as quais classificaram em: (1) julgamento/deliberação correta ou moral; (2) percepção do contexto ou situacionista; (3) tipo de conhecimento prático; (4) pesquisa social *phronética*; e (5) trabalhos com múltiplas definições (Quadro 1).

Quadro 1 – Artigos segundo sua definição principal de *phronesis*

Definições de <i>phronesis</i>		Artigos
1	Disposição para o julgamento ou a deliberação	Maguire (1997); Gibbs e Angelides (2004); Clark (2005); Alexander (2006); Bishop e Rees (2007); Wivestad (2008); Davis (2012); Brown, Holtham, Rich e Dove (2015); Kupers e Pauleen (2015)
2	Percepção do contexto e da situação real	Korthagen e Kessels (1999); Birmingham (2003); Hirst e Carr (2005); Berthrong (2009); Salite, Gedzune e Gedzune (2009); Gilkison, Giddings e Smythe (2015); Tyson (2015); Kassam, Avery e Ruelle (2016)
3	Tipo de conhecimento prático	Noel (1999b); Hartog e Frame (2004); Salminen-Karlsson e Wallgren (2008); Melville, Campbell, Fazio e Bartley (2012); Clegg, Jarvis e Pitsis (2013); Ramsey (2014); Marlow, Nosek, Lee, Young, Bautista e Hansen (2015); Salloum (2016)
4	<i>Phronetic social research</i>	Cairns, Sliwa e Wright (2010); Bileišis (2012); Gibbs e Maguire (2012); Robbins (2013); Fougere, Solitaner e Young (2014); Lee (2015)
5	Múltiplas definições	Noel (1999a); Kristjánsson (2005); Breier e Ralphs (2009), Karam, Sidani e Showai (2015); Kreber (2015)

Fonte: Ames e Serafim (2019, p. 570)

Ao recorrer ao banco de Teses da CAPES, foram publicadas 37 Dissertações de Mestrado e 18 Teses de Doutorado no período de 2008 a 2018, envolvendo estudos sobre *phronesis*. Especificamente nas Ciências Sociais Aplicadas, há três Teses de Doutorado que desenvolveram estudos sobre *phronesis*: na área de concentração Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, dois estudos: Karam (2014) e Caitano (2016); e na área de concentração Administração e Sociedade, um estudo: Avelar (2018).

Também foi realizado o mapeamento do campo da estratégia como prática no Brasil, compreendendo o período de 2007 a julho de 2019, de artigos publicados e indexados na base SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*). Para a pesquisa dos termos estratégia como prática, *strategic-as-practice* e *strategizing, phronesis*, considerou-se o título do artigo, resumo e palavras-chave. Foram encontrados um total de 234 artigos. Após a leitura dos resumos e da metodologia utilizada em cada artigo, cheguei ao número de 96 artigos compreendendo o campo pesquisado.

Constatei que há um crescimento do campo em relação à quantidade de artigos publicados, mas não encontrei artigos estabelecendo a relação entre estratégia como prática e *phronesis*, ou *strategizing e phronesis*.

Por meio desses levantamentos, foi possível observar que os estudos nas organizações, tendo como perspectiva a estratégia como prática, considerando a *phronesis*, como uma habilidade articuladora ainda é incipiente. Dessa forma, percebe-se que estudos empíricos na área da estratégia, contemplando a perspectiva da estratégia como prática e sua relação com a *phronesis*, apontam para uma possibilidade de contribuição teórica.

No que diz respeito à conveniência ou oportunidade de pesquisa, este trabalho se justifica na medida em que a seleção do estudo de caso foi em uma cooperativa de crédito. As cooperativas de crédito vêm se tornando no país e no mundo modelos mais seguros e democráticos em relação ao sistema financeiro privado, responsável por algumas das recentes crises. Portanto, as cooperativas de crédito desenvolvem papel relevante na sociedade, pela aplicação de seus recursos próprios para o desenvolvimento das comunidades (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008), com propósitos voltados ao interesse comum, ao desenvolvimento econômico e de seus cooperados (TAVARES, 2005).

Além do mais, a cooperativa de crédito em análise nesta pesquisa autorizou a realização, facilitando a coleta de todos os dados necessários para a execução do estudo.

Esta pesquisa se justifica, também, pela aderência aos estudos realizados sobre *strategizing* nos grupos de pesquisa Estratégia, Gestão e Sustentabilidade (NEEGES - Núcleo de Estudos em Estratégia, Gestão e Sustentabilidade) e SAP - *Strategy As Practice*, da UFSC;

assim como, pela inserção na linha de pesquisa Marketing e Estratégia do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSC.

Esta pesquisa se desenvolveu tendo como base a metodologia qualitativa (GODOY, 1995; CRESWELL, 2010). O trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), o qual foi selecionado atendendo aos critérios de conveniência, intencionalidade e acessibilidade aos dados (STAKE, 2003), além de critérios específicos inerentes à formação organizacional – cooperativa – do objeto.

A inserção no campo ocorreu de maio de 2018 até janeiro de 2019. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de documentos (CRESWELL, 2007), análise da narrativa (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998; FENTON; LANGLEY, 2011) e técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989).

Assim, com base nessas considerações e no entendimento que a *phronesis* dá direcionamento ao *strategizing*, além da percepção que a *phronesis* quando acionada resulta na realização de uma ação (execução ou desenvolvimento de determinada atividade pelo praticante) adequada em determinada situação, apresento como proposição desta tese que: A articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; ou seja, ante cada prática existe a *phronesis* inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE (BAUMARD, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se apresenta em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução que abrange uma contextualização sobre o tema estudado, a problematização de pesquisa seguida do objetivo geral, objetivos específicos, justificativa para o seu desenvolvimento, bem como esta estrutura de trabalho.

Posteriormente, apresenta-se a fundamentação teórica, tendo como abertura o processo de formação da estratégia, seguido da perspectiva que suporta este estudo – estratégica como prática e *strategizing*; planejamento estratégico; *phronesis*; a relação entre os temas *strategizing* e *phronesis* e, por último, a contextualização sobre cooperativismo. No terceiro capítulo, são

fundamentados os procedimentos metodológicos utilizados; no quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir deste capítulo, apresento o referencial teórico utilizado para fundamentar esta tese. Primeiramente, os conceitos sobre o processo de formação da estratégia após, a perspectiva da estratégia como prática e *strategizing*, na qual apresento as definições de prática, práxis e praticantes, em seguida, o planejamento estratégico, a *phronesis*, a articulação entre *strategizing* e *phronesis* e, por fim, o cooperativismo.

2.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O campo dos estudos sobre estratégia teve influências de algumas áreas do conhecimento como: Economia, Sociologia, Teoria dos Jogos, Psicologia, entre outras. Assim, nesse campo, desenvolveram-se alguns pressupostos teóricos, eventos, ferramentas e modelos, tendo como referências vários autores, constituindo, desta forma, sua evolução histórica (BULGACOV et al., 2007).

No tocante a abordagens, os estudos sobre estratégia têm características pluralistas, pois derivam de diferentes conceitos e ideias. Os primeiros escritos foram produzidos por pesquisadores deterministas, como Chandler, Ansoff e Andrews. Mais tarde, surgiram os autores como Michael Porter e Henry Mintzberg, que realizaram contribuições para o estudo da estratégia (BULGACOV et al., 2007; ABDALA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

De acordo com Chandler (1962, p.13), a estratégia "é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e de alocação dos recursos necessários para atingir a estes objetivos". Já Porter (1993) define estratégia por uma visão funcionalista e economicista, quando afirma que estratégia é uma combinação entre as metas que as organizações almejam e as políticas que são definidas para atingi-las. Portanto, fazem parte da estratégia a conexão das metas com os resultados, e com os meios definidos para o alcance desses resultados, que perpassam os contextos culturais, socioeconômicos, as teorias, os modelos, as relações sociais entre os indivíduos e as técnicas utilizadas.

No entendimento de Pettigrew (1990), a estratégia deve ser assumida como um processo político que determina as escolhas estratégicas, de modo processual, em que essas escolhas têm como referência os contextos das quais fazem parte, como: as relações culturais e estruturais, as atividades do cotidiano e as relações de poder.

Para Mintzberg et al. (2007), o termo estratégia é amplamente utilizado e não há uma definição única, universalmente aceita, mas a diversidade de definições pode ajudar as pessoas

dentro desse campo difícil. Nessa vertente, definem estratégia como um plano ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação; pretexto, uma manobra para superar o concorrente; padrão de ações, que podem aparecer sem ser percebidos; posição (escolhida) ou um “nicho”, domínio de determinado produto de mercado; e perspectiva, a forma como a organização vai agir, ligada à sua cultura e às suas ideologias.

Whittington (2006a) elaborou quatro abordagens genéricas de estratégia que se distinguem uma das outras quanto aos resultados da estratégia e aos seus processos, sendo: a) clássica: seus métodos são basicamente fundamentados como um processo racional (deliberado) de planejamento de longo prazo, com vistas a garantir o futuro da empresa; b) evolucionária: apoia-se na metáfora “fatalista” da evolução biológica, e seus processos focam o emergente, pois considera o futuro volátil e imprevisível, portanto, deve-se concentrar no hoje; c) processualista: dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana. Sendo a estratégia um processo falível das organizações e dos mercados, seus processos são emergentes de aprendizado e adaptação; d) sistêmica: considera os fins e os meios da estratégia ligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais e dos locais que ela se desenvolve, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica e os seus processos são tipicamente deliberados.

Em relação ao processo de formação da estratégia, no decorrer de dez anos, estudos foram realizados partindo da definição da estratégia como “um padrão num fluxo de decisões” (MINTZBERG, 1972, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; BRUNET, MINTZBERG; WATERS, 1986).

Para Mintzberg e Waters (1985), a origem da estratégia deve ser investigada olhando quais os planos dos líderes e o que realmente acontece na organização; nomeando ambos fenômenos, estratégia pretendida e realizada. Partindo dessa comparação, foi possível distinguir as estratégias deliberadas - realizadas como planejadas, das estratégias emergentes - que acontecem apesar de ou mesmo que não haja intenção.

Para uma estratégia ser deliberada, é necessário atender a três condições: (i) devem existir intenções precisas, concretas, detalhadas na organização; (ii) as intenções devem ser virtualmente comuns a todos os atores organizacionais; (iii) as intenções devem ser realizadas exatamente como forma planejadas. Nessa perspectiva, o ambiente externo deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno ou sob total controle da organização. Já a estratégia emergente configura-se na ação no decorrer do tempo, quando há uma total ausência de intenção (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Segundo Mariotto (2003), as estratégias emergentes podem integrar ideias que surgem das atividades diárias dos negócios, na inter-relação da empresa com seu meio, seu mercado e seus clientes. Desse modo, as ações que não haviam sido previstas pelo planejamento formal (deliberada) podem ser integradas, conforme os imprevistos surgem na organização (emergentes).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias podem ser vistas como deliberadas e emergentes, pois não existem estratégias puramente deliberadas ou totalmente emergentes. Destarte, as estratégias deliberadas significam aprendizado zero e as estratégias emergentes controle zero. Portanto, as estratégias precisam misturar esses dois tipos de características: controle e aprendizado, assim, devem formar bem como serem formuladas, misturando esses dois aspectos para proporcionar melhor compreensão e aprendizado dentro da organização.

O processo de formação da estratégia, na visão de Andersen (2013), é parte deliberada e parte emergente, para o qual designa de estratégia integradora. A estratégia integradora é aquela que existe nas mais diversas formas organizacionais, explicando que toda organização tem determinados controles ou burocracias para ser estabelecida das quais não pode se eximir, por um lado. Por outro lado, toda organização é formada por pessoas que, com base em sua vivência, rotina e aprendizagem dos processos apresenta demandas não previstas que emergem, caracterizando um processo *bottom-up*. Assim, é considerado na literatura e na prática das organizações um processo *middle-up-down* de formação da estratégia (LAVARDA; CANETGINER; PERIS-BONET, 2010, 2011; ANDERSEN, 2013).

Já Jarzabkowski, Kaplan e Seidl (2016, p. 13) entendem as estratégias deliberadas e emergentes de outra forma. Para eles, “a tensão entre a elaboração de estratégias deliberadas e emergentes na literatura existe por causa de pressupostos que práticas de estratégia deliberada, como o planejamento, são promulgadas como descrito formalmente”. Assim sendo, não existem estratégias que sejam totalmente deliberadas, uma vez que os gestores adaptam o que eles consideram intenções deliberadas de modo a responder às estratégias que emergem do campo. Essa conclusão é possível se utilizarmos a análise da estratégia por meio da perspectiva das práticas – *SaP*.

Na perspectiva social, a estratégia está (co) relacionada com os mecanismos de interação social, ou seja, é compreendida como uma prática social, mas, sobretudo, não desconsidera as contribuições das outras disciplinas e correntes teóricas do campo. Nessa premissa, os processos micro organizacionais realizados pelos indivíduos em interação com o

contexto macro, permitem o alcance dos resultados, sejam estes desejados ou não (WHITTINGTON, 2004).

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E *STRATEGIZING*

O desenvolvimento do campo da estratégia como prática (*SaP*) se deu por meio da influência de vários pesquisadores e das ‘viradas’ na teoria social contemporânea como: virada prática (principal), virada narrativa, virada comunicativa, virada linguística, etc.; todas recorrendo a estudiosos como Bourdieu, Foucault, Giddens, Latour, Schatzki, Wittgenstein, para a concepção de *frameworks* de análise do fenômeno da estratégia nas organizações (WHITTINGTON, 2006b; REGNÉR, 2008).

Os primeiros estudos no campo da *SaP* foram desenvolvidos por Whittington (1996) e, mais tarde, por Jarzabkowski (2003). Whittington (1996) foi o pioneiro nos estudos sobre estratégia como uma “prática” social (CANHADA; RESE, 2009). Foi por meio dos estudos organizacionais, da teoria social e de suas contribuições que emergiu a abordagem da estratégia como prática (GOLSORKHI et al., 2010, 2015).

Esses estudos começam a revelar o interesse em pesquisas sobre como as estratégias ocorrem na prática, ou seja, no nível mais micro de execução, por meio da qual os estrategistas atuam e interagem para fazer estratégia – *strategizing*. Portanto, como ocorrem no dia a dia de uma organização (WHITTINGTON, 1996).

De acordo com Carter, Clegg e Kornberger (2008, p.84), é a partir de 2001 que os estudos sobre essa perspectiva se fortalecem:

Cerca de 50 estudiosos vinculados ao EIASM (*European Institute for Advanced Studies in Management*) se reuniram em fevereiro de 2001 em uma conferência organizada por Gerry Johnson, Leif Melin e Richard Whittington para discutir o desenvolvimento de microprocessos estratégicos. Esse encontro resultou numa edição especial do *Journal Management Studies*, iniciando, assim, uma conversação sobre a necessidade de se desenvolver uma abordagem para se discutir estratégia mais focada na prática. A partir deste evento, uma rede social foi construída, possibilitando a emergência e a institucionalização parcial do grupo “estratégia como prática”.

Reckwitz (2002) empreendeu esforços para aproximar a teoria social da perspectiva da estratégia como prática. Em sua pesquisa, realizou um mapeamento da teoria sociológica contemporânea para sugerir uma tipologia composta por três quadros de referência, nos quais explica e ou caracteriza a ação humana dentro dos pensamentos filosófico e científico social.

Chia e Rasche (2009) também contribuem para a aproximação da teoria social com a estratégia como prática, quando exploraram o significado e sentido do termo “prática social”. Em suas reflexões, Chia e Rasche (2009), realizam uma análise genealógica acerca da prática, que aponta as condições histórico-contingenciais de sua criação. Além disso, discutem as várias características das práticas estratégicas, desvelando algumas que ainda não foram totalmente exploradas na estratégia como prática, como a natureza física da prática, e, por fim, constataam que a pesquisa sobre práticas estratégicas precisam se ajustar a uma abordagem etnográfica – o que daria mais ênfase aos estudos, pois desvelaria contextos e características ocultas do fazer estratégia.

Outras teorias também contribuíram e influenciaram os estudos no campo da estratégia como prática, como a teoria institucional, a visão baseada na prática, teoria das representações sociais, teoria da estruturação, teoria ator-rede e a análise de discurso crítica (OKAYAMA; GAG; OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

Nesse contexto, percebe-se a preocupação em aproximar o diálogo entre a teoria e a realidade empírica, na qual se busca a compreensão de um processo dinâmico e complexo da natureza de formação da estratégia, o qual tem como base teórica a proposta da Estratégica como Prática, representada, por exemplo, na Teoria da Estruturação de Giddens (2003) que evidencia os “potenciais construtivos da vida social”.

Na teoria de Giddens (2003), a Estratégica como Prática surge do entendimento de que os indivíduos compartilham intersubjetivamente crenças e valores, que compõem padrões institucionais, que condicionam e delimitam as ações dos indivíduos dentro de uma coletividade. Dessa forma, as atividades dos indivíduos são reforçadas ou modificadas, estabelecendo, assim, uma dualidade, portanto, as práticas sociais são recriadas pelos atores sociais e por seu próprio meio.

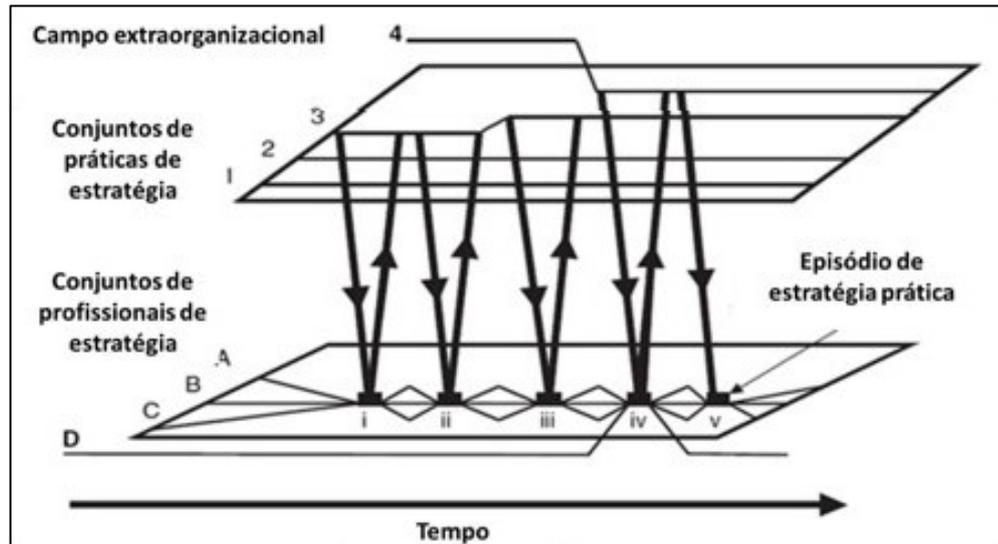
De acordo com Giddens (2003), as práticas sociais podem ser compreendidas como: herança de normas, regras, rotinas, tradições, que foram produzidas e repetidas nas atividades diárias, atingindo, assim, uma legitimidade, ou seja, a práxis social – atividades levadas a efeito.

A proposta metodológica mais usual nas pesquisas é a de Whittington (2006b), para o qual a ‘Estratégica como Prática’ passa a ser entendida como o que os indivíduos realizam no seu dia a dia, e não é apenas um atributo das organizações. Propõe, ainda, uma estrutura composta por três elementos que se relacionam: as práticas - são normalmente o que os praticantes recorrem na sua prática, e podem ser multinível, e no nível extra organizacional são decorrentes dos campos ou sistemas sociais maiores em que uma determinada organização está inserida; a práxis – refere-se ao que as pessoas desenvolvem na prática, consistindo nas diversas

atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia deliberada; e os praticantes - que são todos os que realizam o trabalho de fazer, modelar e executar a estratégia.

Na Figura 1, está representada a integração entre os subconjuntos dos três elementos: práticas (1, 2, 3 e 4), práxis (i, ii, iii, iv, v), e praticantes (A, B, C – membros internos da organização, e D representa o campo extra organizacional).

Figura 1- Integração da práxis, práticas e praticantes



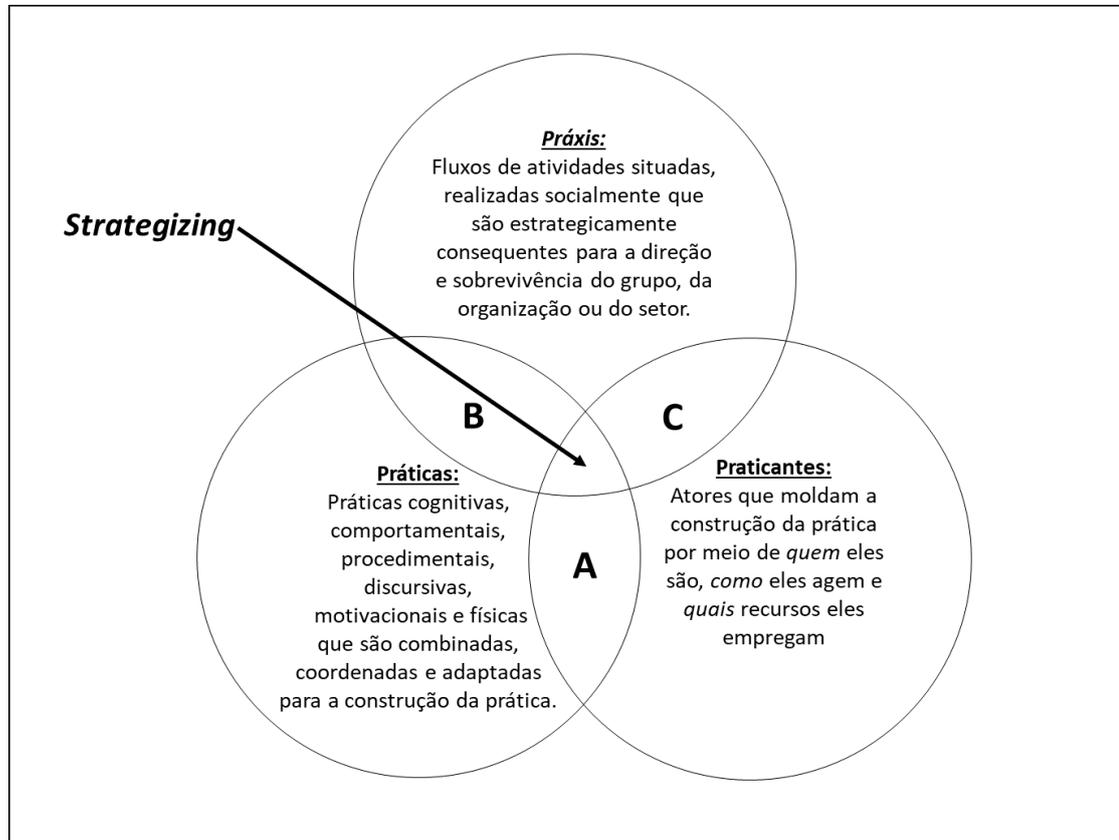
Fonte: Whittington, (2006b, p. 621)

A estrutura desenvolvida por (WHITTINGTON, 2006b) aborda quatro implicações da integração para a estratégia prática: na primeira implicação, sinalizada pelas setas ascendentes, configura-se o conservadorismo, mas, em relação às práticas extra organizacionais, apresenta a possibilidade de mudança, representada na Figura 1 – prática 4; a segunda implicação é representada pelas setas para cima, indicando que as práticas de estratégia podem emergir da práxis, apontando novamente o conservadorismo; a terceira implicação é representada pelo papel do praticante D, na qual os praticantes – as pessoas – são centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, práticas inovadoras de estratégia; e a implicação final dessa estrutura é que a práxis efetiva depende fortemente da capacidade dos profissionais para acessar e implementar práticas de estratégia dominante.

Tomando essa estrutura dos três elementos: práticas, práxis e praticantes, como arcabouço conceitual para uma melhor compreensão da estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolveram outra estrutura que abrange esses elementos, com o intuito de entender o processo de fazer a estratégia – *strategizing*, ou seja, as ações, interações e negociação de múltiplos atores e as práticas em que se baseiam para realizar essa atividade.

A Figura 2 representa a estrutura conceitual para analisar a ‘Estratégia como Prática’, na qual a interligação das práticas, práxis e praticantes definem o *strategizing*.

Figura 2 - Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a prática está intrinsecamente ligada ao "fazer", são as normas, a cultura, os procedimentos que vão orientar as pessoas na execução de suas atividades. A práxis descreve toda a ação humana, são os eventos efetivamente realizados, ou seja, são as ações que foram realizadas. Os praticantes são os atores estratégicos, que realizam as ações, moldando-as, conforme quem eles são, como agem e que práticas se baseiam para a execução da atividade. Assim, nem sempre a atividade em si é executada de acordo com o estabelecido, pois os praticantes executam suas atividades orientados por suas práticas e convicções, de acordo com seus conhecimentos e suas crenças, moldando, assim, suas ações (práxis).

De acordo com Whittington (1992), as práticas são vistas como recursos, capazes de serem definidos e organizados para produzir uma prática distinta. Nesse caso, as regras, normas e os procedimentos de determinada organização são recursos que permitem aos indivíduos promover mudanças na organização.

Segundo Andersen (2000), os processos de tomada de decisões estratégicas são atividades logicamente sequenciadas que permitem a gestão determinar analiticamente um caminho estratégico adequado para toda a organização. Nesse contexto, as práticas permitem que as metas institucionais de longo prazo e os objetivos de médio prazo sejam definidos pela gestão de topo que concebe o plano estratégico para que seja possível a implementação por toda a organização.

Para Reckwitz (2002), uma prática '*praktik*' é um comportamento, um padrão que envolve elementos que estão interconectados: formas de atividades mentais, formas de atividades corporais, 'coisas' e seus usos, *know-how*, estados e emoções, conhecimentos motivacionais e um *background* de conhecimentos – entendimento.

Há uma multiplicidade de ações isoladas e que, geralmente, são únicas, constituindo a prática, representada por um padrão-rotina. Portanto, a forma como objetos são manuseados, coisas são descritas, assuntos são tratados e o mundo é entendido vão constituir a rotina, ou seja, a prática (RECKWITZ, 2002).

Assim, as práticas sociais são entendidas como herança de normas, regras, rotinas, tradições, que foram produzidas e repetidas nas atividades diárias, atingindo, assim, uma legitimidade, ou seja, a práxis social – atividades levadas a efeito (GIDDENS, 2003).

As práticas na organização servem para organizar e coordenar a estratégia e seus mecanismos, como planejamento, orçamentos, cenários, indicadores de desempenho e metas. Existem práticas que vão criar oportunidades de interação entre os praticantes no fazer estratégias como as reuniões e *workshops*, gerando episódios que servem como mecanismos para a mudança da atividade organizacional (JARZABKOWSKI, 2005).

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2008) enfatizam a polissemia do termo “prática”, que pode ser entendida sob dois vieses: prática como método de aprendizagem e prática como ocupação ou campo de atividade. Assim, Corradi, Gherardi e Verzelloni (2008) analisam como a literatura sobre esse tema se desenvolveu, e apresentam dez estudos que utilizaram algum rótulo específico para estudar a prática:

- a) **de comunidades de prática (CoP) às práticas de uma comunidade:** os principais autores dessa abordagem são Lave e Wenger (1991), que entendem CoP como a passagem de uma visão individual e cognitiva do conceito de aprendizagem para uma visão social e situada. Nesta abordagem, destacam a importância dos processos de aprendizagem dentro de uma comunidade de profissionais;
- b) **ponto de vista baseado na prática (epistemologia da prática):** os principais autores dessa abordagem são Brown e Duguid (1991). Assim sendo, a prática é

entendida como o *locus* para compreender a aprendizagem situada, sendo a ponte entre trabalhar e inovar, em que cada cenário de trabalho é uma arena de práticas repetidas;

- c) **aprendizagem baseada na prática ou aprendizagem baseada no trabalho:** os principais autores desta abordagem são: Raelin (1997, 2007); Boud e Middleton (2003); Fenwick (2006); Carlile (2004); Nicolini (2007). O aprendizado é entendido como um processo dialético mediado, o qual mistura prática e teoria. Surgem os artefatos, e seu papel na estruturação e estabilização do conhecimento prático;
- d) **prática como "o que as pessoas fazem":** os principais autores são: Pickering (1992); Latour e Woolgar (1979); Latour (1984, 1987); Knorr-Cetina (1981); Jarzabkowski (2003); Whittington (1996, 2006); Samra-Fredericks (2003, 2005); Chia, 2006. Essa abordagem recebe influência teórica da Etnometodologia, da Teoria da atividade e da Fenomenologia e trabalha a Ciência como prática e a Estratégia como prática. O rótulo "estratégia-como-prática" evidencia sistemas complexos e compostos de *habitus*, artefatos e formas de ação socialmente definidas que constituem o fluxo de atividades estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003). Nessa abordagem, a prática é entendida como “o que as pessoas fazem”;
- e) **lente de prática e pesquisa orientada para a prática:** os principais autores são: Orlikowski (2000); Schultze e Boland (2000); Osterlund (2003, 2004, 2007). O foco é no que as pessoas realmente fazem, e na observação no que este fazer faz. A lente da prática é utilizada para compreender como as pessoas, ao interagirem com uma tecnologia no decurso de suas práticas, promulgam estruturas que moldam seus usos emergentes e situados daquela tecnologia;
- f) **knowing-in-practice:** os principais autores desta abordagem são: Gherardi (2000); Orlikowski (2002); Gomez, Bouty e Drucker-Godard (2003); Strati (2003). As influências nessa abordagem advêm da(s): Teoria da atividade, Teoria ator-rede, Teoria da aprendizagem situada e Perspectivas estética e cultural da aprendizagem. O conhecimento é entendido como algo que não é presente na cabeça das pessoas, nem é um fator produtivo estratégico e, sim, um *knowing-in-practice*, construído ao praticar em um contexto de interação;
- g) **practice turn:** os principais autores são: Schatzki, Knorr-Cetina e Von Savigny (2001); Rouse (2001). Os estudos e autores que, nos últimos anos, se juntaram ao grande movimento da prática são conhecidos pelo rótulo "*practice turn*". Os principais escritos dessa abordagem encontram-se na Filosofia. A dimensão social

é a chave para entender os motivos que induzem um grupo de atores a praticar de forma contínua e repetitiva, ajustando suas atividades às mudanças em andamento e moldando seu "fazer" para a racionalidade situacional do contexto em que interagem;

- h) **perspectiva baseada na prática:** os principais autores são: Sole e Edmonson (2002); Swan et al. (2007). Nessa abordagem, o conhecimento é fundamentado em práticas de trabalho localmente específicas. Há um reconhecimento dos contextos social, histórico e estrutural nos quais a ação ocorre. A prática funde as dimensões individual e coletiva, elementos tecnológicos e humanos, descrevendo e explicando os modos de fazer, corpos de conhecimento e situações que se desenvolvem em um dado cenário de trabalho;
- i) **abordagens baseadas na prática:** os principais autores são: Carlile (2002); Yanow (2004). Nessa abordagem, há uma visão pragmática para explorar o conhecimento localizado, imbricado e investido na prática. Compreender as práticas dos indivíduos permite a interpretação dos processos de aprendizagem situados que ocorrem nas organizações;
- j) **prática como metodologia:** os principais autores são: Fox (2006); Marshall e Rollinson (2004); Yanow (2006); Petit e Huault (2008). Paralelamente ao crescimento dos estudos empíricos sobre a prática, nos últimos anos, numerosos autores começaram a refletir sobre as "fraquezas" do debate em andamento e sobre as metodologias mais adequadas ao estudo do "fazer" em situação.

A prática, cada vez mais, é utilizada para dar compreensão às formas dinâmicas pelas quais as organizações conectam suas prioridades operacionais e estratégicas, além de integrar capacidades e conhecimentos em diferentes grupos de trabalhos e unidades de negócio (ANTONACOPOULOU, 2015).

O termo prática pode evocar diversos significados, como: ação, atividade, agência, hábito, dispositivo, forma de vida, tradição e mecanismo. Nesse contexto, esses termos podem ser considerados semelhantes à prática, pois têm referência direta às formas e aos modos de agir no ambiente social e podem ir desde o individual (micro) até o coletivo (macro) (FREGA, 2016).

Especificamente quanto à Prática, a problematização sobre o que é resultado da ação empírica e do trabalho prático, e do que é intelectual e especulativo, remonta aos pensadores da Grécia Antiga (*bios theoretikós* e *bios praktikós*). Assim sendo, os gregos usavam o termo

práxis para identificar ação ou atividade (KOIKE; MATTOS, 2001). Aristóteles foi um dos filósofos que utilizou o termo práxis para identificar ações transitivas – aquelas com um fim em si mesmas – e as ações que não possuem um fim em si mesmas, identificadas como *poiêsis* (BESNIER, 1996).

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a práxis refere-se ao fluxo de atividade em que a estratégia é realizada ao longo do tempo, sendo possível sua divisão em três níveis: micro, meso e macro.

No nível micro, a práxis é definida por aquela de um indivíduo ou grupo que visa atender um episódio específico e estudá-lo como uma reunião, *workshop*, etc. No nível meso, a práxis encontra-se em um nível suborganizacional, como padrões de ações estratégicas e processos estratégicos. Já no nível macro, a práxis está dentro de um nível institucional, como padrões de ação de uma indústria específica (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

De acordo com Alperstedt e Bulgacov (2015, p.295):

Práxis tem a ver com o que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas realmente estão fazendo. Inclui a conexão entre as ações de diferentes indivíduos e grupos que se espalham socialmente, politicamente e economicamente em instituições onde indivíduos agem e contribuem. Esta definição é importante porque mostra que práxis é um conceito que pode ser operacionalizado em diferentes níveis, variando do micro ao institucional e que é dinâmico.

A literatura em estratégia como prática apresenta argumentos teóricos relacionando prática e práxis na estratégia, possibilitando o entendimento do envolvimento das práticas no ambiente organizacional, como uma convergência do fluxo de atividades em termos de tomada de decisão e políticas adotadas pelas organizações. Desse modo, essas práticas podem ser “racionais, discursivas e episódicas” (ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015, p. 302).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) o “fazer estratégia” – *strategizing* – é resultado das ações, interações e das práticas utilizadas pelos diversos atores, ou seja, pelos praticantes. Assim, elas fornecem os recursos comportamentais, processuais, cognitivos, discursivos e físicos, por meio desses atores múltiplos para interagirem e realizarem socialmente a atividade coletiva.

Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), ao examinarem documentos empíricos e teóricos com o intuito de classificar “praticante”, propõem que na perspectiva *SaP*, o praticante é aquele que faz a estratégia, mas não se trata em si de um indivíduo, como também pode ser

um grupo. Nesse contexto, o praticante é um ator (indivíduo em particular), ou um ator agregado (aquele que pertence a uma “classe de autores”).

Estes autores podem ser de “dentro” da companhia ou de “fora” da companhia. Os de dentro da companhia são aqueles que fazem parte do quadro de funcionários da companhia, já os de fora seriam aqueles que não fazem parte do quadro de funcionários, mas que, de alguma maneira, afetam a estratégia (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

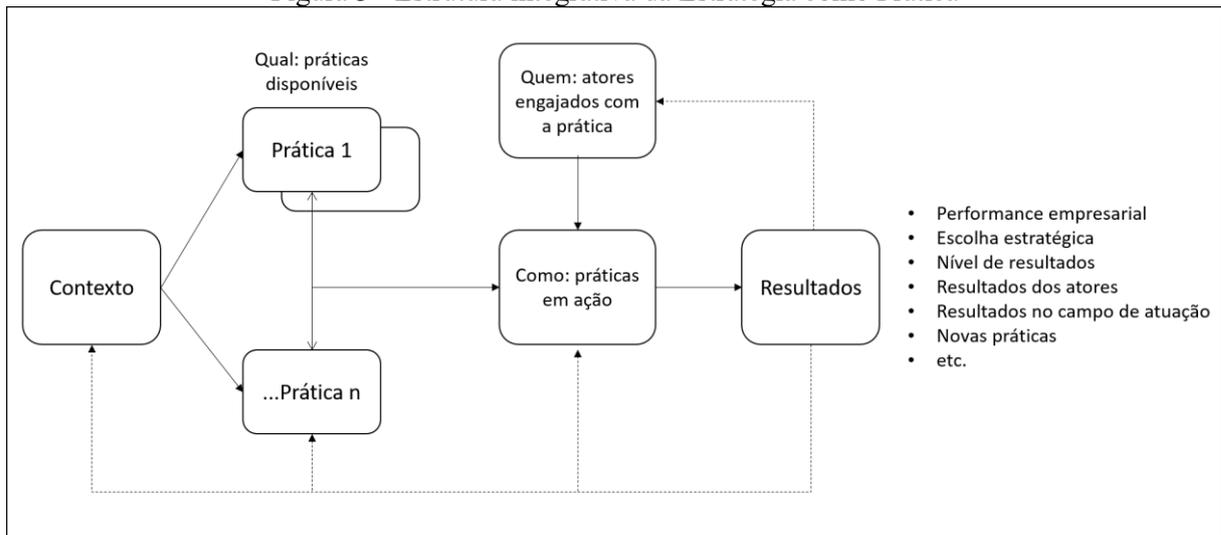
Conforme apresentado na Figura 2, a prática, a práxis e os praticantes são os elementos indissociáveis para “o fazer estratégia”, não é possível estudar um sem considerar os aspectos dos outros, e a interconexão deles configura o *strategizing*. As áreas representadas pelas letras A, B e C indicam a possibilidade de estudo interligando: praticantes e práticas (A), práticas e práxis (B) ou práxis e praticantes (C), de acordo com o foco que se deseja (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Para Jarzabkowski e Balogun (2009), o *strategizing* constitui-se em entender como as práticas organizacionais afetam o processo e a geração de resultados por intermédio das estratégias, e que são diversos os atores que interagem para a realização das atividades nas organizações.

Os resultados das pesquisas da estratégia como prática precisam ser relacionados à definição da estratégia como um fluxo de atividades socialmente situadas, que tem resultados relacionados com a consequência dessas ações para a gestão e a sobrevivência de uma organização ou até mesmo de um setor (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Estudos mais recentes de Jarzabkowski et al. (2015) revelaram a preocupação de se pesquisar *SaP* voltada somente a um elemento isolado, e não os considerando como elementos indissociáveis (práticas, práxis e praticantes). Assim sendo, elaboraram uma estrutura integrativa, na qual os resultados são frutos da associação desses elementos, em que fornecem suporte à decisão estratégica, numa perspectiva retroalimentativa do contexto e da ação (Figura 3).

Figura 3 - Estrutura integrativa da Estratégia como Prática



Fonte: Jarzabkowski et al. (2015, p. 4)

O ponto de destaque da Figura 3 é observar como as práticas são realizadas no campo, pois sem essa visão, há chances de o observador supervalorizar a prática formal, sem dar o devido reconhecimento à adaptação dessa prática ao contexto, realizada pelo praticante. Outra questão dessa estrutura é considerar as práticas e suas formas: múltiplas interdependências entre as práticas não padronizadas e, em especial, novas práticas (JARZABKOWSKI et al., 2015).

Mais recentemente, Burgelman et al. (2018) desenvolveram uma estrutura combinatória para a compreensão de processos e práticas de estratégia, a qual chamaram de “Estratégia como Processo e Prática” (*Strategy Processes and Practices* -SAPP). Nessa visão combinatória, as práticas e os processos estão intimamente entrelaçados como aspectos de um mesmo fenômeno organizacional.

Burgelman et al. (2018) partem do entendimento de uma forte ontologia de processos, em que tudo é visto como processo, e que as práticas são essenciais para as duas perspectivas: processual e prática. Outra questão levantada por Burgelman et al. (2018) é que a organização é um ambiente dinâmico, um processo em evolução, decorrentes das atividades coordenadas de seus *stakeholders*. Para ajudar a entender como processos e práticas se juntam para moldar a estratégia, foi elaborada a estrutura combinatória (Figura 4).

Figura 4 – Estrutura Combinatória de Estratégia como Processo e Prática (SAPP)



Fonte: Burgelman et al. (2018, p. 541)

Nessa estrutura combinatória representada na Figura 4, Burgelman et al. (2018) incluem os episódios estratégicos na estrutura, indicando como no decorrer do tempo a estratégia percebida é tipicamente pontuada por esforços na elaboração de estratégias deliberadas, num *continuum* de evolução, pois a estratégia realizada no passado alimenta o episódio estratégico no presente, pois há uma relação temporal relacionada à evolução da estratégia.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No decorrer do tempo, o planejamento estratégico recebeu diferentes conceitos, abordagens e direcionamentos, e seu entendimento e aplicação variam amplamente, tanto na literatura acadêmica quanto na prática de negócios. O planejamento estratégico foi amplamente usado pelas empresas, principalmente na década de 70, sendo seu auge até os anos 80, período em que começa a passar por críticas e são reveladas algumas de suas fragilidades – “falácias” (MINTZBERG, 1994). Após sua “queda”, passou por períodos de recuperação, com a retomada do termo sendo compreendido de outras formas, volta-se o olhar para a implementação do planejamento estratégico com o envolvimento gerencial para articular entre a formulação da

estratégia até colocá-la em prática (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016). Para conhecer melhor esse caminho percorrido, faz-se necessário explanar um pouco sobre cada período.

Foi na década de 20 que surgiu, em *Harvard Business School*, uma das primeiras metodologias de planejamento voltada a empresas privadas foi chamada de *Harvard Policy Model*. Esse modelo foi desenvolvido como parte do curso de política de negócios ministrado na Harvard e tinha como objetivo ajudar a empresa a desenvolver o melhor ajuste entre ela e o seu ambiente, ou seja, de desenvolver a melhor estratégia para a empresa (CHRISTENSEN et al., 1987).

Na década de 50, surgiu o planejamento direcionado aos negócios com foco no planejamento financeiro básico, no qual fazia uma previsão financeira para a empresa a um horizonte de tempo, pouco superior a 12 meses (NARIKAE; LEWA, 2017).

Na década de 60, o planejamento voltou-se para a previsão, com base na análise ambiental, previsões plurianuais, e de tempo mais longo (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980). Nessa época, autores como Chandler (1962), Andrews (1965) e Ansoff (1965) contribuíram com seus escritos sobre conteúdo e processo da estratégia. Chandler (1962) definiu a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e para tanto, a adoção de ações e alocação de recursos para que esses objetivos fossem realizados.

De acordo com Andrews (1965), a estratégia corporativa é o principal determinante dos processos pelos quais as tarefas são atribuídas, e o desempenho é motivado, controlado e recompensado. Foi Andrews (1965) que introduziu o conceito de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), para identificar o que a empresa possui de forças e fraquezas, relacionadas ao ambiente interno; e o que a empresa pode fazer em relação às suas oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Ansoff (1965) aborda a estratégia da empresa como um “fio comum” que possibilita uma relação entre os mercados de produtos presentes e futuros. Dessa forma, Ansoff (1965) fornece a base para a escola de planejamento (MINTZBERG, 1990).

Na década de 70, o planejamento estratégico torna-se popular, e há uma mudança do planejamento orientado para o ambiente externo, a atenção volta-se para a análise minuciosa da concorrência, avaliação de estratégias alternativas, além da alocação dinâmica dos recursos necessários para sua implementação (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980).

Na década de 1980, as empresas adotaram o que ficou conhecido como a fase de gestão estratégica, na qual o processo de estratégia passou a ser cada vez mais realizado por gerentes

de linha, com a assistência de especialistas em estratégia (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980). As empresas passam a abandonar a previsão mais quantitativa para o uso de análise qualitativa (STACEY, 1993), além disso, o foco gira em torno de se estabelecer a missão, visão para o futuro, análise de clientes e mercados e das capacidades da empresa (WILSON, 1994).

A evolução do planejamento estratégico para a gestão estratégica não conseguiu levar melhorias significativas para a implementação da estratégia, fatores como a cultura organizacional começavam a ganhar maior importância dentro das empresas, o que impactava diretamente na política interna e nos processos de gestão estratégica (WILSON, 1994; BONN; CHRISTODOLOU, 1996).

Na década de 90, surgiu o termo pensamento estratégico, como forma de ajuda, tanto para o planejamento estratégico como para a gestão estratégica. Essa evolução do paradigma do planejamento estratégico para a gestão estratégica decorre das mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que vão ocorrendo desde a criação do planejamento estratégico em meados da década de 50 até por volta dos anos 80, período marcado com alto níveis de incerteza (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

No tocante a essa questão, Mintzberg (1994) cita que, quando as empresas entendem que há diferença entre o planejamento estratégico e o pensamento estratégico, elas podem voltar ao que o processo de elaboração de estratégias é, pois, planejamento estratégico é sobre análise e pensamento estratégico é sobre síntese. Na visão de Mintzberg (1994), esse processo de planejar depende diretamente da figura do gerente e de seu processo de aprendizagem. Ou seja, elaborar estratégias depende de como o gerente aprende, desde suas percepções até suas experiências pessoais e também as experiências das outras pessoas, o que a organização apresenta de dados concretos e de pesquisa de mercado, e esse aprendizado se volta para a elaboração de estratégias, e para direcionar o caminho que a empresa deve seguir.

Já o pensamento estratégico envolve criatividade e intuição, geralmente articulado aos processos de aprendizagem informal e realizado por pessoas que estão em diferentes níveis organizacionais, geralmente envolvidas com os problemas específicos. Assim, as estratégias surgem conforme a necessidade, são livres para aparecer a qualquer momento e em qualquer lugar da organização (MINTZBERG, 1994).

Em decorrência dessas questões, Mintzberg (1994, p. 5) pontua que sendo o planejamento estratégico análise e o pensamento estratégico síntese, como a análise abrange a síntese? Nesse contexto, o autor pontua três suposições falaciosas: predeterminação; desligamento e formalização, nas quais, “a previsão é possível, os estrategistas podem ser

destacados dos assuntos de suas estratégias e, acima de tudo, o processo de elaboração das estratégias pode ser formalizado”.

A falácia da predeterminação parte do falso pressuposto de que a empresa é capaz de prever o curso de seu ambiente, controlá-lo ou assumir sua estabilidade. Nesse caso, enquanto um plano é implementado, o mundo deveria ficar parado, e o planejamento estratégico dependeria não só da previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também da estabilidade, durante a sua formação. A falácia do desligamento diz respeito ao desligamento do pensamento da ação, ou seja, que seria possível obter êxito na execução da estratégia, separando as funções de planejar das funções de executar. A falácia da formalização, por sua vez, diz respeito a seguir uma sequência formal, desde a análise até a ação final, ou seja, não admitir que a elaboração da estratégia é um processo de aprendizado (MINTZBERG, 1994).

A partir dos anos 2000, após as críticas de Mintzberg (1994) sobre o planejamento estratégico e suas falácias, os pesquisadores começaram a redirecionar suas pesquisas sobre o tema, trazendo novas perspectivas e suposições. Desse modo, as conceituações sobre planejamento estratégico evoluíram de um entendimento de um processo mais racional e centralizado para modelos de processos mais realistas e socializados, forças evolucionárias e a estratégia como uma prática social (WOLF; FLOYD, 2017). Nessa proposição, podem-se citar as pesquisas de planejamento estratégico desenvolvidas por Grant (2003); Jarzabkowski (2003); Hodgkinson et al., (2006); e Jarzabkowski e Balogun (2009).

Grant (2003) pesquisou as práticas de planejamento estratégico realizadas nas oito maiores empresas de petróleo do mundo. O objetivo de Grant (2003) foi evidenciar os processos de planejamento estratégico em ambientes voláteis e imprevisíveis. Os resultados apontam que as práticas de planejamento estratégico mudaram substancialmente nas últimas duas décadas em resposta aos desafios da formulação de estratégias em ambientes turbulentos e imprevisíveis. Em relação aos processos de planejamento estratégico, ficaram mais descentralizados e mais informais, e os planos estratégicos tornaram-se mais curtos ao passo que ficaram mais focados em metas e menos específicos em relação às ações e à alocação de recursos. Em relação ao papel que o planejamento estratégico exerce na organização, o estudo revelou que o planejamento estratégico passou a exercer um papel de coordenação e gerenciamento do desempenho, permitindo maior descentralização da tomada de decisões estratégicas e maior adaptabilidade e capacidade de resposta à mudança externa.

A pesquisa de Grant (2003, p.515) revelou, ainda, que “grande parte do debate entre as escolas de estratégia como projeto racional e estratégia como processo emergente tem se

baseado em um equívoco sobre como o planejamento estratégico funciona no mundo real”. Ou seja, em um mundo complexo, é necessário se adaptar à realidade, portanto, o planejamento estratégico é coerente com os princípios de gestão derivados da teoria da complexidade, em um processo que chamou de “emergência planejada”.

No entendimento de Bryson (2004, p. xii) “o planejamento estratégico pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização (ou outra entidade), o que ela faz e por que faz”. E complementa que “o planejamento estratégico não é uma coisa, mas um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas que podem ser usados seletivamente para diferentes propósitos em diferentes situações” (BRYSON, 2004, p. 54).

Bryson, Crosby e Bryson (2009, p. 176) argumentam que um planejamento estratégico efetivo é:

Uma prática cognitiva, comportamental, social e política complexa, na qual o pensamento, a ação, a aprendizagem e o conhecimento são importantes, e na qual algumas associações são reforçadas, outras são criadas e outras ainda são descartadas no processo de formulação e implementação de estratégias e planos.

Com esses novos entendimentos, fruto da evolução tanto das organizações como das pesquisas sobre o tema, o planejamento estratégico começa, então, a ser compreendido com base em outras perspectivas, a estratégia como prática, por exemplo, conforme os estudos desenvolvidos por: Jarzabkowski (2003); Hodgkinson et al., (2006); Jarzabkowski e Seidl (2008); Jarzabkowski e Balogun (2009).

Jarzabkowski (2003) apresentou um estudo empírico do nível estratégico de três universidades do Reino Unido durante os processos de desenvolvimento de planejamento estratégico formal. A perspectiva usada nesse estudo foi a estratégia como prática. Os resultados revelaram que o ciclo de planejamento estratégico foi adotado como “um marco integrador de direção, definição, alocação de recursos e monitoramento e controle” (Jarzabkowski, 2003, p. 45) pelas principais equipes executivas das universidades. Nesse estudo também foi revelado que as práticas compartilhadas nos ciclos de planejamento estratégico possibilitam as interações e contradições entre os diferentes atores que podem mediar a mudança e que o planejamento estratégico é uma prática convincente para uma interpretação consistente das atividades estratégicas.

Hodgkinson et al., (2006) estudaram os processos de desenvolvimento de estratégia, por meio de *workshops*, e descobriram que as oficinas de *workshops* são uma prática comum em muitas organizações, como parte do processo formal do planejamento estratégico, ou seja, os *workshops* são uma das formas de colocar em prática o planejamento estratégico.

Os estudos revelaram que os *workshops* de estratégia “desempenham um papel importante na introdução de um certo grau de emergência dentro de uma estrutura mais ampla de planejamento estratégico formal” (HODGKINSON et al., 2006, p. 488). Portanto, são nos *workshops* em que a estratégia emergente está contemplada, traduzindo e formalizando estratégias que se originam mais abaixo na organização.

Mais tarde, Jarzabkowski e Seidl (2008) vão abordar a recente virada na pesquisa de estratégia para a teorização baseada na prática, explorando o universo das reuniões, para investigar o papel das reuniões na prática social da estratégia, com base em observações realizadas em 51 delas. Os achados de Jarzabkowski e Seidl (2008) confirmam que as reuniões estratégicas, consideradas neste estudo como episódios estratégicos, instigaram a estratégia a emergir da confluência entre participantes, e de problemas e soluções particulares, sendo assim, possuem potencial tanto para estabilizar ou desestabilizar as orientações estratégicas existentes.

Em outro estudo utilizando a perspectiva da estratégia como prática, Jarzabkowski e Balogun (2009) abordam como o planejamento estratégico é capaz de fornecer integração estratégica dentro das organizações. A pesquisa refere-se a um estudo de caso de uma multinacional que estava tentando desenvolver maior integração estratégica em toda a Europa. Os resultados evidenciam que o planejamento estratégico precisa ser variado (adaptar-se) na maneira como é implementado nas diferentes unidades de negócio, para que possa gerar efeitos integradores sobre a organização como um todo.

Com base na Teoria da Atividade, Jarzabkowski e Balogun (2009) explicam como a integração estratégica emerge como um resultado do processo de planejamento estratégico por meio da relação evolutiva e recíproca entre as posições dos sujeitos de diferentes atores e suas modificações no processo de planejamento. Ou seja, suas descobertas contribuem para o entendimento dos diferentes papéis conversacionais, que podem evoluir no decorrer de um processo de planejamento, por meio das interações políticas e do desenvolvimento de dinâmicas de interação apropriadas ao *status* relativo a cada papel.

Em relação à implementação do planejamento estratégico, Simon (1993, p.138) cita que “a participação de diferentes membros da organização no processo de planejamento

estratégico é a maneira mais segura de garantir a disseminação de ideias que é a base para a implementação”. No mesmo entendimento, Kachaner e Deimler (2008, p. 43) enfatizam a importância do envolvimento das pessoas de diferentes níveis da organização, nesse sentido, afirmam: “As conversas estratégicas devem ocorrer em diferentes níveis da organização, cada qual com seu formato e recursos correspondentes. O envolvimento de pessoas em diferentes níveis permite que as estratégias sejam mais bem pensadas, internalizadas e implementadas”.

A implementação de decisões estratégicas é uma área que muitas organizações falham, e muitas delas consideram mais difícil a implementação do que a própria formulação de estratégias (NUTT, 1999; HREBINIAK, 2006b). Nessa conjuntura, é importante os gestores considerarem de que forma acontece a ligação entre a formulação e a implementação da estratégia, pois essa integração reflete diretamente nas decisões estratégicas e como elas estão adequadas às atividades dos membros da organização (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Segundo Elbanna, Andrews e Pollanen (2016), pouca atenção tem sido dada à relação entre o planejamento estratégico formal e o sucesso na implementação da estratégia. Em pesquisa realizada com mais de 150 organizações de serviço público no Canadá, Elbanna, Andrews e Pollanen (2016) chegaram à conclusão de que o planejamento estratégico formal tem forte impacto positivo sobre a implementação da estratégia.

Na abordagem tradicional do planejamento estratégico formal, é o entendimento de que a formulação e a implementação de planos são atividades sequenciais, ou seja, primeiramente de forma deliberada é formulada a estratégia, e somente depois ela é colocada em prática. No entanto, na prática, esse processo de planejamento não é tipicamente separado, mesmo que esse processo forneça a ideia de uma atividade sequencial, as organizações no seu dia a dia trabalham tanto com estratégias deliberadas como com as emergentes, ou as planejadas simultaneamente (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Essa mudança de entendimento, leva à compreensão de um planejamento estratégico inflexível, para um planejamento estratégico mais adaptativo, sendo possível a sua flexibilização e adaptação (GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; ANDERSEN, 2004a;), ou seja, essa adaptação estratégica vai depender diretamente de quais atores estão envolvidos no planejamento estratégico e de como ele é conduzido e implementado nas organizações (WOLF; FLOYD, 2017).

Para Noble (1999), o ponto central do processo de implementação é o controle, que pode ser realizado por técnicas como planos de ação e monitoramento. Na visão de Boyne (2010), os métodos formais como planos, projetos e definição de metas tornam as atividades

claramente definidas e, conseqüentemente, auxiliam numa efetiva implementação. Portanto, os procedimentos formais de planejamento auxiliam a preencher a lacuna entre a formulação e a implementação da estratégia (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Se por um lado existem os teóricos que acreditam que o planejamento estratégico formal pode auxiliar o processo de implementação da estratégia, há os teóricos, os quais alertam que o foco excessivo no planejamento estratégico formal pode acarretar em uma “paralisia de análise” na organização (LENZ; LYLES, 1985). Para minimizar essa questão, alguns estudos voltaram seu olhar para o papel do gerente, e quanto o seu envolvimento nos processos de desenvolvimento das estratégias, e nos processos de implementação, possibilitam melhor desempenho no alcance das estratégias, pois seu envolvimento garante maior direcionamento para o cumprimento dos propósitos (CAMILLUS, 1975; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1990, 1994; RAJAGOPALAN; RASHEED, 1995; NUTT, 1999; ELBANNA; THANOS; COLAK, 2014).

2.4 PHRONESIS

De acordo com Koike e Mattos (2001), Heráclito foi um dos primeiros pensadores a utilizar a palavra *phronesis* no sentido de “entendimento” ou “inteligência”. Sócrates utilizou o termo com o significado de “o poder ético da razão”; Platão, com o significado de “razão que apreende a medida”; já Aristóteles (2014) conceituou *phronesis* como sendo “razão prática” ou “sabedoria prática” – o conhecimento aplicado à experiência e por ela comprovado.

No entendimento de Aristóteles (2014), o homem dispõe de cinco meios para atingir a verdade: *téchnê*, *epistêmê*, *phronesis*, *sophia* e *nous*. Esses cinco meios são entendidos por Aristóteles (2014) como cinco virtudes intelectuais, que podem ser agrupadas em categorias cognitivas, sendo: *theoria* (atividade da *epistêmê*, *sophia* e *nous*); *práxis* (atividade de hábito prudencial, *phronesis*) e *póiesis* (atividade da *téchnê*). Destarte, Aristóteles (2014) não se preocupou somente com a questão da produção do conhecimento – *teoria* – mas, também, com a questão do desenvolvimento da prática – *phronesis*.

Saber o que é certo não dá a uma pessoa *phronesis*. Além de saber o que é certo, a pessoa precisa estar disposta também a realizá-lo. De acordo com Dunne (1999), Aristóteles foi mais longe, quando sugeriu que uma pessoa que não está disposta a agir não sabe sequer o significado relevante da *phronesis*. Nesse contexto, conhecer e estar disposto a agir são atributos da *phronesis*.

Phronesis é uma experiência vivida e uma habilidade, e não um método ou ciência, pois envolve conhecimento prático (FLYVBJERG, 2004, 2006). Sobre a questão da experiência Aristóteles (2014, *NE*, 1141b8-27) argumenta:

[*phronesis*] não se preocupa apenas com os universais; também deve tomar conhecimento de particulares, porque se refere à conduta, e a conduta tem sua esfera em particular circunstâncias. É por isso que algumas pessoas que não possuem conhecimento teórico são mais eficazes em ação (especialmente se tiverem experiência) do que outros que a possuem.

Assim sendo, Baumard (1999) afirma que a *phronesis* nasce da experiência da prática social, e é adquirida por julgamento e erro, por meio das aprendizagens organizacional e ambiental, é, ainda, singular e exprime um significado profundo para o indivíduo que viveu a experiência.

Eisner (2002) afirma que a prática exige um raciocínio prático, ou seja, exige *phronesis*. O raciocínio prático está cheio de incertezas e depende de julgamento para se chegar a decisões boas. Portanto, dentro de uma “dinâmica de práticas”, a *phronesis* aborda uma particularidade de eventos e situações que ajudam uma pessoa a decidir.

A *phronesis* envolve a interação entre o conhecimento, deliberação e prática (ARISTÓTELES, 2014). Nesse contexto, Antonacopoulou (2010a) sugere uma interrelação entre praticantes, sua prática e sua *phronesis*, pois, no seu entendimento o desenvolvimento da *phronesis* flui da sua aplicação reforçadora na transformação do praticante e a sua prática.

Nesse cenário, Nonaka, Toyama e Hirata (2008, p.54) citam que “*phronesis* é um conceito que sintetiza ‘saber por quê’, como na teoria científica, com ‘saber como’, como na habilidade prática, e ‘saber o que’, como objetivo a ser realizado.

A *phronesis* é desenvolvida por meio do hábito e é expressa por ações particulares, como a maneira com que os indivíduos determinam uma situação para desenvolver e executar um plano de ação apropriado. Do ponto de vista da prática, a *phronesis* é expressa no desenvolvimento e uso de ferramentas e ou artefatos (políticas, programas e procedimentos) pelos profissionais. Assim, o desenvolvimento e o uso de ferramentas e ou artefatos pode servir de ocasião para constatar e fornecer informações valiosas de como os profissionais usam a *phronesis* (HALVERSON, 2004).

Polesi (2006, p. 67) afirma que a *phronesis* ocorre no campo da práxis em uma situação concreta, a *phronesis* “é uma capacidade de deliberar sem métodos específicos, sem fórmulas específicas, mas corretamente, pelo bem-viver do homem, em situações não previstas”.

Portanto, a *phronesis* é a capacidade que o indivíduo possui, que o ajuda a decidir em benefício comum das pessoas.

Na concepção Aristotélica, a *phronesis* dá ênfase à ação humana, que não é de forma alguma invariável. Para Aristóteles (2014), só se decide pela *phronesis* no que é obra do homem e suscetível à mudança e à capacidade do homem de eleger entre várias situações o que parece ser melhor e mais justo, é o que determina a práxis humana.

Para Aristóteles (2014), o *phronimos* é aquele que é prudente e dotado de *phronesis*, ou seja, aquele que é capaz de deliberar, não para si somente, mas para o bem comum, isto é, aquilo que é bom para uma comunidade.

Phronesis no entendimento de Erickson (2012, p. 687), envolve “escolhas sábias de ações apropriadas que realmente beneficiam as pessoas na sociedade”, ou seja, é a capacidade de tomar decisões mais adequadas, principalmente em situações de adversidade (ARISTÓTELES, 2014).

Shotter e Tsoukas (2014b) argumentam que aquele que é o praticante de *phronesis*, “*Phronetic practitioners*”, é uma pessoa com uma capacidade refinada para compreender intuitivamente, frente a uma situação ambígua e de dificuldades, busca o que é bom para sua prática e, dessa forma, consegue criar um caminho de resposta.

Nonaka e Toyama (2007, p.8), em seus estudos, também tomaram como base a concepção aristotélica da definição de *phronesis*, assim, conceituam *phronesis* como sendo “sabedoria prática ou racionalidade prática; [...] capacidade de determinar e empreender a melhor ação em uma situação específica para o bem comum”. Assim sendo, a *phronesis* é gerada a partir da experiência prática adquirida, que leva à tomada de decisões prudentes e adequadas a cada situação.

De acordo com Antonacopoulou (2008, p. 118), a compreensão de prática não deve se limitar apenas como *práxis* (ação/atividade), mas também entender prática como *phronesis*, no entendimento de “modos virtuosos de conhecer; julgamento prático”, em relação ao objetivo, finalidade ou excelência que é orientado (*telos*).

Para Antonacopoulou (2008), a pesquisa centrada na prática busca compreender o papel e o poder dos praticantes em relação à forma como moldam sua prática em virtude de suas escolhas. Ou seja, suas escolhas são definidas por aquilo que os praticantes possuem de julgamentos práticos e modos de conhecimento (*phronesis*).

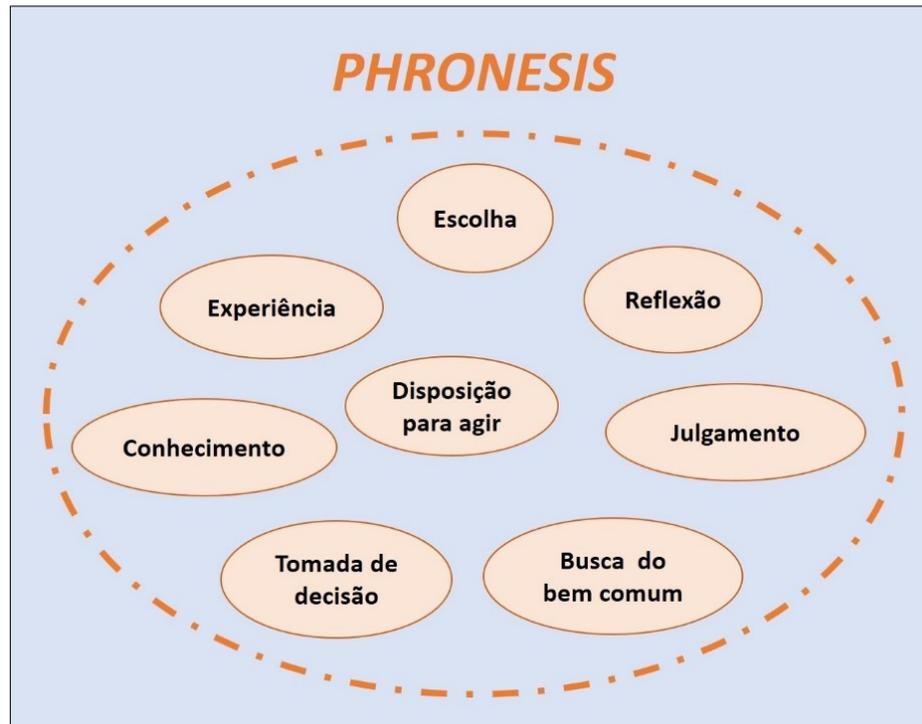
A reflexão é uma condição necessária para a *phronesis*, mas não suficiente, pois o processo de reflexão envolve tensões reveladas durante esse processo. Nesse contexto, a

resolução dessas tensões possibilita criar novas possibilidades (ANTONACOPOULOU, 2010b).

Sobre essa questão, Kinsella e Pitman (2012, p.35), afirmam que *phronesis*, envolve reflexão tácita e explícita, além de ter uma relação direta com a moralidade, ou seja, uma relação entre a reflexão e a ação. “*Phronesis* enfatiza a reflexão (tanto deliberativa quanto a revelada por meio da ação) como um meio para informar uma ação sábia, para ajudar a pessoa a navegar nos contextos variáveis da prática, e como dirigida para os fins da sabedoria prática”.

Taylor (2016, p.4) cita que “a concepção de *phronesis* não se restringe à habilidade na deliberação em direção a um fim pré-determinado, mas pelo menos inclui correta concepção desse fim em si”. Ou seja, por meio da *phronesis* é possível identificar o “porque” da realização de algo, de uma atividade, de um objetivo.

Phronesis não é simples de se compreender (BAUMARD, (1999); NONAKA; TOYAMA, 2007), assim, apreciando todos os conceitos apresentados sobre *phronesis* nesta tese, e reconhecendo a interação dinâmica dos vários atributos que constituem a *phronesis*, argumento com base nos autores citados neste capítulo, que a *phronesis* é uma habilidade inerente à atuação humana constituída por atributos como: conhecimento, experiência, reflexão, julgamento, escolha, disposição para agir, tomada de decisão, e busca do bem comum. Portanto, o entendimento de *phronesis* que foi utilizado para a pesquisa é o de que a *phronesis* é uma habilidade que vai dar sentido e direcionamento para a ação, ou seja, quando é acionada, direciona o praticante a uma reflexão sobre o que ele conhece, julga e escolhe, mediante suas experiências e sua própria disposição para agir, e possibilita a tomada de decisão mais adequada durante a implementação da estratégia (Figura 5).

Figura 5 – *Phronesis*

Fonte: Elaboração própria

Assim, a *phronesis* é uma habilidade, fruto da reflexão de um indivíduo sobre o que ele conhece, julga e escolhe, mediante suas experiências e sua própria disposição para agir, ou seja, entre várias situações, o indivíduo elege (tomada de decisão) aquela que parece ser a melhor e mais justa para atingir seu objetivo e desenvolver suas atividades.

Após apresentar os principais entendimentos sobre estratégia como prática, *strategizing* e *phronesis*, é relevante apresentar a inter-relação entre *strategizing* e *phronesis*.

2.5 STRATEGIZING & PHRONESIS

No entendimento de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a prática, a práxis e os praticantes são elementos indissociáveis para explicar o que é “fazer estratégia” ou *strategizing*. Para a realização do *strategizing*, vários atores são acionados por meio de suas interações na realização de suas atividades nas organizações, e fornecem os recursos comportamentais, processuais, cognitivos, discursivos e físicos para interagirem e realizarem socialmente a atividade coletiva (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009).

No entendimento de Nonaka e Toyama (2007), a estratégia se concretiza por meio da prática e não é apenas um plano escrito. Para tanto, é necessário mobilizar as pessoas para

alcançar o bem comum, isto é, promover uma *phronesis* distribuída, ou seja, fomentar *phronesis* em outros para construir uma organização resiliente.

Para Nonaka e Toyama (2007), a perspectiva da estratégia como prática pode ser mais bem entendida como “*phronesis* distribuída”, ou seja, a capacidade de compreender qual a melhor ação a ser tomada pelos indivíduos na organização, em busca de um bem comum, e, dessa forma, direcionar ações necessárias para o atingimento da estratégia organizacional.

Chia e Rasche (2010, p. 10) citam que “*phronesis* pode, de fato, ser uma orientação estratégica imanente e socialmente distribuída que é promulgada e reencenada por meio das ações cotidianas de enfrentamento de uma coletividade”.

Considerando que a estratégia é criada com uma perspectiva de visão de futuro, os gestores precisam dispor de habilidades para interpretar o ambiente e os recursos necessários para sua implementação, numa interação entre subjetividade e objetividade. Nesse tocante, essas habilidades precisam ser distribuídas na busca de uma “bondade comum” em cada situação particular, visto que a organização deseja atingir seus objetivos (NONAKA; TOYAMA, 2007).

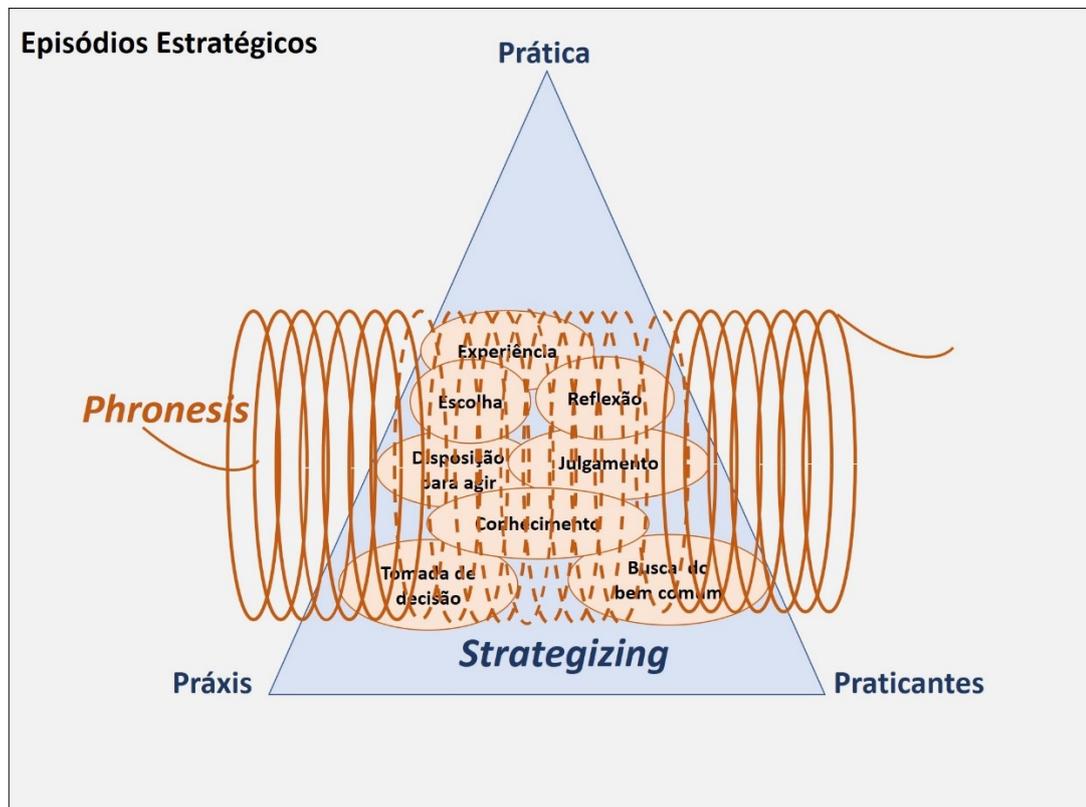
A *phronesis* seria a habilidade que possibilita (ou explica) a realização de uma ação adequada em determinada situação para atingir a estratégia pretendida (NONAKA; TOYAMA, 2007). Portanto, o *strategizing*, definido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), depende diretamente de como essas interações acontecem e de como são influenciadas, pois são nas ações do dia a dia que a estratégia é realizada.

A *phronesis* pode ser considerada o fator que determina que os praticantes exerçam seus julgamentos e escolhas, principalmente quanto precisam lidar com situações conflitantes. Isso ocorre porque uma prática é executada, pelo mesmo praticante, várias vezes e de forma diferente, pois envolve situações de julgamento e escolhas (ANTONACOPOULOU, 2007).

Sendo a *phronesis* a “razão prática” apontada por Aristóteles (2014); a capacidade de determinar e empreender a melhor ação (tomada de decisão) em uma situação específica para o bem comum (NOEL, 1999a; NONAKA; TOYAMA, 2007; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b); a experiência (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006) e a capacidade de realizar escolhas e julgamentos (EISNER, 2002; ANTONACOPOULOU, 2007, 2008); a relação entre reflexão e ação (KINSELLA; PITMAN, 2012); conhecer e estar disposto a agir (DUNNE, 1999; ANTONACOPOULOU, 2008); e a correta concepção da realização de uma atividade, de um objetivo (TAYLOR, 2016); entendendo que, os elementos indissociáveis para o *strategizing*: prática, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007) complementam-se com a *phronesis* para

resultar na realização de uma ação adequada em determinada situação e, dessa maneira, atingir a estratégia pretendida ou, ainda, a *phronesis* dá direcionamento ao *strategizing* o que pode ser identificado em determinados episódios estratégicos conforme os estudos de Jarzabkowski e Seidl (2008), (Figura 6).

Figura 6 – *Strategizing* e *Phronesis* em episódios estratégicos



Fonte: Elaboração própria.

Assim, os elementos do *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) são influenciados pela *phronesis* para o desenvolvimento e direcionamento da ação, para realizar o objetivo pretendido, nesse caso, o planejamento estratégico em processo.

Após apresentar a relação entre *strategizing* e *phronesis*, passo a apresentar os conceitos sobre cooperativismo e cooperativismo de crédito.

2.6 COOPERATIVISMO

O cooperativismo tem suas raízes na Inglaterra, mediante a experiência de Rochdale, no ano de 1884, que começou na Europa e se espalhou pelo mundo, em países como França e Alemanha, em forma de cooperativas de consumo, trabalho, educação, crédito, etc. (POLÔNIO, 1999).

De acordo com Polônio (1999), um grupo de tecelões do bairro de Rochdale, Manchester, na Inglaterra, fundaram uma sociedade de consumo chamada “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Primeiramente, esses tecelões buscavam uma alternativa econômica para atuar no mercado, pois, na época, havia uma crise industrial, e com a sociedade, poderiam garantir o sustento de suas famílias, por meio da compra coletiva, negociavam a aquisição de seus mantimentos com um custo menor.

Os pioneiros de Rochdale elaboraram um estatuto que continha sete artigos, com seus primeiros princípios, que foram chamados de “regras de ouro”: 1) adesão livre; 2) controle democrático: “um homem, um voto”; 3) devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4) juros limitados ao capital; 5) neutralidades política, religiosa e racial; 6) vendas a dinheiro e à vista; e 7) fomento do ensino em todos os graus (LOCATEL; LIMA, 2018).

Para representar o cooperativismo no mundo, é criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), no ano de 1895. Com base no Estatuto da Cooperativa de Rochdale, a ACI passa a adotar as suas regras, denominando-as de princípios cooperativistas, e em 1995, adotou a Declaração revisada sobre a Identidade Cooperativa, que contém a definição de uma cooperativa, os valores das cooperativas e os sete princípios cooperativos.

No Brasil, o conceito legal de sociedade cooperativa encontra-se no caput do art. 4º da Lei Federal nº 5.764/71:

Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - intransmissibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

De acordo com a ACI (ACI, 2018, *on-line*), os princípios cooperativos fornecem orientações e conselhos detalhados sobre sua aplicação prática às empresas cooperativas, sendo eles:

- 1. Adesão voluntária e aberta:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de membros, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa;
- 2. Controle dos Membros Democratas:** as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente na definição de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres servindo como representantes eleitos são responsáveis perante os membros. Em cooperativas primárias, os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto) e as cooperativas em outros níveis também são organizadas de maneira democrática.
- 3. Participação Econômica dos Membros:** os membros contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Pelo menos parte desse capital é geralmente a propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, no capital subscrito como condição de associação. Os membros atribuem excedentes para qualquer um ou para todos os seguintes fins: desenvolver a sua cooperativa, possivelmente através da constituição de reservas, parte das quais, pelo menos, seriam indivisíveis; beneficiando os membros na proporção de suas transações com a cooperativa; e apoiar outras atividades aprovadas pelos membros;
- 4. Autonomia e Independência:** as cooperativas são organizações autônomas e de autoajuda controladas por seus membros. Se eles firmarem acordos com outras organizações, incluindo governos, ou levantarem capital de fontes externas, eles o fazem em termos que garantam o controle democrático de seus membros e mantenham sua autonomia cooperativa;
- 5. Educação, Treinamento e Informação:** as cooperativas fornecem educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gerentes e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente jovens e líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação;
- 6. Cooperação entre cooperativas:** as cooperativas servem seus membros de maneira mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais;
- 7. Preocupação com a Comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros.

No Brasil, a entidade que congrega todas as cooperativas brasileiras de todos os ramos é a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), criada em 1969, por meio da Lei nº 59/1966

que criou o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC), foram oficializadas a OCB, constituída em dezembro de 1969, e as Organizações de Cooperativas Estaduais - OCEs, pela Lei nº 5.764, de 16/12/71, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o Regime Político das Cooperativas.

A OCB veio substituir e unificar a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional de Cooperativas (UNASCO). A OCB é a “responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro, apresentando o cooperativismo como solução para um mundo mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos.” (OCB, 2018, *on-line*).

O primeiro órgão representativo do cooperativismo em Santa Catarina foi a Associação das Cooperativas de Santa Catarina (ASCOOP), fundada em 1º de agosto de 1964, e em 1969, a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC) passou a representar efetivamente o Sistema Cooperativo Catarinense, para a criação e o registro de cooperativas singulares, centrais e federações, coordenando o encaminhamento da documentação correspondente à OCB, aos órgãos normativos estatais e à Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), que também é órgão responsável por prestar os serviços necessários ao perfeito desempenho e desenvolvimento das cooperativas de todos os segmentos (OCESC, 2018, *on-line*).

De acordo com a OCB (OCB, 2018, *on-line*), o cooperativismo está organizado em 13 ramos:

- a) agropecuário: o ramo Agropecuário reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistências técnica, educacional e social.;
- b) consumo: focado na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Podem ser fechadas ou abertas. As primeiras admitem como cooperados somente pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão. As segundas estão abertas a qualquer pessoa que queira se associar;
- c) crédito: visa promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. O foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro;

- d) educacional: o objetivo desse ramo é prover educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garantir um modelo de trabalho empreendedor para professores;
- e) especial: a igualdade é um dos pilares do cooperativismo, portanto, esse ramo específico foi criado para oferecer a pessoas com necessidades especiais, ou que precisam ser tuteladas, uma oportunidade de trabalho e renda;
- f) infraestrutura: são cooperativas que fornecem serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia por exemplo. Seja repassando a energia de concessionárias ou gerando a sua própria, esses empreendimentos garantem o acesso dos cooperados a condições fundamentais para seu desenvolvimento;
- g) habitacional: construir e administrar conjuntos habitacionais para os cooperados, essa é a missão das cooperativas habitacionais. Em um país, em que, a carência por moradia é grande, poder contar com grupos de pessoas que se reúnem para esse fim é ter um grande aliado nos desenvolvimentos social e econômico dos cooperados e das comunidades;
- h) produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos. As cooperativas detêm os meios de produção e os cooperados contribuem com o trabalho conjunto. O ramo congrega desde cooperativas de artesãos até cooperativas metalúrgicas;
- i) mineral: pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. As cooperativas desse ramo são responsáveis por todos os processos da atividade mineradora, além de se comprometerem a cuidar da saúde e educação de seus associados;
- j) trabalho: reúne profissionais de uma mesma categoria em torno de uma cooperativa para melhorar a remuneração e as condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado. É um ramo bastante abrangente, já que as cooperativas podem atuar em todos os segmentos de atividades econômicas;
- k) saúde: reúne cooperativas que podem ser formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e até pelos próprios usuários. O segmento surgiu no Brasil e se expandiu para outros países;
- l) turismo e lazer: qualidade de vida também está relacionada a turismo e lazer. Esse ramo reúne as cooperativas que prestam serviços de entretenimento para seus associados. De viagens a eventos artísticos e esportivos, esses

empreendimentos oferecem opções mais baratas e educativas, além de contribuir para que as comunidades explorem todo o seu potencial turístico;

m) transporte: cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Essas cooperativas têm gestões específicas para cada uma de suas modalidades: transporte individual (táxi e moto táxi), transporte coletivo (vans, micro-ônibus e ônibus), transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar.

2.6.1 Cooperativismo de Crédito

De acordo com o Banco Central do Brasil – BCB (BCB, 2018, *on-line*):

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

As principais leis que definem as cooperativas de crédito são: Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 - define a Política Nacional de Cooperativismo; Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 - dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo; Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015 - consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito.

As cooperativas de crédito fazem parte do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), e, estão organizadas conforme a Lei nº 5.764/71, em três níveis de cooperativismo de crédito: I) cooperativas singulares: formadas por pessoas físicas ou jurídicas em número não inferior a vinte; II) cooperativas centrais ou federações: formadas a partir da associação de pelo menos três cooperativas singulares; III) confederações de cooperativas: formadas a partir da associação de três cooperativas centrais ou federações.

No Brasil, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) está estruturado da seguinte forma: 4 sistemas de cooperativas de crédito de terceiro nível (confederação) – Confesol, Sicoob, Sicredi, e Unicred do Brasil; 5 sistemas organizados em segundo nível

(centrais) – Cecopes, Cecred (alterou seu nome para Ailos), Cecrers, CredSIS, Uniprime Central; e, cooperativas singulares de crédito não filiadas a centrais (FGCOOP, 2018, *on-line*).

Para Soares e Melo Sobrinho (2008, p. 69), as cooperativas de crédito assumem um papel social importante, pois promovem a aplicação de recursos privados e assumem riscos a favor da comunidade onde se desenvolvem. Assim, as cooperativas representam iniciativas dos próprios cidadãos, e contribuem para o desenvolvimento local sustentável, “especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda”.

Conforme o Relatório de Inclusão Financeira do Banco Central do Brasil (BCB, 2015, p. 44), “a importância das Cooperativas de Crédito se baseia no oferecimento de um conjunto cada vez maior de produtos e serviços financeiros, com boa qualidade e preços mais acessíveis, uma vez que atende ao interesse exclusivo de seus cooperados, sem visar o lucro”. Nesse contexto, as cooperativas de crédito visam impulsionar a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico regional, pois a sua natureza não discrimina estratos sociais, municípios e regiões mais carentes.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad (atual SICREDI Pioneira/RS) instalada na cidade de Nova Petrópolis/RS. Após esta iniciativa, outras cooperativas surgiram no estado do Rio Grande do Sul e em todo o território brasileiro (FONTANA, 2013).

Atualmente, as regiões Sul e Sudeste são as que possuem maior concentração física de pontos de atendimento de cooperativas com 53,9% e 30,7%, respectivamente, e as regiões Norte e Nordeste são as que possuem menor representatividade em número de postos de atendimento, somente 6% do total (BCB, 2015).

De acordo com Pinho e Palhares (2004), foi a partir do ano de 2003 que houve uma abertura oficial ao crédito cooperativo por meio de duas resoluções do Banco Central do Brasil: a 3.106 de 25/06/2003 - dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito; e a 3.140 de 27/03/2003 - altera disposições relativas a requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias de cooperativas de crédito.

No entendimento de Chaves (2011), o movimento expansionista do cooperativismo de crédito começa a partir da década de 1990. Chaves (2011) considera que, mesmo o cooperativismo de crédito não tendo ainda uma representatividade no Sistema Financeiro

Nacional (SFN), há crescimento significativo em relação a operações de crédito, depósitos, patrimônio líquido e composição dos ativos.

As cooperativas de crédito são instituições que não visam lucros, como as instituições capitalistas, seu propósito está voltado para o interesse comum, ou seja, sua eficiência está relacionada ao alcance dos objetivos de seus cooperados e não à acumulação de resultados. Nesse contexto, as cooperativas de crédito são instituições financeiras que visam promover o desenvolvimento econômico de seus cooperados (TAVARES, 2005).

No Quadro 2, são apresentados os principais conceitos abordados e os respectivos autores revisados.

Quadro 2 - Resumo da Literatura revisada

Principais Conceitos Abordados	Principais Autores Revisados
<i>Strategizing</i>	Whittington (1992, 1996, 2004, 2006); Schatzki (2001, 2005); Reckwitz (2002); Giddens (2003); Jarzabkowski (2003, 2005); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Johnson et al.(2007); Carter, Clegg e Kornberger (2008); Jarzabkowski e Seidl (2008); Chia e Rasche (2009); Jarzabkowski e Balogun (2009); Jarzabkowski e Spee (2009); Golsorkhi et al. (2010, 2015); Jarzabkowski et al. (2015); Jarzabkowski, Kaplan e Seidl (2016); Burgelman et al. (2018)
<i>Phronesis</i>	Baumard (1999); Dunne (1999); Koike e Mattos (2001); Eisner (2002); Flyvbjerg (2004, 2006); Halverson (2004); Polesi (2006); Nonaka e Toyama (2007); Antonacopoulou (2007, 2008); Chia e Rasche (2010); Kinsella e Pitman (2012); Aristóteles (2014); Shoutter e Tsoukas (2014 a,b); Taylor (2016)
Planejamento Estratégico	Gluck, Kaufman e Walleck (1980); Christensen et al. (1983); Bryson e Roering (1989); Simon (1993); Blackberry (1994); Mintzberg (1994); Prahalad e Hamel (1994); Wilson (1994); Bonn e Christodolou (1996); Nutt (1999); Grant (2003); Jarzabkowski (2003); Regnér (2003); Andersen (2004a); Bryson (2004); Hodgkinson et al., (2006); Hrebiniak (2006b); Bryson, Crosby e Bryson (2009); Jarzabkowski e Balogun (2009); Elbanna, Andrews e Pollanen (2016); Wolf e Floyd (2017)
Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito	Polônio (1999); Soares e Melo Sobrinho (2008); Pinho e Palhares (2004); Tavares, (2005); Chaves (2011); Fontana (2013); Locatel e Lima (2018)

Fonte: Elaboração própria

Com base na revisão da literatura e partindo do entendimento de que a estratégia como prática pode ser mais bem compreendida como “*phronesis distribuída*” (NONAKA;

TOYAMA, 2007), e que a *phronesis* é a habilidade que dá direcionamento a ação (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999; EISNER, 2002; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014) procurei identificar com fundamento em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a articulação entre estratégia como prática e *phronesis*, mais especificamente, entre o *strategizing* e a *phronesis* no processo de implementação do PE; assim, apresento a proposição teórica que apoia a realização das análises da pesquisa de campo no caso estudado:

Proposição teórica: A articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; ou seja, ante cada prática existe a *phronesis* inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE (BAUMARD, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLESİ, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).

Por meio do marco teórico desenvolvido, passo a apresentar os procedimentos metodológicos que propiciaram o trabalho de campo e as análises correspondentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresento os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta pesquisa. Primeiramente, descrevo o delineamento da pesquisa adotado, seguido do método adotado (estudo de caso), composto pela justificativa de seleção do caso e as técnicas de coleta de dados e, por fim, como ocorreu a análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao estudar estratégia como prática, evidencia-se o “fazer” o que acontece na prática, portanto, não seria possível delinear este trabalho da forma tradicional na qual a estratégia, quando de uma postura epistemológica, está voltada ao pensamento funcionalista, positivista e, sim, buscar uma forma, em que a estratégia considera a ação dos indivíduos, conforme preconiza a *SaP*. Nesse entendimento, esta pesquisa adota uma postura interpretativista, considerando que a realidade é socialmente construída, fruto das interações sociais das pessoas com seu meio (BURREL; MORGAN, 1994).

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza qualitativa. Como aspectos essenciais que identificam os métodos qualitativos, seu caráter descritivo, o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental para observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995).

Segundo Creswell (2010, p. 26), a pesquisa qualitativa “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

De acordo com Zaccarelli e Godoy (2013, p. 26),

Os pesquisadores que abraçam as metodologias qualitativas dão ênfase à ideia de que a realidade é socialmente construída, admitem que existe um íntimo relacionamento entre pesquisador e seu objeto de estudo, assumem o caráter situacional presente em qualquer investigação e, além disso, procuram por respostas a questões que envolvem os processos a partir dos quais experiências sociais são criadas e vivenciadas, atribuindo a elas determinados significados.

Na pesquisa qualitativa, há diversos tipos de abordagens para a condução dos estudos qualitativos, que são apoiados por diferentes orientações teóricas e metodológicas como: interacionismo simbólico, o materialismo dialético, a fenomenologia, a pesquisa narrativa, a

pesquisa fundamentada, a etnografia, a etnometodologia, entre outras (GODOY, 1995; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006; CRESWELL, 2014).

3.2 ESTUDO DE CASO

Na visão de Abdallah, Denis e Langley (2011), existem dois grandes modelos para analisar estudos qualitativos em estratégia e gestão, ambos de correntes epistemológicas distintas. O primeiro tem perfil pós-positivista, e os pesquisadores utilizam preferencialmente estudos de casos múltiplos. O segundo, por sua vez, tem um viés interpretativista, o caso único é utilizado pelos pesquisadores desse modelo, pois procuram compreender os eventos organizacionais sob a perspectiva do entrevistado e o que ocorre em uma única organização.

Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso único. A opção pelo estudo de caso se dá por sua adequação à abordagem do problema estudado, traduzida na questão de pesquisa: como ocorre a articulação entre o processo de *strategizing* e *phronesis* sob a perspectiva da estratégia como prática?

De acordo com Stake (1988, p. 256), no estudo de caso, o pesquisador busca “a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade”. O estudo de caso refere-se à definição de um determinado objeto a ser estudado, sendo: uma pessoa, uma instituição, uma empresa, um grupo de pessoas, um programa que compartilham de um mesmo ambiente e da mesma experiência (STAKE, 2003).

Segundo Lavarda e Balbastre (2009, p. 6), o estudo de caso é adequado para atender às necessidades desse tipo de pesquisa, no que diz respeito às perspectivas ontológica e epistemológica, e as fontes de evidência. Assim sendo, Lavarda e Balbastre (2009) justificam sua opção por meio de:

- a) perspectiva ontológica: na qual a natureza do problema está na relação entre os níveis micro e macro organizacional (é necessário entrar na organização para estudar o processo);
- b) perspectiva epistemológica: na pesquisa qualitativa é possível partir do específico ao geral (em oposição ao modelo do geral para o específico, quantitativo);
- c) fontes de evidência: diferentes técnicas e instrumentos possíveis de se utilizar para obter a informação.

Albino et al. (2010, p. 10) citam que nas pesquisas que utilizam a perspectiva da Estratégia como Prática, têm como um dos seus focos “a descoberta e análise de diferentes tipos de práxis, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e

intraorganizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso [...]”.

Na visão de Creswell (2014, p. 86):

A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo *múltiplas fontes de informação* (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma *descrição do caso e temas do caso*. A unidade de análise no estudo de caso pode ser múltiplos casos (um estudo plurilocal) ou um único caso (um estudo intralocal).

Na perspectiva da estratégia como prática, o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa por autores, como: Floyd e Wooldridge (1992), Jarzabkowski (2003), Currie e Procter (2005), Rouleau (2005), Mantere (2008), Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010; 2011), Hardy; Thomas (2014), Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015), Lê e Jarzabkowski (2015), entre outros.

3.2.1 Seleção do Caso

Neste estudo, optou-se pela realização de um estudo de caso único. O caso foi selecionado atendendo aos critérios de conveniência, intencionalidade e acessibilidade aos dados (STAKE, 2003). Além desses, a instituição selecionada deveria atender aos seguintes critérios:

- a) ter planejamento estratégico implantado;
- b) ter acompanhamento periódico da implementação do planejamento estratégico;
- c) ter colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos participando da implementação do planejamento estratégico.

Partindo disso, foi realizado contato com instituições públicas e privadas para verificar o atendimento dos critérios e a disponibilidade para a realização da pesquisa. O caso selecionado foi a cooperativa de crédito Credifoz, que está alinhada aos objetivos da pesquisa e atende aos critérios anteriormente definidos.

A Credifoz tem seu planejamento estratégico implantado, e, este ano, está no segundo ano do ciclo de planejamento idealizado para 2018-2020, e realiza a implementação de seu planejamento estratégico de forma sistêmica e contínua, com a participação efetiva de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Além disso, é importante salientar que a

cooperativa disponibilizou documentação e deu acesso livre para que eu participasse em todas as reuniões que tinham como tema principal o acompanhamento da implementação do planejamento estratégico, portanto, possibilitando o desenvolvimento da pesquisa e da busca por compreender como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico.

A seleção da Cooperativa de crédito também se justifica, pela relevância e importância desse tipo de cooperativa na sociedade, pela aplicação de seus recursos próprios para o desenvolvimento das comunidades (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). Mesmo sendo uma instituição financeira, seu propósito está voltado ao interesse comum, ao desenvolvimento econômico e de seus cooperados (TAVARES, 2005), portanto, torna-se um ambiente propício para o estudo da *phronesis*.

Além dessas considerações, é importante destacar que as características do cooperativismo são propícias para o desenvolvimento de um planejamento participativo e isso também é justificativa para a realização do estudo de caso, pois a participação e transparência podem ser manifestadas nesse tipo de organização, ou seja, se existe a possibilidade de participação, há maior possibilidade de ocorrência do fenômeno (*strategizing/phronesis*).

3.2.2 Coleta de Dados

Santos (2013, p. 28) destaca o papel do pesquisador na pesquisa de natureza qualitativa interpretativa:

É importante considerar que o pesquisador está localizado no mundo social da mesma forma que aqueles que lhe fornecem seus dados, ou seja, ele não é um observador à parte, encontrando-se integrado no ambiente de pesquisa. Ele busca conferir inteligibilidade às práticas discursivas através das ferramentas teóricas que o auxiliam na prática interpretativa. O recorte daquilo que é interpretado depende das questões que direcionam a pesquisa.

Nesse estudo, utilizei levantamento documental, entrevista aberta e observação semiestruturada, como técnicas para a coleta de dados.

Segundo Creswell (2007), o pesquisador qualitativo, ao optar pela análise de documentos, pode recorrer a documentos públicos (jornais, atas de reunião, relatórios oficiais) ou documentos privados (*e-mails*, registros pessoais, diários). Algumas vantagens do uso de documentos são o acesso à linguagem e palavras dos participantes; conveniência do uso/acesso (conforme disponibilidade do pesquisador); os dados já estão compilados; consiste numa prova

escrita; e há uma economia com transcrição. Além do mais, representam como as práticas são materializadas e podem expressar aspectos não identificados durante as entrevistas ou as observações realizadas (BISPO, 2015).

Na visão de Flick (2009, p. 234), os documentos devem ser entendidos como “meios de comunicação”, pois quando elaborados tinham como objetivo alguma finalidade, e devem ser analisados como “dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na produção de versões sobre eventos”.

Os documentos disponibilizados pela cooperativa utilizados para as análises foram: Planejamento Estratégico CREDIFOZ 2018-2020; Planejamento Estratégico Cooperativa Central de Crédito Ailos 2018-2020; Estatuto Social CREDIFOZ; Regimento Interno CREDIFOZ; Estatuto Social Cooperativa Central de Crédito Ailos; Regimento Interno Cooperativa Central de Crédito Ailos.

Em relação às entrevistas, destaco três modalidades principais de entrevista qualitativa: entrevista conversacional livre, entrevista baseada em roteiro, e entrevista padronizada aberta (GODOI; MATTOS, 2006).

Para Alonso (2003) a entrevista aberta é indicada para a obtenção de informações de caráter pragmático. Desse modo, é possível observar como os indivíduos atuam e reconstruem suas práticas individuais e seus sistemas de representações sociais.

Godoi e Mattos (2006, p. 305) apontam algumas condições para a realização da entrevista qualitativa:

Que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre, e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista.

As entrevistas abertas foram utilizadas para obter informações diretamente com os envolvidos no processo de implementação do planejamento estratégico da cooperativa. O primeiro contato que realizei com a Cooperativa foi em 02 de maio de 2018. Na oportunidade, foi realizada a primeira coleta de dados, por meio de entrevistas. Ao todo, foram realizadas seis entrevistas com duração total de, aproximadamente, três horas; três entrevistas ocorreram na Sede Administrativa da cooperativa e três entrevistas ocorreram em um Posto de Atendimento (PA), ambos localizados na cidade de Itajaí/SC.

Para preservar o anonimato dos participantes da pesquisa, eles foram identificados como: Participante, em uma sequência numérica, exemplos: participante 1 (P1); participante 2 (P2); participante 3 (P3). Os cargos não foram identificados, somente o nível estratégico ao qual pertence: estratégico, tático e operacional (Quadro 3).

Quadro 3 – Organização das entrevistas (primeiro contato)

Data	Participante	Nível Hierárquico	Duração da entrevista
02/05/18	P1	Operacional	24m e 20s
02/05/18	P2	Operacional	20m e 30s
02/05/18	P3	Tático	25m e 45s
02/05/18	P4	Estratégico	45m e 10s
02/05/18	P26	Operacional	21m e 15s
02/05/18	P27	Operacional	26m e 31s

Fonte: Elaboração própria

Esse primeiro contato não serviu apenas para ter as primeiras impressões da cooperativa, foi importante para entender como a cooperativa estava organizada, e como o seu planejamento estratégico era implementado. Portanto, serviu para confirmar se o caso selecionado tinha os elementos necessários para a realização da pesquisa empírica.

Após esse contato inicial, recebi a autorização Diretor Executivo da Credifoz, para realizar a observação e outras entrevistas. A observação ocorreu no período de maio de 2018 a janeiro de 2019, e as entrevistas ocorreram no período de agosto/2018 a outubro/2018, as quais foram realizadas com os Coordenadores de sete postos de atendimento, somente no PA 08 não houve entrevista, pois ele estava em fase de implantação.

Importante destacar que as entrevistas analisadas de forma isolada não permitem traduzir as nuances e os significados dos eventos, requerendo que, já considerada a análise dos documentos fornecidos, as observações sejam fundamentais como fonte de coleta de dados. No Quadro 4, estão organizadas as informações sobre as entrevistas, e no Quadro 5, as informações sobre as observações, especificamente, sobre os participantes que tiveram suas narrativas utilizadas nas análises.

Quadro 4 – Entrevistas

Data	Participante	Nível hierárquico	Duração da entrevista
02/08/18	P7	Tático	19 min 40s
09/08/18	P8	Tático	17 min 33s
05/09/18	P9	Tático	21 min 23s
05/09/18	P10	Tático	32 min 42s
06/09/18	P11	Tático	27 min 45s
11/09/18	P12	Tático	15 min 08s
11/10/18	P3	Tático	18 min 28s

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 – Participantes da Observação por nível hierárquico

Participante	Nível hierárquico
P4, P5, P6, P21, P22, P23, P24	Estratégico
P3, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P25	Tático
P1, P2, P19, P20, P26, P27	Operacional

Fonte: Elaboração própria

As observações foram realizadas para complementar a coleta de dados, fundamentais para compor o processo de triangulação de dados. Adotou-se a observação semiestruturada, pois uma das vantagens desse tipo de observação é o pesquisador observar os fatos no seu meio natural. Na observação, o papel do pesquisador vai além de olhar. Nesse sentido, o observador precisa saber ver, identificar e descrever diversas formas de interação humana (VIANNA, 2003).

Para O'Leary (2004, p. 173) “em observações semiestruturadas, os observadores geralmente usam algum tipo de protocolo de observação ou lista de verificação para organizar as observações, mas também tentam observar e registrar o não planejado e / ou o inesperado”. Portanto, fui a campo com uma lista de verificação referente a: identificação dos episódios estratégicos, *strategizing* e *phronesis*; além de realizar anotações referente a tudo o que era observado, incluindo detalhes dos participantes, *modus operandi*, local e artefatos adotados nas reuniões.

Para Rawls (2008), o trabalho de campo precisa contemplar anotações das características ordenadas (práticas) enquanto o pesquisador as observa. Assim, é possível

preservar as características observadas. Os registros das informações coletadas no campo podem ser realizados de formas variadas: notas de campo, anotações das entrevistas, mapeamento, recenseamento, fotografias, gravações sonoras e documentos (CRESWELL, 2014). Assim, a observação permite que o pesquisador acesse o campo e confira enquanto as atividades e práticas estão ocorrendo, no seu transcurso (BISPO, 2015).

Realizei o registro das atividades desenvolvidas por meio de um diário de campo. Além da observação e das anotações, foram realizadas diversas conversas informais com os participantes da pesquisa. As conversas informais contribuíram para a obtenção de dados enquanto interagiu com as pessoas de maneira natural e simples, ou seja, enquanto conversava com as pessoas, podia, ao mesmo tempo, acompanhar o trabalho que estava sendo realizado. Dessa forma, foi possível captar a rotina, o dia a dia, as circunstâncias reais da realização das atividades (práticas) e diferentes episódios estratégicos que possibilitaram a imersão para o estudo empírico (FRANCIS; HESTER, 2004, TEN HAVE, 2004, COULON, 2005).

Hendry e Seidl (2003) introduziram a noção de episódios estratégicos (*strategic episodes*) com base na teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann, mais especificamente do conceito de Luhmann de um episódio, ou sequência de comunicações estruturadas em termos de seu início e fim. Na visão de Hendry e Seidl (2003), é por meio dos episódios que as organizações são capazes de suspender suas estruturas rotineiras de discurso, comunicação e hierarquia e, assim, criar a oportunidade para a prática estratégica reflexiva.

Para Hendry e Seidl (2003), a perspectiva Luhmanniana ajuda a abordar questões negligenciadas nas rotinas operacionais e estratégicas de uma organização. Tais rotinas estão entrelaçadas e, mediante esse entrelaçamento, surgem as mudanças. Além disso, a atenção pode voltar-se tanto para episódios considerados formais, como: reuniões de planejamento estratégico, *workshops*, etc.; como para episódios não formais: uma conversa durante um cafezinho.

Os episódios estratégicos são sequências de eventos, com um começo e um fim estruturados, nos quais os sistemas de comunicação normais, com práticas comunicativas normais, são suspensos para dar lugar a práticas comunicativas alternativas. Assim, outros tipos de práticas comunicativas são explorados, pois estão atrelados a eventos que “fogem” da rotina organizacional (HENDRY; SEIDL, 2003).

Com o intuito de compreender a interação dos praticantes no fazer estratégia, foram adotados os episódios estratégicos, como o conjunto de atividades realizadas na cooperativa com o objetivo de implementar seu planejamento estratégico definido para o ciclo de 2018-2020. Ao todo, foram 13 episódios estratégicos analisados, que foram agrupados conforme

suas características de aproximação (semelhanças): episódios estratégicos de reuniões gerais de planejamento estratégico, (ii) episódios estratégicos de reuniões mensais, (iii) episódio estratégico de reunião de orçamento e (iv) episódio estratégico de evento da cooperativa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa qualitativa, busca-se compreender os fenômenos humanos em sua forma natural e interpretativa (DENZIN; LINCOLN, 2000). Considerando-se esse aspecto relevante para a compreensão dos dados, eles foram analisados conforme os relatos e as declarações das experiências dos indivíduos participantes do processo de implementação do PE por meio das entrevistas, sendo triangulados com as observações e análise dos documentos, propiciando uma análise comparativa das diferentes fontes de dados da pesquisa (CRESWELL, 2014).

Em relação à definição do método de análise, Lieblich, Tuval-Mashiach e Zilber (1998) sugerem que a análise da narrativa permite um possível entendimento em maior profundidade sobre a realidade estudada, pois possibilita uma avaliação completa dos problemas.

Para Riessman (1993), narrativa é um termo que resiste a uma definição precisa, pois pode abranger vários elementos ou deixá-los de fora, dependendo do contexto que se insere e da área de estudo, complementando que as narrativas são formas de contar sobre a experiência e não especificamente sobre o conteúdo ao qual as línguas se referem.

Santos (2013, p. 28), na sua reflexão sobre narrativas, com base em Goffman (1963) e Gumperz (2002), conclui que:

A narrativa é uma prática discursiva que dá margem a coconstruções sociais de toda ordem, através de vários tipos de negociações complexas, em que entram em jogo, entre outros elementos, o trabalho de face (cf. Goffman, 1963) e a coconstrução das identidades dos envolvidos. Assim, a análise de uma pesquisa interpretativista articula a microanálise de dados coletados com o contexto macro da interação (cf. Gumperz, 2002).

Boje (2001) e Riessman (2008) entendem a narrativa tanto como uma abordagem metodológica como uma lente teórica. Na visão de Boje (2008), a literatura de estratégia fornece bases específicas para a construção de narrativas de estratégia, destaca que a estratégia é e deve ser contada em várias vozes e por meio de várias histórias. Nessa linha, utilizei a análise das narrativas como abordagem metodológica para interpretação dos dados coletados durante a imersão no campo.

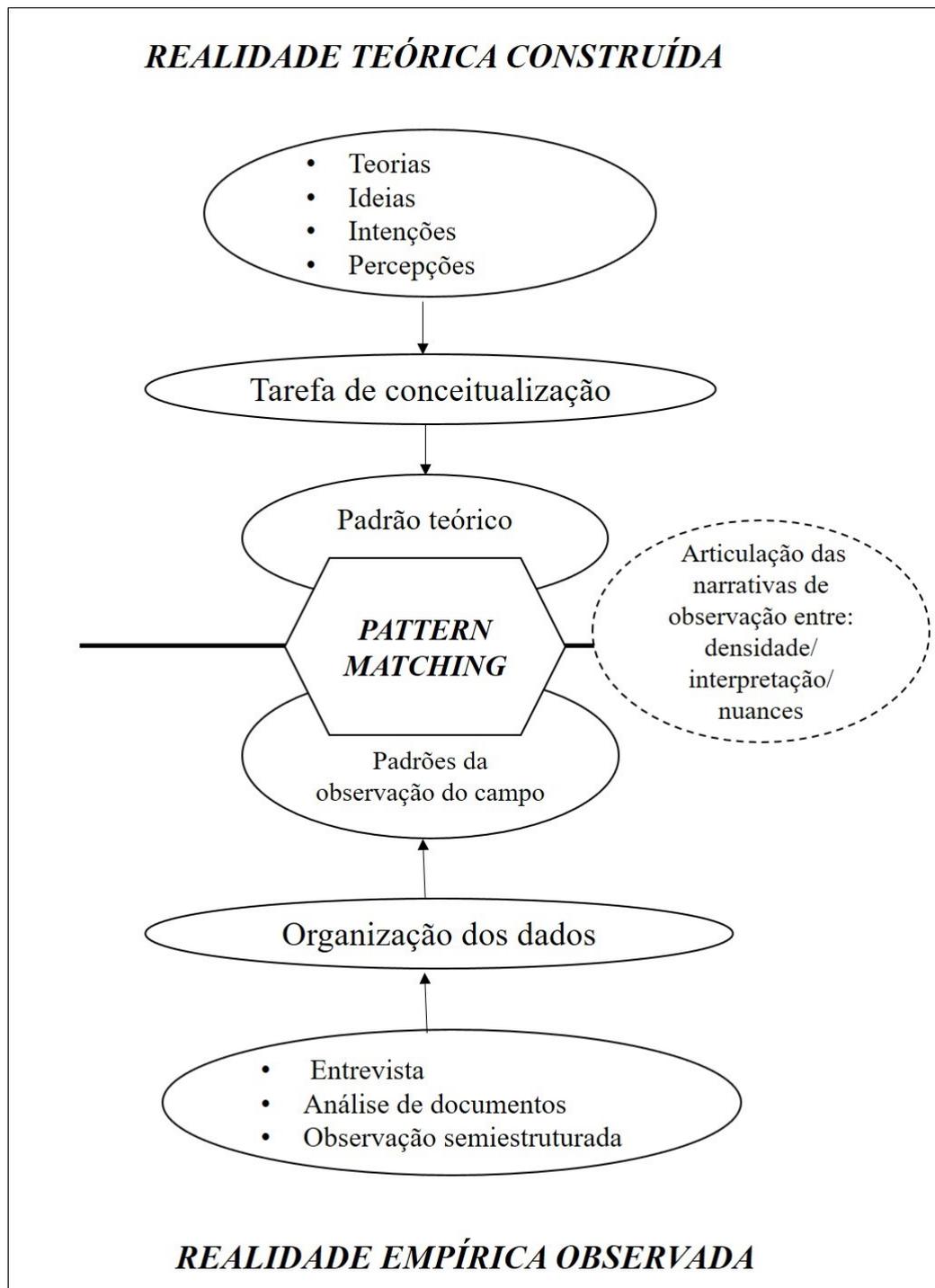
Especificamente, nos estudos sobre estratégia como prática, Rese et al. (2010) e Fenton e Langley (2011) recomendam a análise de narrativas como possibilidade metodológica para os estudos organizacionais sob a perspectiva da *SaP*.

De acordo com Rese et al. (2010, p. 3):

Ao compreender que a estratégia enquanto uma prática ocorre em um processo de “escrita e leitura”, de interpretação dos grandes discursos e negociação de significados para a construção das narrativas organizacionais, a adoção das narrativas como recurso metodológico para aproximação e compreensão dessa realidade torna-se o caminho a ser seguido.

Ainda, na visão de Fenton e Langley (2011), a narrativa é uma forma de práxis, partindo do que os praticantes fazem. Envolve contar histórias, ou mobilizar narrativas em várias formas. As práticas, por sua vez, podem ser consideradas como “grandes narrativas”, tornando-se, assim, recursos para a práxis da estratégia. A principal técnica de análise adotada, por conseguinte, foi a análise das narrativas dos sujeitos da pesquisa, sendo, ao todo 27, participantes (Quadro 5).

Para complementar o processo de análise dos dados, a técnica *pattern matching* (correspondência de padrões), baseada em Trochim (1989), foi considerada paralelamente, para justificar a construção do marco teórico em torno dos elementos tratados neste estudo e a inserção dessa teoria nas análises realizadas por meio da imersão no campo. O *patter matching* envolve a comparação de um padrão ou construção teórica prévia com um padrão empírico observado e construído a partir do campo. Um padrão pode ser entendido como qualquer arranjo de objetos ou entidades, e os princípios de correspondência de padrões permeiam todos os tipos e níveis de atividades da pesquisa, mesmo que não sejam conscientemente reconhecidos (TROCHIM, 1989). A estrutura básica da técnica *pattern matching* é representada na Figura 7:

Figura 7 – Estrutura básica para análise *Pattern Matching*

Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356)

Para guiar a coleta e viabilizar a análise dos dados, foram definidos e considerados três elementos constitutivos de análise (EC), a partir de Kerlinger (1979). Para entender os ECs, foram definidos Fatores Constitutivos (FC). Os FC são subdivisões dos ECs, que os compõem. Para cada EC foram apresentadas as Definições Operacionais (DO) ou a forma como busquei me aproximar das atividades transcorridas durante os episódios estratégicos para captar as

situações em que ocorreram o *strategizing* e a *phronesis* no processo de implementação do PE, (Quadro 6).

Quadro 6 – Elementos Constitutivos de Análise

Elemento Constitutivo (EC)	Definição Constitutiva (DC)	Fatores Constitutivos (FC)	Definição Operacional (DO)
<p>EC1</p> <p>Processo de Implementação do PE</p>	<p>Planejamento estratégico é um plano de longo prazo, flexível, participativo e com transparência de informações que estejam alinhadas aos valores da organização para que se encontrem resultados organizacionais e sociais (NKETIA, 2016).</p> <p>Planejamento estratégico é uma prática cognitiva, comportamental, social e política complexa, que depende de muitos esforços, mas que, mesmo que sejam realizados, não quer dizer que não existirão falhas (BRYSON; ROERING, 1989; BRYSON; CROSBY; BRYSON, 2009).</p>	<p>Ideologia: é a identidade da cooperativa, na qual estabelece sua Missão, Visão e Valores;</p> <p>Tradução da Visão/ Linha de Visão: identificação das vantagens competitivas, cadeia de valor, forças e fraquezas, valor para o cliente, oportunidades e ameaças (entre esse passo e o próximo foi realizada a análise da estratégia);</p> <p>Posicionamento Estratégico: identificação da excelência operacional, liderança no produto, e intimidade com o cliente;</p> <p>Mapa estratégico: formulação dos planos de investimentos, objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e ações, painel de bordo.</p> <p>Implementação do PE: acompanhamento das ações e metas; realização da gestão dos recursos (humanos e não humanos) para a concretização do PE.</p>	<p>Episódios estratégicos:</p> <p>Situações de tomada de decisão, comunicação e compartilhamento da informação no processo em que sejam evidentes a transparência dessa informação, como: nas reuniões realizadas para compartilhar os resultados e as ações empreendidas; nos eventos que são realizados para divulgar os resultados.</p> <p>Situações de participação na tomada de decisão em momentos de integração dos praticantes no processo, por exemplo: a implementação do PE ocorre nas reuniões realizadas para determinar quais ações serão desenvolvidas, como serão realizadas e quem vai participar delas.</p> <p>Situações em que apareçam dilemas inerentes à tomada de decisão e escolha de estratégias a seguir, assim como comunicação ou compartilhamento da informação e das decisões tomadas.</p>

(continua)

Quadro 6 – Elementos Constitutivos de Análise (continuação)

Elemento Constitutivo (EC)	Definição Constitutiva (DC)	Fatores Constitutivos (FC)	Definição Operacional (DO)
<p>EC2 <i>Strategizing</i></p>	<p>Ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas em que se baseiam para realizar a atividade (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).</p> <p>Interconexão entre prática, práxis e praticantes constituem o <i>strategizing</i>, ou seja, são elementos indissociáveis para “o fazer estratégia” (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007).</p>	<p>Práticas: Elementos cognitivos, comportamentais, processuais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática – práxis;</p> <p>Práxis: Fluxo de atividades, tais como reuniões, conversas, cálculos, preenchimentos de formulários e apresentações, por meio dos quais a estratégia é idealizada;</p> <p>Praticantes: Atores que moldam a construção da prática e da práxis, por meio de quem são, como agem e quais recursos adotam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).</p>	<p>As práticas, a práxis e os praticantes são elementos identificados didaticamente, <i>mas inseparáveis na realidade contextual</i>.</p> <p>São identificadas nas atividades, interações diárias, a partir das ações individuais e coletivas (GODOY, 1995).</p> <p>A identificação do <i>strategizing</i> ocorre quando o processo de implementação do planejamento estratégico se desenvolve ou nos episódios estratégicos, inerentes e decorrentes do processo.</p>

(continua)

Quadro 6 – Elementos Constitutivos de Análise (continuação)

Elemento Constitutivo (EC)	Definição Constitutiva (DC)	Fatores Constitutivos (FC)	Definição Operacional (DO)
<p>EC3 <i>Phronesis</i></p>	<p>“Razão prática” ou “sabedoria prática” – o conhecimento aplicado à experiência e por ela comprovado (ARISTÓTELES, 2014); e</p> <p>Raciocínio prático que ajuda as pessoas a decidir (EISNER, 2002), que levam a:</p> <p>Capacidade de determinar e empreender a melhor ação em uma situação específica para o bem comum (NOEL, 1999a; NONAKA; TOYAMA, 2007; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b). É gerada por meio da experiência prática adquirida, que leva à tomada de decisões prudentes e adequadas a cada situação (NONAKA; TOYAMA, 2007).</p>	<p><i>Phronesis</i> é a habilidade inerente à atuação humana, que vai dar sentido e direcionamento para a ação, ou seja, a ação influenciada pela <i>phronesis</i> possibilita que determinado fim seja alcançado, por exemplo: a estratégia. <i>Phronesis</i> não é simples, é composta por alguns atributos como: conhecimento, experiência; escolha; julgamento; tomada de decisão; disposição para agir; reflexão, busca do bem comum (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999, NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007, 2008; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).</p>	<p>Situações de escolha do que fazer para o bem comum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso da experiência para realizar as ações e alcançar a estratégia por meio de decisões adequadas; - Participação e atuação por intermédio da necessidade de interação com os demais sujeitos para alcance de resultados; - A identificação da <i>phronesis</i> ocorre quando o processo de implementação do planejamento estratégico se desenvolve ou nos episódios estratégicos, inerentes e decorrentes do processo.

Fonte: Elaboração própria

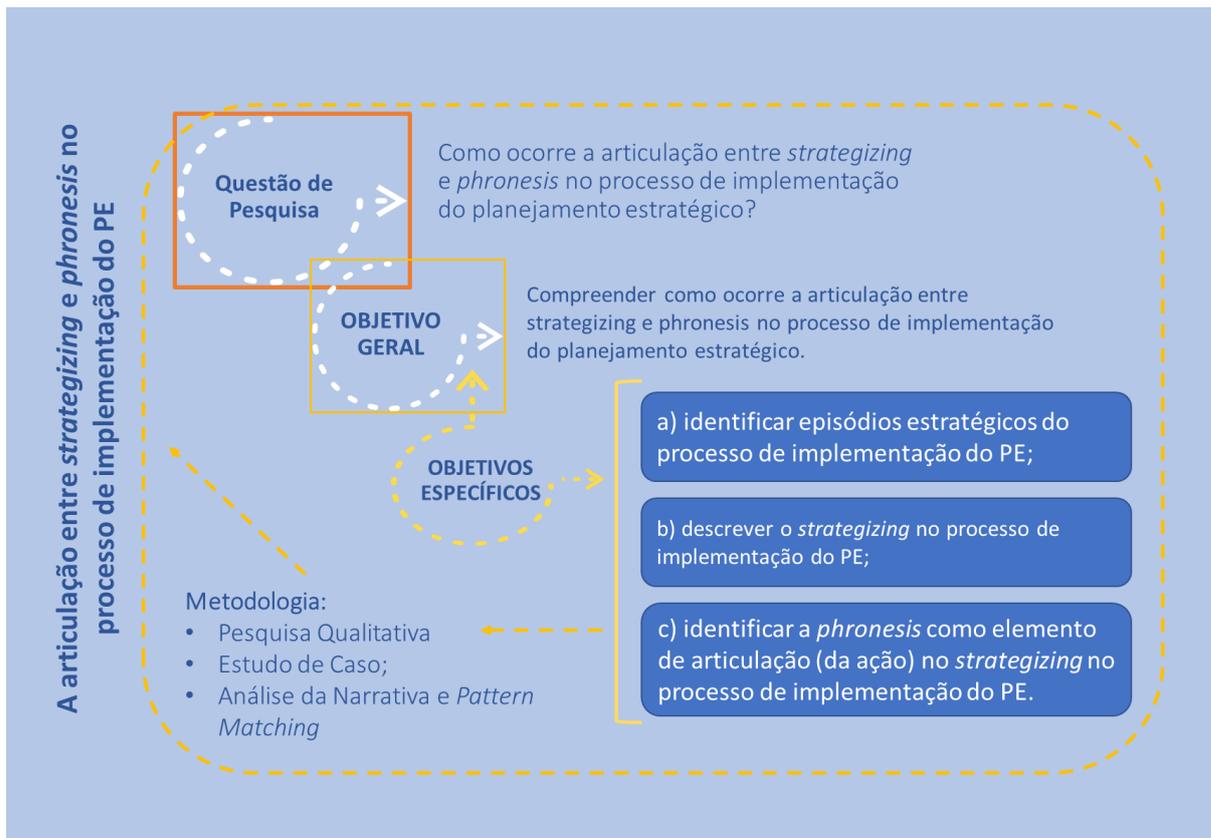
Mediante a identificação dos elementos constitutivos, é possível apresentar o constructo desta tese, composto pela questão de pesquisa, objetivos geral e específicos e a proposição de pesquisa, Quadro 7, bem como a visualização da pesquisa, Figura 8.

Quadro 7 – Constructo da Tese

Questão de Pesquisa	Objetivo Geral e Específicos	Proposição de pesquisa
<p>Como ocorre a articulação entre <i>strategizing</i> e <i>phronesis</i> no processo de implementação do planejamento estratégico?</p>	<p>Objetivo Geral: Compreender como ocorre a articulação entre <i>strategizing</i> e <i>phronesis</i> no processo de implementação do planejamento estratégico.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) identificar episódios estratégicos do processo de implementação do PE;</p> <p>b) descrever o <i>strategizing</i> no processo de implementação do PE;</p> <p>c) evidenciar o fluxo da <i>phronesis</i> na articulação (da ação) no <i>strategizing</i> no processo de implementação do PE.</p>	<p>A articulação entre <i>strategizing</i> e <i>phronesis</i> no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; ou seja, ante cada prática existe a <i>phronesis</i> inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE (BAUMARD, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).</p>

Fonte: Elaboração própria

Figura 8 – Mapa Mental da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Com essa estrutura construída, passo a apresentar os resultados encontrados e as análises correspondentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, inicialmente apresento a Cooperativa de Crédito Credifoz, a constituição de seu planejamento estratégico em três etapas (Etapa da concepção do PE do Sistema Ailos; etapa da concepção do PE da Credifoz em consonância com o PE do Sistema Ailos e a etapa da consolidação e validação do PE, na qual descrevo como o PE é implementado de forma participativa na cooperativa) para, posteriormente, identificar (i) os episódios estratégicos do processo de implementação do PE da Cooperativa, e assim, citar as características físicas do local onde ocorreram, bem como estavam organizados, quem participou e detalhando como se desenvolveram, por meio dos episódios estratégicos, passo a (ii) descrever o *strategizing* em cada episódio estratégico e a (iii) evidenciar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico da Cooperativa. Como encerramento do capítulo, apresento uma reflexão acerca dos conhecimentos produzidos por meio da pesquisa.

A Cooperativa de Crédito da Foz do Rio Itajaí Açú - Credifoz é uma instituição financeira, organizada sob forma de cooperativa de crédito, foi constituída em Assembleia Geral em 08/01/2008, a partir da união de um grupo de empresários das cidades de Itajaí, Navegantes, Penha, Balneário Camboriú e Camboriú. Sua gestão é apoiada nos princípios cooperativistas com serviços financeiros diferenciados, valorizando o cooperado e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Conforme seu estatuto (CREDIFOZ, 2018), é uma sociedade cooperativa de crédito, de natureza civil, de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos e não sujeita à falência, regida pela legislação cooperativista, do Sistema Financeiro Nacional e pelo Código Civil, bem como pela regulamentação baixada pela autoridade normativa, por seu Estatuto Social e pelas normas internas a que está sujeita por força de sua vinculação à Cooperativa Central Ailos, tendo:

- a) sede e administração na cidade de Itajaí, Estado de Santa Catarina, na Rua Nivaldo Detoie, nº 143, Bairro Ressacada;
- b) foro jurídico na cidade de Itajaí, Estado de Santa Catarina;
- c) área de ação, para efeito de admissão de associados, sempre homologada pela Cooperativa Central, sem prejuízo da apreciação definitiva pelo Banco Central do Brasil, circunscrita ao município da sede e aos de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Itapema, Navegantes, Penha, Porto Belo e Tijucas, todos no Estado de Santa Catarina;

d) prazo de duração indeterminado e exercício social de 12 (doze) meses, com término em 31 de dezembro de cada ano.

Ao resgatar a história da Credifoz, é possível destacar os principais acontecimentos, no decorrer de dez anos de sua existência:

- i. 2008 – constituição da Credifoz, formada por um grupo de empresários, criada para atender a classe empresarial, mas logo abre a adesão de pessoas físicas; é inaugurado o primeiro Posto de Atendimento na cidade de Itajaí/SC;
- ii. 2009 – inauguração do primeiro Posto de Atendimento na cidade de Navegantes/SC;
- iii. 2010 – abertura de um Posto de Atendimento na cidade de Penha/SC;
- iv. 2011 – com o crescimento do número de cooperados, é inaugurado o segundo Posto de Atendimento em Itajaí/SC;
- v. 2012 – Inauguração do segundo Posto de Atendimento em Navegantes para atender à crescente demanda de cooperados; expansão para a cidade de Balneário Camboriú/SC com a abertura de mais um Posto de Atendimento;
- vi. 2014 – a Credifoz atinge o número de mais de 11 mil cooperados; inauguração de um Posto de Atendimento na cidade de Camboriú/SC;
- vii. 2017 – é inaugurada uma nova Sede Administrativa na cidade de Itajaí; abertura do terceiro posto de atendimento na cidade de Navegantes/SC;
- viii. 2018 – a Credifoz atinge o número de 30 mil cooperados e 8 postos de atendimento;
- ix. 2019 – é inaugurado um novo posto de atendimento na cidade de Itajaí/SC.

A Credifoz é filiada a uma cooperativa central – Central Ailos. Constituída em setembro de 2002, a Central Ailos integra o Sistema Ailos e exerce um papel fundamental em centralizar e padronizar uma série de serviços administrativos e de apoio à gestão, garantindo um crescimento saudável de suas Cooperativas. Atualmente, o sistema é composto por 13 cooperativas: ACREDICOOP; ACENTRA; CREDCREA; CREDELESC; CREDECOMIN; CREDIFIESC; CREDIFOZ; CREVISC; EVOLUA; SCRCRED; TRANSPOCRED; VIACREDI ALTO VALE; VIACREDI. Todas as 13 cooperativas integrantes do Sistema Ailos correspondem a 680 mil cooperados, 184 postos de atendimento, e 7 bilhões em ativos.

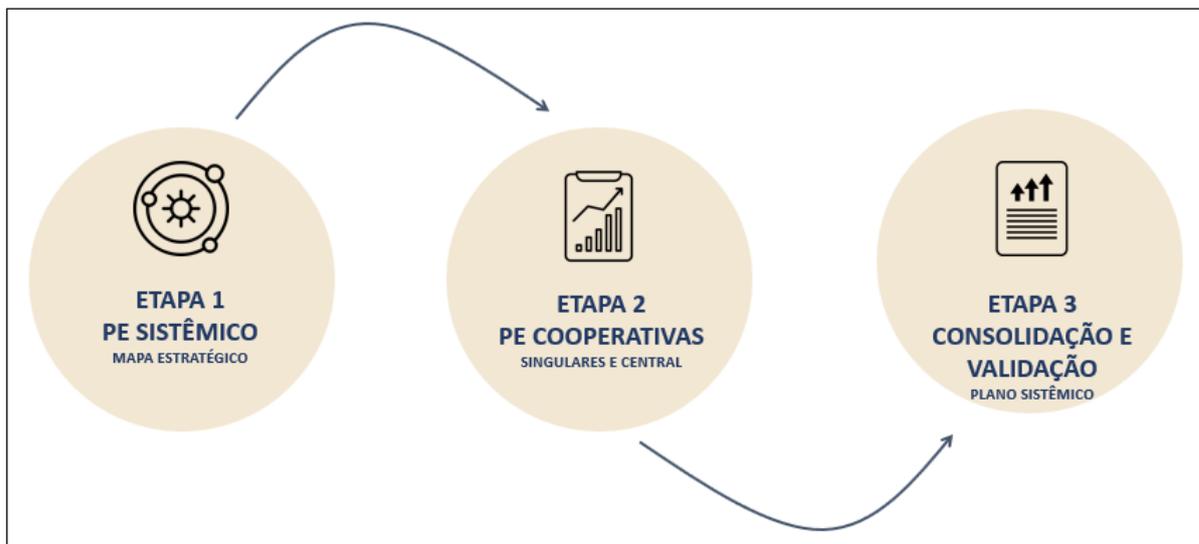
A Credifoz representa, atualmente, no Sistema Ailos, mais de 34 mil cooperados; 9 postos de atendimento, e mais de 208 milhões em ativos. Para tanto, conta com 125 colaboradores que atuam na sede administrativa e nos postos de atendimento.

Uma das questões previstas no Estatuto Social da Credifoz, seção III, art. 50, no que diz respeito às Competências do Presidente do Conselho de Administração, uma de suas atribuições definidas no inciso III, é “assegurar a implantação do planejamento estratégico, financeiro e de investimentos da Cooperativa, bem como acompanhar a sua execução”, portanto, foi definido, para o período de 2018-2020, o Planejamento Estratégico da Credifoz.

Para compreender como foi concebido e está sendo implementado o planejamento estratégico da Credifoz, foram realizadas primeiramente entrevistas (num total de seis) com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, após, entrevistas direcionadas exclusivamente aos coordenadores de postos de atendimento (num total de sete) e realizada a observação semiestruturada em reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico. Por meio das entrevistas (formais e informais) realizadas, da observação semiestruturada e da análise dos documentos pertinentes ao planejamento estratégico da cooperativa, foi possível a descrição da sua concepção e implementação.

A Credifoz, como cooperativa filiada, e em consonância com a governança cooperativa estabelecida pela Central Ailos, desenvolveu seu Planejamento Estratégico (PE) prevendo um ciclo de três anos 2018-2020. O Planejamento Estratégico da Credifoz seguiu uma metodologia para sua elaboração, com base em três etapas (Figura 9).

Figura 9 – Etapas do Planejamento Estratégico Credifoz



Fonte: Planejamento Estratégico Credifoz (2018)

Na etapa 1, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico do Sistema Ailos. Nessa etapa, os envolvidos na elaboração foram os presidentes, os diretores e os gerentes. A metodologia para o desenvolvimento abordou quatro pontos:

- a) ideologia: definição da Missão, Visão de Futuro e Valores;

- b) tradução da Visão/ Linha de Visão: identificação das vantagens competitivas, cadeia de valor, forças e fraquezas, valor para o cliente, oportunidades e ameaças (entre este passo e o próximo foi realizada a análise da estratégia);
- c) posicionamento Estratégico: identificação da excelência operacional, liderança no produto, e intimidade com o cliente;
- d) mapa estratégico: formulação dos planos de investimentos, objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e ações, painel de bordo.

Após a elaboração do Planejamento Estratégico do Sistema Ailos, as etapas seguintes constituem-se na implementação do planejamento estratégico e gerenciamento dos resultados.

Na etapa 2, foi desenvolvido o Planejamento Estratégico da Credifoz, em consonância com o PE do Sistema Ailos, seguindo a mesma metodologia. Os envolvidos nessa etapa foram: cooperados; conselheiros; diretores; lideranças e colaboradores.

Para o levantamento de dados e informações necessárias para o desenvolvimento do PE da cooperativa, os métodos utilizados foram: entrevistas, encontros com a equipe, questionários, grupo focal, pesquisa de satisfação e alinhamento com toda equipe. Primeiramente, foi definida a Ideologia da Credifoz com a definição de sua Missão, sua Visão de futuro, e seus Valores.

A definição da missão da cooperativa foi estabelecida por meio do entendimento da sua razão de existir, ou seja, o que a cooperativa se propõe a entregar ao cooperado. Assim, foi definida a missão Credifoz: Oferecer soluções financeiras fundamentadas no Cooperativismo, gerando desenvolvimento para as pessoas e empresas em sua área de atuação.

A definição da visão de futuro da cooperativa foi estabelecida com base no entendimento do que a cooperativa almeja alcançar, ou seja, o que deseja alcançar ao término do ciclo do planejamento estratégico, assim sendo, definiu-se a visão: Chegar em 2020 com 50 mil cooperados, dobrando oportunidades.

Para a definição dos valores, a preocupação central foi entender o que rege a cooperativa, ou seja, como as ações são pautadas no dia a dia e os compromissos que são assumidos com todos os envolvidos. Assim, são os valores Credifoz: Pessoas; Cooperativismo; Respeito; Solidez; Agilidade; Simplicidade; Qualidade; Empreendedorismo.

Com os valores da Cooperativa definidos, realizou-se a análise da estratégia com base nas Forças e Fraquezas do ambiente interno; e nas Oportunidades e Ameaças do ambiente Externo, da cooperativa. Também foi definido o seu posicionamento estratégico, com o intuito de solidificar a proximidade com os cooperados pois, está pautado no relacionamento com o próximo, baseado nos seguintes diferenciais competitivos:

- a) ser cooperativa: agente de desenvolvimento local ou do segmento, onde o Cooperado participa das decisões estratégicas e dos resultados da Cooperativa;
- b) pertencimento: sentimento de pertencer à Cooperativa e da cooperativa lhe pertencer, ampliando a participação e a valorização da Cooperativa;
- c) agilidade e Simplicidade: zela pelo atendimento diferenciado, simples, prático e ágil, buscando a melhor solução para o Cooperado;
- d) preço justo: instituição comprometida com a inclusão financeira e prestação de serviços com preços competitivos.

Para finalizar, nessa etapa, ainda foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores; as metas; os projetos e as ações; e o painel de bordo. Assim, foi possível desenvolver o Mapa Estratégico 2018-2020 da Credifoz.

A etapa 3 é constituída pela consolidação e validação do plano sistêmico, com acompanhamento de metas relacionadas a alguns orientadores definidos como vetores, cada qual com indicadores contendo metas estabelecidas para o ano de 2018, 2019 e 2020, sendo:

- a) vetor – relacionamento com os cooperados; indicadores: satisfação do cooperado, participação social;
- b) vetor – colaboradores engajados; indicadores: clima organizacional, trilhas obrigatórias, planos de desenvolvimento individual;
- c) vetor – eficiência operacional; indicadores: eficiência operacional, cobertura de despesas pessoal/receita de serviços, rentabilidade do patrimônio líquido;
- d) Vetor – ampliação da rede de atendimento; indicador: novos postos de atendimento;
- e) vetor – vinculação do cooperado; indicadores: vinculação do cooperado (boa e média), cooperados inativos;
- f) vetor – participação no mercado; indicadores: cooperados pessoa física (PF), cooperados pessoa jurídica (PJ), cooperados;
- g) vetor – mitigar riscos; indicadores: inadimplência, índice de cobertura, SARC.

Para a implementação do planejamento estratégico da Credifoz, a Cooperativa utiliza planos de ação e metas (PAM) organizados com base em cinco direcionadores: cooperados; captação de recursos; operações de crédito; receita de serviço; e inadimplência. Cada coordenador de posto de atendimento (PA), com sua equipe, define as metas mensais para o seu PA, com base no que está estabelecido no planejamento de longo prazo e no orçamento anual da cooperativa. Para o acompanhamento dessas metas é feita uma reunião mensal (AGEPAM), realizada na sede administrativa da cooperativa na cidade de Itajaí/SC, na qual o coordenador

de PA apresenta suas ações no modelo de plano de ação 5W2H; suas metas e os resultados alcançados.

O PE da cooperativa, tanto na etapa de concepção quanto de implementação ocorreu de forma participativa. Quando se estuda estratégia como prática é importante compreender como os atores (praticantes) realizam suas práticas e práxis. Assim, para entender como o planejamento estratégico da cooperativa foi elaborado, e como os vários atores foram envolvidos de forma participativa no desenvolvimento e, posteriormente, na implementação da estratégia, foram realizadas primeiramente entrevistas com os colaboradores da Cooperativa de diferentes níveis e, posteriormente, a participação foi evidenciada nos documentos e também na observação.

Conforme relatado, o planejamento estratégico da cooperativa está organizado em etapas. Nas etapas de concepção, houve a participação de colaboradores dos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, visto que a validação da proposta final para o ciclo de planejamento estratégico 2018-2020 foi realizada com os colaboradores dos níveis tático e estratégico.

Os relatos dos entrevistados evidenciam como ocorreu a participação. Destaquei algumas narrativas referentes a cada nível hierárquico para exemplificar a participação dos diferentes níveis hierárquicos, uma vez que, no nível estratégico, estão os Diretores da Cooperativa; no nível tático, estão os gerentes e coordenadores; e no nível operacional, estão os colaboradores dos demais cargos (operadores de caixa; auxiliares, assistentes, analistas, etc.) (Quadro 8).

Quadro 8 – Participação dos colaboradores na concepção do planejamento estratégico

Participante	Nível Hierárquico	Narrativas
1	Operacional	“Nós participamos desse último planejamento estratégico que foi feito. A gente participou de cada etapa, de cada construção. Por exemplo, na primeira etapa, veio a diretoria aqui, daí teve a segunda etapa, mas, a consolidação foi feita entre os líderes mesmo, coordenação, diretoria e depois eles passaram pra gente.”
3	Tático	“A gente tem um planejamento estratégico que é o que norteia o nosso trabalho, a gente fez agora um planejamento de 2017 para os próximos três anos (2018,2019,2020) então, temos essa diretriz. O planejamento é o norte para tomarmos decisão aqui dentro. Nós participamos de tudo, desde missão, visão, valores, princípios, números que vamos entregar, tudo. Nós fizemos o planejamento”.

(continua)

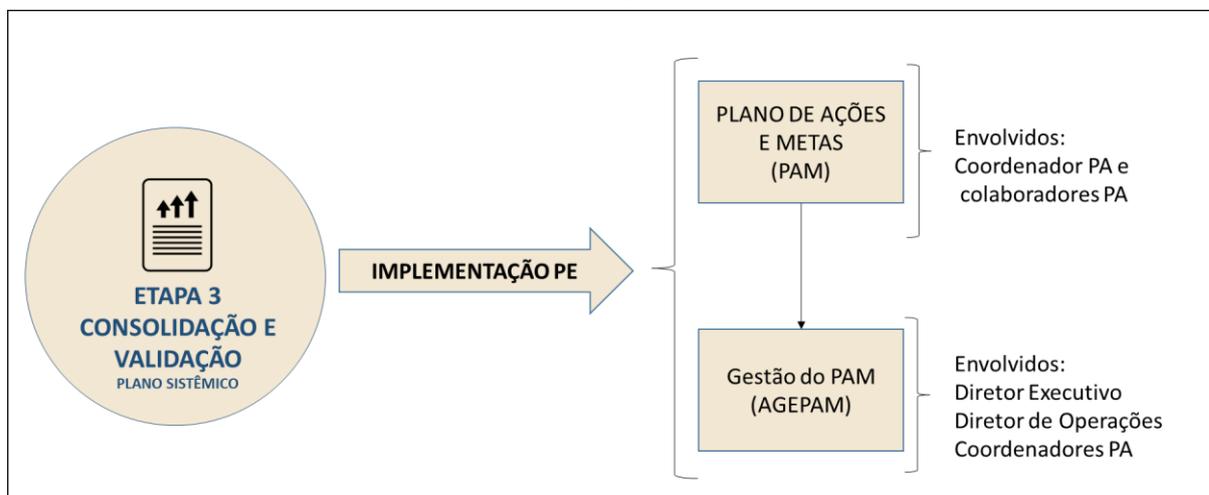
Quadro 8 – Participação dos colaboradores na concepção do planejamento estratégico (continuação)

Participante	Nível Hierárquico	Narrativas
4	Estratégico	“Da construção do planejamento estratégico participa o conselho, e a aprovação de tudo o que é estratégia que tem relação com o futuro da cooperativa o conselho aprova [...] também participam a diretoria, o gerente regional, os coordenadores, os colaboradores”.

Fonte: Elaboração própria

O processo de implementação do planejamento estratégico da Credifoz é realizado após a etapa 3 (Figura 10).

Figura 10 – Implementação do PE da Credifoz



Fonte: Elaboração própria

No processo de implementação do planejamento estratégico, foco principal da análise, a participação dos colaboradores é diversificada e todos os níveis são envolvidos; nas observações realizadas e nos relatos dos entrevistados, se evidenciou essa realidade, principalmente, quando citam que podem, de alguma forma, contribuir para o planejamento estratégico da Cooperativa, como no caso nas reuniões de AGEPAM (Quadro 9).

Quadro 9 – Participação dos colaboradores na implementação do planejamento estratégico

Participante	Nível Hierárquico	Narrativas
1	Operacional	“A gente participa nessas reuniões de começo de mês para definir as metas gerais [...] Todos os dias nós passamos as metas diárias de liberação e passamos pra todo mundo. E daí se não vai atingindo as metas eles sabem por que nós comunicamos”.
2	Operacional	“Fazemos uma reunião e é tudo colocado numa planilha. A gente ajuda, a gente traz ideias, sugestões”.
3	Tático	<p>“Mensalmente, a gente faz uma reunião com todos os colaboradores em que a gente faz o AGE PAM, em que ali a gente vê o que a gente precisa, quais são os <i>gaps</i>, no que estamos deficitários e então a gente vai trabalhar dentro do que precisa para atingir isso todo mês e cada um fica responsável por sua ação e nós ficamos acompanhando isso semanalmente com os colaboradores, e uma vez por mês nós vamos lá na sede apresentar para nosso gerente regional e a diretoria. Tudo que foi elaborado para o mês e tudo que o foi feito no mês anterior”.</p> <p>“Nós temos autonomia para fazer as ações e depois a gente mostra pro gerente regional se ele está de acordo ou não. Ali a gente tem uma troca de ideias, mas temos autonomia para criar estratégias, sempre dentro do que foi determinado pelo planejamento estratégico”.</p>
4	Estratégico	<p>“Nós fazemos o AGE PAM que é a Gestão do PAM que o coordenador vem para a sede e apresenta mensalmente como essas ações estão se desdobrando lá no posto de atendimento. Antes de ele vir pra sede, ele constrói com a equipe nos primeiros dias úteis do mês”.</p> <p>“Sempre há um consenso para que as estratégias sejam aplicadas, se não houver consenso não há execução. O pessoal só vai executar se houver um alinhamento com toda a equipe. Daí que eles compram a ideia, daí que eles estão juntos, daí que eu posso cobrar porque eu só posso cobrar se eles participaram da construção. Eu posso dizer, mas você se comprometeu com isso né, você estava lá”.</p> <p>“A gente trabalha muito com co-construção dentro da cooperativa, a gente procura envolver o máximo possível de pessoas, então não tem uma coisa que é assim ah, tem que participar os coordenadores. Não, quanto mais a gente puder envolver as pessoas e tornar isso mais rico e fazer com que as pessoas sintam que todos nós estamos construindo juntos, isso é muito válido para a cooperativa, a gente ganha muito com isso”.</p>

Fonte: Elaboração própria

A condução de um planejamento mais participativo leva a uma melhor flexibilização e adaptação da estratégia, pois depende diretamente de quais atores estão envolvidos no

planejamento estratégico (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003) e como é a sua condução e implementação (WOLF; FLOYD, 2017). Na Credifoz, a flexibilização é evidenciada quando os colaboradores contribuem com sugestões para as ações que vão compor o plano de ação. Assim, a estratégia é realizada conforme o entendimento de quais ações são mais pertinentes para serem realizadas.

Diferentes membros da organização participando do processo de planejamento estratégico garante uma disseminação de ideias de forma mais segura (SIMON, 1993), além do mais, é importante que os gestores considerem de que forma acontece a ligação entre a formulação e a implementação da estratégia (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Entendo que o processo de implementação do PE na Credifoz tem ocorrido com um forte apelo para a disseminação de ideias, pois nas observações dos episódios estratégicos, constatei que uma das práticas realizadas é a comunicação, com o intuito de garantir que o que foi planejamento está sendo realizado, sendo os coordenadores de PAs os responsáveis por fazerem essa ponte.

A seguir, passo a identificar os episódios estratégicos do processo de implementação.

4.1 OS EPISÓDIOS ESTRATÉGICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PE NA CREDIFOZ

O primeiro elemento constitutivo de análise (EC1) é o **processo de implementação do PE**, que ocorre conforme relatado no item 4.

Para identificar na implementação do planejamento estratégico como acontecem as interações entre os praticantes e os momentos em que ocorrem, esses momentos considerados “chaves” foram denominados/classificados como episódios estratégicos (Quadro 10).

Jarzabkowski (2005) e Jarzabkowski e Spee (2009) sinalizaram a importância de verificar como as práticas criam oportunidades de interação entre os praticantes no fazer estratégia, desse modo, o episódio é gerado e serve para entender essa interação. Da mesma forma, como a práxis de um indivíduo ou grupo atende um episódio específico, e estudá-lo ajuda a compreender como ocorre o fazer estratégico.

Para Hendry e Seidl (2003), os episódios estratégicos são eventos que proporcionam à organização sair de suas estruturas rotineiras de discurso, comunicação e hierarquia, para criar oportunidades de prática estratégica reflexiva e ajudar a explorar questões negligenciadas nas rotinas operacionais e estratégicas da organização. Os episódios podem ser formais: reuniões de planejamento estratégico, *workshops*, etc.; ou não formais, como, por exemplo, uma conversa durante um cafezinho.

Como episódios estratégicos observados durante este estudo, foram consideradas (i) quatro reuniões gerais de planejamento estratégico, (ii) sete reuniões mensais, (iii) uma reunião de orçamento e (iv) um evento da cooperativa relacionados à estratégia organizacional.

Para identificar os episódios estratégicos, a imersão no campo foi realizada no período de maio/2018 a janeiro/2019 (nove meses), período no qual foi possível acompanhar as atividades realizadas para a implementação do planejamento estratégico 2018-2020. Assim, identifiquei que há uma predominância de realização de reuniões para o acompanhamento do planejamento estratégico, além de alguns eventos, como a apresentação dos resultados do Programa de Participação dos Resultados (PPR).

No Quadro 10, estão relacionados os episódios estratégicos que foram selecionados para a realização das análises, por entender que neles ocorrem as atividades para a implementação do planejamento estratégico da cooperativa.

Quadro 10 – Episódios estratégicos na implementação do PE da Cooperativa

Data	Episódio Estratégico	Participantes	Técnica de coleta	Duração
28/06/18	Reunião Geral Planejamento Estratégico Credifoz	Diretor Executivo, Diretor de Operações, todos coordenadores, Coord. RH	Observação semiestruturada	3h 54 min
18/07/18	Evento PPR	Participantes Credifoz; Diretor Executivo, Diretora de Operações, Coordenadores de PA, colaboradores dos PA, equipe Gestão de Pessoas, Analista de Produtos e Serviços; Participante Central Ailos: Gerente Regional, Gerente de Projetos; Gerente de Produtos e Negócios Coordenador de Comunicação e Marketing	Observação semiestruturada Conversa informal	2 h 55 min
02/08/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 06	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada	1h 02min
09/08/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 04	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada	25 min 40s
27/08/18	Reunião Geral Planejamento Estratégico Central Ailos	Presidente do Sistema Ailos Diretores das Cooperativas do Sistema Ailos Membros Conselho Sistema Ailos Colaboradores Sistema Ailos	Observação semiestruturada Conversa informal	3 h 10 min
05/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 02	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada Conversa informal	57 min 23s

(continua)

Quadro 10 – Episódios estratégicos na implementação do PE da Cooperativa (continuação)

05/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 03	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada	2h 13min
06/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 05	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada	50 min 08s
Data	Episódio Estratégico	Participantes	Técnica de coleta	Duração
11/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 07	Coordenador e colaboradores, 2 colaboradoras do setor de RH da Central	Observação semiestruturada Conversa informal	1h 10min
13/09/18	Reunião Geral Coordenadores	Diretor Executivo Diretor de Operações Gerente Regional Coordenadores PAs Coord. RH Credifoz	Observação semiestruturada	3h 20 min
01/10/18	Reunião Orçamento	Diretor Executivo Diretor de Operações Coord. RH Credifoz Analista de Produtos e Serviços Credifoz 2 Colaboradores da área de orçamento da Central Ailos	Observação semiestruturada	52 min 20s
11/10/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 01	Coordenador e colaboradores	Observação semiestruturada	54 min 23s
08/01/19	Reunião Geral Planejamento Estratégico Credifoz	Diretor Executivo Diretora de Operações Coord. de RH Central Coord. Administrativa Central Coordenadores PAs Duas representantes área Marketing Central	Observação semiestruturada	6 h 55 min

Fonte: Elaboração própria

Cada episódio se distingue por algumas características comuns entre eles, principalmente no que diz respeito à organização física do local, e a pauta abordada, no mais, em cada um, observei características próprias, como: a participação dos colaboradores – em alguns episódios, a participação era coletiva. De forma geral, todos contribuíram com alguma informação, ideia ou organização, já em outros, a participação ficou mais direcionada para o coordenador do PA.

Em cada episódio, estabeleci a organização de dados durante a observação semiestruturada, fazendo a anotação no diário de campo de todas as características do local, bem como realizei a gravação dos relatos dos participantes (APÊNDICE A). Em seguida,

realizei a descrição de cada episódio estratégico, descrevendo como cada um aconteceu, bem como destaquei algumas observações realizadas no diário de campo (APÊNDICE B).

4.2 O *STRATEGIZING* NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PE NA CREDIFOZ

O segundo elemento constitutivo de análise (EC2) é o *strategizing*. Descrever como ocorre o processo de *strategizing* é essencial para entender como ocorre o fazer estratégico na cooperativa.

Johnson, Melin e Whittington (2003, p. 14) citam que as preocupações relativas ao fazer estratégia na organização estão direcionadas para “os processos e as práticas detalhados que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos”.

Jarzabkowski (2005, p. 34), destaca que o *strategizing* – fazer estratégia, é “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo”, ou seja, são as atividades, ações, que são realizadas no dia a dia, que possibilitam a empresa a concretizar sua estratégia.

Ainda, de acordo com Tsoukas (2010), as atividades são momentos de prática, uma não existe sem a outra, são mutuamente constituídas, e realizar a identificação das práticas e atividades que são estratégicas não é tão simples, pois há certa complexidade em captar elementos que são inerentes a essas atividades (incorporam entendimentos tácitos, regras, estrutura teleobjetiva) e que são inseparáveis da prática, assim como seu praticante.

Portanto, para identificar o *strategizing* na implementação do PE na CREDIFOZ, o recurso mais relevante utilizado foi a observação semiestruturada das atividades do contexto organizacional, da sua realidade, busquei identificar as atividades, as interações diárias, com base nas ações individuais e coletivas (GODOY, 1995). Além da observação do *modus operandi*, as narrativas registradas em gravação auxiliaram a caracterizar essas atividades e interações. Desse modo, organizei as principais práticas realizadas, as quais constituem o *strategizing* da implementação do PE na cooperativa, de acordo com os episódios estratégicos mencionados no item 4.1. Recordando que episódio estratégico é "uma sequência de comunicações estruturadas em termos de começo e fim" (HENDRY; SEIDL, 2003, p. 176).

Foram quatro **episódios de reuniões gerais** de planejamento estratégico selecionados para análise durante o período de coleta de dados, sendo: três reuniões sobre o PE da Credifoz e uma reunião sobre o PE do Sistema Ailos, que engloba todos os planejamentos estratégicos de todas as treze cooperativas afiliadas ao sistema.

Nesses episódios de reuniões gerais de planejamento estratégico, pude constatar que os participantes envolvidos são os diretores, os gerentes e os coordenadores de postos de atendimento, todos considerados dos níveis estratégico e tático, não contemplando o nível operacional. Isso ocorre porque essas reuniões são planejadas com o objetivo de acompanhar o PE da cooperativa como um todo (tanto da Credifoz como do Sistema Ailos), e não somente direcionado a um PA específico.

Na perspectiva da estratégia como prática, a estratégia é considerada como o que as pessoas fazem e não é algo que as empresas têm (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), ou seja, a estratégia é realizada em diferentes níveis a partir do nível de ações individuais ao nível institucional, fruto das interações sociais de vários atores de dentro e de fora da organização (GOLSORKHI et al., 2015). Essa divisão do acompanhamento da implementação do planejamento estratégico na Cooperativa em níveis pode prejudicar o seu processo de *strategizing*, pois a interação dos praticantes está ocorrendo separadamente (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; GOLSORKHI et al., 2015).

Nas reuniões gerais de planejamento estratégico, percebi o *strategizing* direcionado à implementação do planejamento estratégico com foco na ideologia da cooperativa, seu posicionamento estratégico, bem como o atingimento de metas referentes aos vetores e indicadores do PE.

Nessa premissa, identifiquei algumas práticas recorrentes, que são realizadas com o intuito de levar o planejamento estratégico do estágio formal (papel) ao estágio de execução (implementação). Para as análises, selecionei a **prática de comunicação da implementação do PE** e a **prática de definição de ações**, que foram as mais recorrentes em todos os episódios de reunião geral, e por entender que são chaves para a implementação do planejamento estratégico da cooperativa. Em alguns momentos, observei que essas práticas ocorrem quase simultaneamente, pois, geralmente, quando os praticantes estão comunicando uma informação, eles fazem a discussão/reflexão sobre o assunto e, conseqüentemente, definem uma ação para aquela determinada situação (HALVERSON, 2004; NONAKA; TOYAMA, 2007)

Conforme constatei nas observações realizadas, a prática de comunicação da implementação do PE ocorre continuamente na cooperativa, em todos os episódios estratégicos de reunião geral; constatei que há grande preocupação com a comunicação em relação: ao que é comunicado, como é comunicado e para quem é realizada a comunicação (tanto em relação às informações compartilhadas aos colaboradores como também as informações compartilhadas entre eles). Portanto, existe uma preocupação da divulgação das informações

do planejamento estratégico; bem como da disseminação de ideias (SIMON, 1993), nesse caso, as que são idealizadas nas ações definidas no planejamento estratégico, exemplo: ideologia da Cooperativa, planos de ações.

A prática de comunicação da implementação do PE é realizada com o intuito de divulgar aos praticantes (nesse caso aos diretores, gerentes e coordenadores) quais metas foram atingidas, bem como as que precisam alcançar, e as ações que foram realizadas, sempre destacando aquelas que possibilitaram melhores resultados, comparativamente a resultados anteriormente alcançados, em relação às metas da Cooperativa.

Em relação à **prática da definição de ações**, os praticantes (diretores, gerentes e coordenadores), com base nas informações geradas em cada PA, em relação aos resultados atingidos e das atividades realizadas, definem quais ações devem ser realizadas para que o que foi definido no PE seja alcançado. Nesse ínterim, as práxis foram as relacionadas à troca de experiências das atividades desenvolvidas, os pontos positivos e negativos levantados durante o processo e as necessidades geradas (novas ou não). Assim, conforme os praticantes vão fazendo essa troca de experiências, conseguem identificar quais serão as próximas ações.

4.2.1 Primeiro episódio estratégico de reunião geral: Planejamento Estratégico Credifoz

Esse episódio foi a primeira reunião do ano realizada para o acompanhamento do planejamento estratégico da Credifoz (2018-2020), com ênfase no ano de 2018 e foi conduzida pelo participante P5. Nesse episódio, **a prática de comunicação da implementação do PE** ocorreu tanto na forma oral (entre os participantes) quanto na escrita e visual (apresentação via *PowerPoint*). Destaco o uso do *PowerPoint* como um artefato material de apoio (sociomaterialidade) que foi adotado pelos atores sociais para a implementação da estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2015), pois por meio dos artefatos materiais é possível desvelar regras, significados, entendimentos, práticas de um determinado meio (SCHATZKI, 2010).

Em todos os episódios estratégicos, observei o uso de artefatos materiais como *PowerPoint*, *flipchart*, *post-it*, *notebook*, material impresso, que serviram como auxílio para a condução das reuniões. Whittington et al. (2006) apontam a importância da materialidade da estratégia por meio de ferramentas que auxiliam na comunicação. Kaplan (2011) abordou o uso do *PowerPoint* como forma específica de influenciar os processos de estratégia, portanto, o uso de artefatos pela Cooperativa auxilia para que os processos de estratégia sejam conduzidos, desdobrados e moldados (MOLLOY; WHITTINGTON, 2005; JARZABKOWSKI; SPEE;

SMETS, 2013; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013; JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, 2015).

O primeiro ponto abordado foi sobre a ideologia da cooperativa (Missão, Visão e Valores), e da importância de esta estar internalizada nos colaboradores. A narrativa do participante P5 reforçou esse entendimento: “A ideologia da cooperativa precisa estar internalizada nos colaboradores, [...] os quais **precisam entender** e não somente saber o que é Missão, Visão e Valores”. Quando o participante P5 lançou essa questão de entender a ideologia da cooperativa, os coordenadores comentaram entre si que ainda há fragilidades sobre como essa informação está chegando aos colaboradores, principalmente com os novos. P5 alertou: “foi diagnosticado pelos gestores que precisa melhorar o processo de comunicação, pois existe fragilidade para chegar isso até os postos de atendimento, [...] como o que está sendo apresentado nessa reunião vai ser compartilhado com a base?” (nesse momento, os colaboradores olharam entre si, alguns concordaram balançando a cabeça, outros comentaram que realmente não está chegando como deveria para os novos colaboradores, devido ao crescimento muito rápido de alguns postos de atendimento).

Nesse momento, os participantes começaram a relatar algumas experiências que deram certo para melhorar a comunicação da Ideologia da cooperativa. Aqui, é um ponto que a prática de comunicação é direcionada para a prática da definição de ações. Bryson, Crosby e Bryson (2009) afirmam que o planejamento estratégico é uma prática cognitiva, comportamental, social e política, na qual associações são criadas e ou reforçadas para a implementação de estratégias e planos. Na Cooperativa, com base nos relatos das experiências que os participantes começaram a identificar quais são as possibilidades que podem desenvolver em seus PAs, ou seja, fazem associações de quais ações podem ser realizadas em seus PAs para melhorar a divulgação da ideologia da cooperativa (observei que alguns participantes fizeram anotações a respeito, outros somente participaram da discussão).

Em seguida, os resultados da cooperativa foram apresentados, em relação ao que foi orçado (projetado) sobre o que foi realizado. Nessa ocasião, o participante P5 solicitou que os coordenadores pensassem sobre a meta e compartilhassem experiências para verificarem como podem atingir a meta de captação de novos cooperados visto que está abaixo do orçado, então, solicitou: “vamos pensar juntos, **o que pode ser feito?** [...] qual é o problema captar ou reter cooperados? Porque se a gente consegue captar o cooperado, mas não consegue retê-lo, a conta não vai fechar no final”. Novamente, **a comunicação de uma informação**, nesse caso, a meta dos cooperados que está abaixo do orçado, **desencadeou a discussão** do que está sendo realizado e o que deveria ser realizado.

Quando o participante P5 solicitou “vamos pensar juntos, **o que pode ser feito?**”, invocou os participantes a contribuírem com suas experiências para que refletissem sobre como estão conduzindo suas ações, ou seja, quais ações (práticas) e como estão sendo realizadas (práxis).

Wolf e Floyd (2017) alertam que a implementação vai depender diretamente de quais atores estão envolvidos e conduzindo esse processo. No caso da Cooperativa, é possível identificar que os praticantes se preocupam em entender como suas práticas organizacionais afetam o processo de implementação (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009).

A reunião ainda abordou outros assuntos relacionados ao planejamento estratégico, quando o participante P5 explanou sobre o posicionamento de mercado da cooperativa, novamente lançou um questionamento: “o que fazer para ter mais proximidade com as associações CDL?, e da mesma forma que anteriormente, desencadeou novas reflexões, discussões sobre como isso pode ser realizado. A base de troca de informações foi sempre em relação às experiências que os participantes já tiveram sobre o assunto.

Outro ponto de destaque do planejamento estratégico refere-se ao foco nas pessoas, pois no *strategizing*, as pessoas (praticantes) são as principais articuladoras para a implementação da estratégia (GOLSORKHI et al., 2015). Portanto, é por meio das pessoas que a estratégia organizacional se realiza, e nesse sentido a Cooperativa precisa alinhar sua Gestão de pessoas à estratégia organizacional (ALBUQUERQUE, 1987; 1999; 2002; ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996; ULRICH, 1997).

Na Cooperativa, essa preocupação está presente, conforme constatei em um momento em que o participante P5 citou seis ações que considerou relevantes, em relação a esse assunto, que precisam ser desenvolvidas para que ocorra a implementação do planejamento estratégico, sendo: pesquisa de clima, adequação da estrutura organizacional (infraestrutura e pessoas); recrutamento e seleção de novos colaboradores; recrutamento interno; desenvolvimento de lideranças; capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Nesse ponto, comentou que a cooperativa está crescendo e há a necessidade de adequar o organograma para esse crescimento: “trazer profissionais para ajudar a cooperativa a crescer – contratar? Quais áreas são prioritárias? Contratar um especialista em captação?”.

As perguntas foram somente lançadas, não houve uma reflexão do que fazer, pois o participante P5 solicitou que pensassem em sugestões para esse e os outros tratados anteriormente, mas que prestassem atenção na prioridade e no alinhamento com o planejamento estratégico: “pensem algumas sugestões, mas não esqueçam de organizar em nível de

prioridade, já tragam com as prioridades, e também não esqueçam de verificar se está alinhado ao planejamento estratégico”.

Nesse episódio estratégico, ficou evidente todo o direcionamento para comunicar os coordenadores, todos os assuntos relacionados com a implementação do planejamento estratégico, e como a condução da reunião levou os participantes a refletirem suas práticas. Em certos momentos, o participante P5 solicitou que os coordenadores trocassem experiências, para compartilhar o que está “dando certo” e a forma como fazem, gerando, por meio dessas reflexões e trocas, a definição do que fazer, mas não houve o registro de forma sistemática em planos no sentido de registrar as ações que continuam e as novas ações estabelecidas, somente de forma informal, alguns participantes anotaram as ações, outros não. Outro ponto abordado foi em relação ao modo como as informações estão sendo comunicadas para seus colaboradores nos postos de atendimento.

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no primeiro episódio estratégico de reunião geral (Quadro 11):

Quadro 11 – Primeiro episódio estratégico de reunião geral

Episódio Estratégico	Strategizing
Reunião Geral de planejamento estratégico CREDIFOZ Em 28/06/18	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>); escritos (material impresso contendo informações para a reunião); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações);</p> <p>Compartilhamento das experiências, citação de exemplos de situações que deram certo e de situações que deram errado;</p> <p>Divulgação das informações referentes ao planejamento estratégico da Cooperativa: ideologia, posicionamento estratégico, posicionamento de mercado, vetores e indicadores; projeção da desconcentração sistêmica; análise interna, estrutura mínima, orçamento 2019.</p> <p>Reflexão das práticas e das práxis, com base nas associações realizadas por meio da análise das experiências e informações compartilhadas.</p> <p>Praticantes: Diretor de Operações Diretor Executivo Coordenadores de PAs</p>

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Segundo episódio estratégico de reunião geral: Planejamento estratégico Sistema Ailos

Esse episódio foi realizado para o **acompanhamento do planejamento estratégico** do Sistema Ailos. Dentro do Sistema Ailos, a Credifoz é uma das 13 cooperativas que compõem o sistema.

Nesse episódio, **a prática de comunicação da implementação do PE** ocorreu de forma oral (entre os participantes), escrita (material impresso, uso de *post-its* e *flipchart*) e visual (*flipchart*, *post-its*, apresentação de *PowerPoint*, apresentação de vídeo) (MOLLOY; WHITTINGTON, 2005; SCHATZKI, 2010; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013; JARZABKOWSKI et al., 2015; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Em relação à **prática de definição de ações**, houve uma parte da reunião destinada a isso. O objetivo principal da reunião foi alinhar informações para o desenvolvimento de ações melhorar o número de cooperados do Sistema Ailos, e para compartilhar entre as cooperativas os aprendizados adquiridos no processo de planejamento estratégico. O processo de aprendizagem organizacional pode ser visto, também, por uma perspectiva de “aprendizagem com prática” (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Para Antonacopoulou (2006), o aprendizado é um fluxo dinâmico de conexões sócio-políticas incorporadas nos vários processos e rotinas que constituem o *strategizing*. Floris, Grant e Oswick (2019) argumentam que o *strategizing* é uma forma de criar conhecimento. Assim, é no *strategizing* que ocorre a aprendizagem. Portanto, na Cooperativa, compartilhar o aprendizado é uma forma de os praticantes criarem aprendizado estratégico, fruto da dinâmica de trocas de informação e experiências.

A condução desse episódio ocorreu primeiramente pelo participante P6 que deu as boas-vindas e após realizou uma reflexão sobre o cooperativismo em outros países, e sobre as cooperativas do Sistema Ailos, em relação as possibilidades de crescimento, à admissão de cooperados. Após o participante P5 assumiu a condução da reunião.

Primeiramente, os participantes foram convocados a registrar em *post-its* suas considerações em relação à expectativa da reunião, como forma de verificar se o “discurso” da reunião estava alinhado com as expectativas dos participantes. Todas os registros foram lidos e foi realizado o alinhamento da pauta.

A prática de comunicação da implementação do PE nessa reunião foi em torno das informações referentes à Ideologia do Sistema Ailos; às diretrizes do planejamento estratégico;

ao cenário projetado para o Sistema Ailos relacionados: à meta de cooperados; às estratégias; ao compartilhamento de boas práticas e, por fim, ao alinhamento do planejamento estratégico 2019-2021 com o planejamento de 2019.

No tocante à Ideologia do Sistema Ailos, ela foi abordada, destacando a Visão. Aqui, o participante P5 enfatizou que a Visão foi amplamente trabalhada na fase de concepção do planejamento estratégico e que ela é factível de ser realizada, principalmente, se os participantes aproveitarem a reunião para definir estratégias alinhadas e ações que “verdadeiramente conseguem colocar em prática”. Em seguida, foi explanado sobre as diretrizes que orientam o planejamento estratégico do Sistema, o cenário projetado, e em relação às metas do Sistema Ailos. Até esse momento, os participantes somente receberam as informações, não houve participação.

O próximo assunto abordado foi sobre as estratégias do Sistema Ailos. Foi proposta uma dinâmica com os participantes, solicitando que eles se organizassem em grupos (mesclados entre as cooperativas), para que realizassem a discussão de cada eixo do planejamento estratégico abordado até o momento: admissão de cooperados; retenção de cooperados e demissão de cooperados; para que decidissem três ações por eixo, que seriam realizadas nas cooperativas (nesse momento, o participante P5 alertou que os participantes devem pensar em ações que realmente poderiam ser colocadas em prática e que não dependessem de terceiros para isso), no intuito de essas ações reverterem em resultados para o Sistema Ailos como um todo. Essas discussões acerca das estratégias da Cooperativa ocorrem como um processo de escolhas, em que há uma relação direta com os contextos que cada participante faz parte, suas relações culturais, suas atividades cotidianas e suas relações de poder (PETTIGREW, 1990), que vão orientar quais ações devem ou não constituir seu planejamento.

No que concerne à **prática de comunicação da implementação do PE**, constatei que ela ocorreu de duas formas: a primeira com informações inerentes ao planejamento estratégico e que foram previamente coletadas para divulgar entre os participantes (material impresso); e a segunda em relação às informações geradas pelos grupos de trabalho estabelecidos na dinâmica. Essas informações foram geradas por intermédio da troca entre os participantes, ou seja, fruto da interação de cada integrante do grupo: relato de suas experiências e de seu entendimento sobre o eixo discutido. Assim sendo, na Cooperativa, a interação dos participantes permite que evidenciem o que é necessário realizar para o alcance dos resultados estabelecidos (WHITTINGTON, 1996; 2004).

Nessa parte da reunião, observei a intensa troca entre os participantes, eram cinco grupos formados e, em todos eles, vi os esforços que eram realizados para que suas práticas,

suas ideias e seus pontos de vista fossem compartilhados e entendidos entre os participantes, pois dessa troca de informações seriam definidas as ações. Conforme os participantes iam evoluindo em suas discussões em seus grupos, registravam no *flipchart* as ações que foram definidas, ou em folha sulfite que estava à disposição.

Esses esforços de troca de práticas e ideias são importantes para que todos os envolvidos tenham acesso às mesmas informações, visto que a disseminação de ideias é a base para a implementação do planejamento estratégico (SIMON, 1993), pois auxilia no direcionamento do fluxo de atividades estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003). Além disso, compreender como os praticantes realizam suas ações permite que os processos de aprendizagem situados ocorram na Cooperativa (CARLILE, 2002; YANOW, 2004; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008).

Após esse momento de reflexão, as informações foram compartilhadas entre todos os participantes, um membro do grupo foi escolhido para ler a todos o que seu grupo definiu (em algumas ocasiões, o participante que fazia a leitura era interrompido por outro, com o intuito de reforçar a informação, ou para discordar da informação). Por meio do compartilhamento dessas informações, uma prática de comunicação da implementação do PE concomitantemente foi realizada, os membros dos grupos citaram algumas experiências que em suas cooperativas deram certo, as quais se reportam a elas como “melhores práticas”. Portanto, além da troca de informações entre os membros de cada grupo, houve a troca de informações com os demais membros.

Após o término de todas as apresentações, o participante P5 informou como as ações seriam validadas, uma vez que poderiam ter ações repetidas (com mesma ideia). Para a validação das ações, após a leitura de cada ação definida nos grupos, os participantes poderiam concordar ou não. Todas as ações apresentadas foram validadas, não houve discordância, somente o alinhamento entre ações com o mesmo objetivo. Uma pessoa de apoio da reunião ficou responsável por reunir todas as ações validadas para serem colocadas em um único arquivo, que seria enviado a todos via *e-mail*. Foi informado que na reunião seguinte, relacionada a planejamento estratégico, os participantes teriam um momento para relatar como as ações foram implementadas.

Nesse momento, o participante P21 evidenciou a sua preocupação de como as informações serão compartilhadas com os demais colaboradores: “como vamos compartilhar com os colaboradores essas informações?”. Essa preocupação também foi explicitada pelo participante P22: “eu fico preocupado com o modo como essas informações vão chegar até a ponta, chegar até lá em quem está atendendo”. Alguns participantes concordaram com a

preocupação compartilhada, confirmando com a cabeça ou comentando com o participante ao lado, mas não foram discutidas as formas de como a informação pode chegar até os colaboradores de base. A reunião seguiu com o compartilhamento de mais algumas informações, sem muita participação de todos, somente de quem fazia a apresentação, até o momento de ser finalizada.

Nesse segundo episódio estratégico, observei que, diferentemente do primeiro episódio, a **prática de definição de ações**, não ficou somente no nível informal, tudo o que se estabeleceu foi registrado, como forma de firmar os compromissos firmados. Ressalvo que essas ações foram definidas alinhadas ao que está determinado no planejamento estratégico, ou seja, as metas não mudaram, continuaram as mesmas.

Outra questão que destaco nesse episódio foi a preocupação em definir ações que, conforme o relato do participante P5, sejam “efetivas e factíveis”. Bryson (2004) afirma que o planejamento estratégico é um esforço no qual as ações definidas podem moldar e orientar a organização, mas que esses esforços dependem diretamente dos participantes e de modo como conduzem essa implementação (WHITTINGTON, 1996). Portanto, na Cooperativa, a preocupação de definir ações “efetivas e factíveis” é o direcionamento para esforços que sejam compatíveis com a capacidade de realização. Em certos momentos da reunião, os participantes eram lembrados de pensarem ações que poderiam ser realmente realizadas, dentro da realidade das cooperativas, ou seja, ações que não fiquem somente no papel.

Nesse episódio estratégico, o planejamento estratégico para essas cooperativas está sendo mais que uma ferramenta para nortear um horizonte: onde estamos, onde queremos chegar; a forma como o planejamento estratégico está sendo implementado é uma oportunidade para as cooperativas se autoconhecerem, para acompanharem tudo o que já foi definido, alinhado ao que surgiu durante a “caminhada”.

Desta forma, os praticantes fortalecem o compromisso e a transparência que firmaram em suas ações (visto que sempre é apontada a necessidade de compartilhar todas essas questões estratégicas, com todos os níveis e colaboradores), e o planejamento estratégico se torna para o “fio condutor” das ações, intermediado por pessoas que orientam o “caminho”, para chegar ao objetivo desejado – metas.

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no segundo episódio estratégico de reunião geral (Quadro 12):

Quadro 12 – Segundo episódio estratégico de reunião geral

Episódio Estratégico	Strategizing
Reunião Geral de planejamento estratégico Sistema Ailos Em 27/08/18	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>, <i>flipchart</i>, <i>post-it</i>); escritos (material impresso contendo informações para a reunião, informações escritas em <i>post-its</i> e <i>flipchart</i>); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações); Compartilhamento das experiências “boas práticas”, citação de exemplos. Divulgação das informações referente ao planejamento estratégico do Sistema Ailos: Ideologia, diretrizes, cenário projetado, meta de cooperados, estratégias.</p> <p>Compartilhamento dos aprendizados gerados por meio do planejamento estratégico.</p> <p>Praticantes: Presidente do Sistema Ailos Diretores das Cooperativas do Sistema Ailos Membros Conselho Sistema Ailos</p>
Reunião Geral de planejamento estratégico Sistema Ailos Em 27/08/18	<p>Prática: Definição de ações</p> <p>Práxis: Compartilhamento dos aprendizados gerados por meio do planejamento estratégico.</p> <p>Reflexão das práticas e das práxis, com base nas associações realizadas por meio da análise das experiências e informações compartilhadas.</p> <p>Interação entre participantes para gerar nova informação referente às novas ações para o planejamento estratégico.</p> <p>Registro das novas ações definidas.</p> <p>Praticantes: Presidente do Sistema Ailos Diretores das Cooperativas do Sistema Ailos Membros Conselho Sistema Ailos</p>

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Terceiro episódio estratégico de reunião geral: Planejamento Estratégico Credifoz

Esse episódio foi realizado para o acompanhamento do planejamento estratégico da cooperativa. Nessa reunião, **a prática de comunicação da implementação do PE** ocorreu de forma oral (entre os participantes), escrita (material impresso) e visual (apresentação *PowerPoint*, utilização do *notebook* - recursos da ferramenta *BI*). Essa reunião foi dividida em duas partes, na primeira parte, houve somente a participação de colaboradores do nível tático e foi conduzida pelo participante P14, e na segunda, houve a participação dos colaboradores de níveis tático e estratégico, e foi conduzida pelo participante P4.

No primeiro momento, os participantes compartilharam o que estavam desenvolvendo em seus PAs, o que estavam fazendo, como estavam fazendo e o que deu certo ou não (aqui, como já ocorreu em outros episódios, os participantes compartilharam as suas experiências e as ações que foram acertadas “melhores práticas”).

O participante P8 questionou sobre continuar repetindo no plano de ação as ações que são consideradas as “melhores práticas”, aquelas que deram certo: “essas são as ações que nos últimos tempos deram mais resultado, então a gente está trazendo elas normalmente né, porque, não dá para fazer uma ação que não dá resultado, e a gente acaba perdendo muito tempo e não consegue cumprir o objetivo”. Os participantes P9 e P11 também comentam sobre isso. P9: “ações boas continuam”; P11: “quando a ação é assertiva ela é repetida”. Aqui, percebo que existe a preocupação em cumprir com o objetivo, ou seja, para cumprir com o objetivo é necessário cumprir as metas. Portanto, “apostar” em ações que já vem dando o resultado esperado é mais seguro.

Jarzabkowski e Balogun (2009) citam que o planejamento estratégico precisa ser adaptado na forma como é implementado, para que possa gerar um efeito integrador na organização. Portanto, o direcionamento de ações iguais, da mesma forma na Cooperativa, pode ocasionar um planejamento inflexível e repetitivo.

Se por um lado há participantes preocupados em realizar o que é “mais seguro”, há aqueles que observam que continuar repetindo ação pode acabar em resultados fora do desejado. O participante P9 comenta que algumas ações que estão dando certo em um posto de atendimento podem não dar certo em outro: “nós fizemos as ligações para o cooperado, como foi falado na outra reunião, mas não deu resultado” [...] lá no PA1, as ligações no final do dia deram resultados” (referindo-se a uma ação que realizou conforme sugestão na última reunião, que deu certo em um posto de atendimento, mas no seu não deu certo). Sobre isso, P11 comentou: “a proposta da ação tem mês que funciona e tem mês que já não dá o efeito desejado, a questão é: chegar a outro lugar com os mesmos recursos, mesmas situações e ações, é possível?”

Essas narrativas indicam a conscientização desses participantes de que, não é possível repetir ações e alcançar os mesmos resultados, pois o sucesso que um PA teve com determinada ação pode não acontecer igualmente em outro. Isso pode ocorrer porque os PAs vivem realidades distintas (estão inseridos em contextos variados: cidade, bairro, região), os colaboradores (praticantes) são outros, e por mais que repitam a ação (prática), a forma como fazem (práxis) não é a mesma, visto que a práxis é inerente da pessoa, ou seja, os praticantes vão moldando suas ações conforme são e agem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Jarzabkowski (2003) aponta para a importância do compartilhamento de práticas nos ciclos de planejamento estratégico, pois é mediante trocas que ocorrerão as interações e contradições dos diferentes atores para que possam mediar as mudanças necessárias desses

ciclos. Todavia, Lenz e Lyles (1985) alertam que o foco excessivo no planejamento estratégico formal acarreta uma “paralisia de análise” na organização. Por isso, é importante que a Cooperativa, além de compartilhar as práticas, tenha capacidade de utilizar o conhecimento proveniente dessas práticas para gerar vantagem competitiva (WHITTINGTON; MELIN, 2003).

Em seguida, os participantes começaram a discutir acerca da “qualidade” da reunião, e questionaram os assuntos que foram abordados nas reuniões gerais, que deveriam ser mais estratégicos, pois estão discutindo as questões mais operacionais. O participante P9 comentou: “as nossas reuniões estão sendo realizadas para tratar questões mais operacionais e não estratégicas, tem que cuidar com a qualidade da reunião”, e o participante P10 reforçou: “a gente está vindo resolver questões operacionais”. Nesse momento, os participantes começaram a ponderar sobre quais assuntos deveriam ser abordados nas reuniões gerais. O participante P7 questionou que existem alguns problemas que são operacionais e que precisam ser compartilhados: “como podemos compartilhar as informações importantes entre os líderes? Exemplo: sistema não está funcionando, quem detectar e passar a informação aos outros”, o participante P10 sugeriu o uso das tecnologias para fazer esse tipo de comunicação: “podemos usar o Trello, fazer uma reunião por Skype”, mas o participante P7 reforçou sua colocação anterior: “a finalidade é contribuir de maneira geral para todos”. As tecnologias servem como mediadores do *strategizing*, conforme o uso das tecnologias para auxiliar o desenvolvimento do trabalho dos coordenadores de PAs, podem melhorar e ou modificar a atuação desses profissionais, ou seja, moldam ou modificam sua práxis estratégica (ADAMOGLU DE OLIVEIRA; CANUTO; MUSSI, 2015).

Nessa ocasião, observei as conversas paralelas, e presenciei que alguns participantes comentaram entre si que precisavam vir mais bem preparados para a reunião, que essas questões operacionais são recorrentes. O participante P14 comentou: “nas reuniões, ter deve haver mais envolvimento dos coordenadores, para não ficar um monólogo [...] trazer oportunidades, dificuldades, aumentar a produtividade da reunião”.

Acredito que o participante P14 fez essa colocação porque, em alguns momentos da reunião, ficava somente uma pessoa falando, e entre alguns participantes existem conversas paralelas, bem como aqueles que não estão prestando atenção no que está ocorrendo (observei que durante a reunião havia participante acessando *e-mail* e utilizando o celular – *WhatsApp*). Nesse contexto, observei que quando é utilizado o recurso da projeção (apresentação de *PowerPoint*) alguns participantes desviam sua atenção para outra atividade. Apesar de a Cooperativa utilizar alguns recursos, como o uso do *PowerPoint* para ajudar a conduzir os

processos de estratégia (MOLLOY; WHITTINGTON, 2005; SCHATZKI, 2010; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013; JARZABKOWSKI et al., 2015; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015), alguns praticantes utilizam esse momento de apresentação para realizar outras atividades.

Kärnä (2015) observou em sua pesquisa que é possível aprimorar o engajamento dos colaboradores nos processos de estratégia para melhorar a implementação, o desempenho e os resultados da estratégia. Para Kärnä (2015), é preciso entender como os funcionários podem ser ativados, empoderados e engajados no trabalho de estratégia para obter uma participação genuína. Portanto, na Cooperativa, é importante que os coordenadores de PAs entendam seu papel (HREBINIAK, 2006a) na implementação da estratégia, bem como a Cooperativa precisa entender como fazer para que os coordenadores exerçam um papel mais ativo nesse processo, evitando, assim, esses momentos de distração e falta de participação. O próprio modelo/formato da reunião pode estar levando a esse tipo de posicionamento.

Mesmo tendo esse embate no que concerne aos assuntos que deveriam ou não fazer parte da reunião, os participantes determinaram quais ações deveriam continuar fazendo e quais outras poderiam fazer. Não houve mudança de metas.

Outra questão que observei nessa reunião foi a participação na primeira parte da reunião dos colaboradores de nível tático (gerente, coordenadores), e na segunda, além destes os de nível estratégico (diretores). Como na primeira parte os participantes já discutiram algumas questões, os assuntos tratados foram direcionados para questões mais operacionais, e na segunda parte já houve um direcionamento para comunicar o que os coordenadores decidiram realizar em seus PAs, e para apresentar os resultados do planejamento estratégico.

Novamente, nessa situação, há a divisão tanto de quem participou, como das atividades desenvolvidas nas duas reuniões, e isso pode acarretar em perda de compartilhamento de informações, bem como prejudicar a implementação do planejamento estratégico (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; GOLSORKHI et al., 2015; WOLF; FLOYD, 2017).

Simon (1993); Kachaner e Deimler (2008) enfatizaram a importância de membros de diferentes níveis da organização para que no processo de implementação do planejamento estratégico as estratégias possam ser mais bem pensadas, internalizadas e implementadas.

Sobre os resultados, o participante P5 evidenciou sua satisfação com os resultados que a cooperativa alcançou até o momento, e solicitou para que sua mensagem de satisfação fosse compartilhada para todos: “Parabéns, mês que passou foi muito bom, levem o parabéns às equipes. Do sistema, nós somos a cooperativa que mais cresce”.

Já o participante P4 chamou a atenção dos participantes em relação às atividades que estão sendo realizadas nos postos de atendimento, e lembrou aos participantes da reunião de que tudo o que é desenvolvido precisa estar alinhado com o planejamento estratégico, e que seja transmitida a mensagem correta aos colaboradores. P4: “tem que estar alinhado com o planejamento estratégico e **emitir a mensagem correta**” [...] tem que cuidar com o uso da palavra cobrança com o colaborador”.

Quando fala em relação a emitir a mensagem correta e acerca da cobrança, refere-se a transmitir para o colaborador o que ele deve fazer, que as atividades dos colaboradores nos PAs precisam estar adequadas ao que é tratado nas reuniões gerais, e se o coordenador não souber evidenciar quais são os resultados que precisam alcançar, provavelmente, o colaborador não saberá executar. A atuação dos coordenadores de PAs da Cooperativa, tem papel fundamental no que diz respeito à promoção e ao desenvolvimento de determinadas práticas necessárias à execução da estratégia (ANDERSEN, 2000), assim, os coordenadores de PAs atuam alinhando a visão da diretoria com a visão dos colaboradores (ANDERSEN, 2004a).

Sobre o planejamento estratégico, o participante P5 enfatizou: “temos que exercer o que está no planejamento estratégico, **na prática**, não deixar na gaveta”. Essa narrativa revela como é dada a importância sobre o que está definido no planejamento estratégico, principalmente em relação à execução. O participante P5 chegou a usar a expressão “**na prática**” de modo a enfatizar a importância de realizar o que está proposto no PE.

Nesse terceiro episódio estratégico, observei que **a prática de definição de ações**, ficou somente no nível informal, alguns coordenadores fizeram anotação, outros não. O compromisso com a estratégia está diretamente ligado à disposição de uma pessoa em seguir a direção estratégica da organização (FORD; WEISSBEIN; PLAMONDON, 2003). Portanto, a forma como a definição de ações ocorreu pode impactar diretamente no comprometimento dos coordenadores de PAs da Cooperativa, pois como as ações ficaram na informalidade, ou seja, não foi registrada a responsabilidade pessoal de cada um dos colaboradores, isso pode comprometer o envolvimento deles mesmos (BARTON; AMBROSINI, 2013).

Em relação à **prática de comunicação da implementação do PE**, conforme relatei, ela fluiu de forma diferente de como ocorreu nos outros episódios, decorrente de como a reunião foi organizada (dividida em duas partes), não houve somente a comunicação de informações, mas também a discussão e reflexão relacionadas a elas, os praticantes novamente tiveram a oportunidade de refletir sobre suas práticas e práxis e, nesse episódio, novas questões foram levantadas, a questão de estarem repetindo as ações e o quanto isto pode ser ou não eficaz, por exemplo.

Apresento um quadro-resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no terceiro episódio estratégico de reunião geral (Quadro 13):

Quadro 13 – Terceiro episódio estratégico de reunião geral

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
Reunião Geral de planejamento estratégico Credifoz Em 13/09/18	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>, <i>notebook</i>, sistema <i>BI</i>); escritos (material impresso contendo informações para a reunião, relatórios sistema <i>BI</i>); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações); Compartilhamento das experiências “melhores práticas”, citação de exemplos de situações que deram certo e de situações que deram errado; Apresentação (visual e oral) dos resultados e das ações dos coordenadores;</p> <p>Praticantes: Diretor Executivo Diretor de Operações Gerente Regional Coordenadores PAs Coordenador RH Credifoz</p>
	<p>Prática: Definição de ações</p> <p>Práxis: Reflexão das práticas e das práxis, com base nas associações realizadas por meio da análise das experiências e informações compartilhadas.</p> <p>Interação entre participantes para gerar nova informação referente às ações para o planejamento estratégico.</p> <p>Definição de ações para o planejamento estratégico dos coordenadores, sem registro formal (OBS.: os participantes decidiram repetir as ações que estão gerando resultado)</p> <p>Praticantes: Diretor Executivo Diretor de Operações Coordenadores PAs</p>

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Quarto episódio estratégico de reunião geral: Fechamento do primeiro ano do ciclo de Planejamento Estratégico da Credifoz

Esse episódio foi realizado para fazer o fechamento do primeiro ano (2018), do ciclo de planejamento estratégico (2018-2020). Nessa reunião, **a prática de comunicação da implementação do PE** ocorreu de forma oral (entre os participantes), escrita (material impresso) e visual (apresentação *PowerPoint*, utilização do *notebook* - recursos da ferramenta *BI*). Nessa ocasião, a reunião foi dividida em três partes. Na primeira e na terceira partes, houve a participação dos colaboradores, tanto de nível tático como estratégico, e foram conduzidas pelo participante P4 e P5 respectivamente, já na segunda parte, houve somente a participação dos colaboradores de nível tático e foi conduzida pelo participante P3.

A primeira parte da reunião foi destinada para apresentar os resultados dos PAs, cada coordenador apresentou seus planos de ação e os resultados alcançados. As apresentações dos participantes P 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 23, 24 seguiram na mesma linha, ou seja, os participantes relatavam as ações que realizaram, o que deu certo, o que não deu certo, enquanto o participante P4 foi fazendo algumas intervenções com a intenção de orientar os participantes sobre a condução de suas ações em seus postos de atendimento.

Durante as apresentações, houve bastante troca de informações, os participantes relataram suas experiências e entre eles existe a troca de sugestões com o objetivo de melhorar algumas situações apresentadas. Assim, a divulgação não ocorreu somente informando dados do planejamento estratégico, mas também as atividades desenvolvidas no processo e como ocorreram (práxis). As reuniões de implementação do planejamento estratégico da Cooperativa servem para moldar as mudanças, pois estabelecem um conjunto de práticas que permitem a ação estratégica, conforme citam Jarzabkowski e Seidl (2008). Todavia, em alguns momentos, existe a estagnação de ideias, o que pode ocasionar em um planejamento estratégico pouco adaptativo e inflexível (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003).

A segunda parte da reunião aconteceu no período vespertino, logo após o intervalo para o almoço. Esse momento foi destinado aos participantes que são coordenadores terem a oportunidade de tratar especificamente de assuntos mais pontuais, sobre problemas que acontecem em seus PAs, ou seja, assuntos de ordem operacional. Antes de começarem a relatar os problemas, os participantes registraram em ATA os assuntos e compromissos firmados na primeira parte da reunião. O registro em ATA reforça a responsabilidade pessoal de cada um dos coordenadores de PAs da Cooperativa em relação ao envolvimento deles nas ações que se disponibilizaram a desenvolver (FORD; WEISSBEIN; PLAMONDON, 2003; BARTON; AMBROSINI, 2013)

A terceira e última parte da reunião foi destinada para fazer a realização do fechamento do primeiro ano (2018) do ciclo do planejamento estratégico (2018-2020). Antes de iniciar essa parte, a participante P3 repassou ao participante P5 tudo o que foi discutido e firmado anteriormente (o participante P5 não estava presente na segunda parte da reunião).

Em seguida, o participante P5 apresentou os números consolidados da cooperativa no formato: Orçado x Realizado; depois apresentou a ideologia do planejamento estratégico 2018-2020; o posicionamento estratégico da cooperativa; e o posicionamento de mercado. Então, solicitou ao participante P4 que verificasse se todo esse material do planejamento estratégico foi divulgado aos novos colaboradores: “precisa dar uma revisada nesse material e fazer os *links*, pois entraram novos colaboradores e alguns que estavam saíram, tem que chegar essas

informações aos novos colaboradores que entraram”. Essa preocupação apresentada nesta narrativa não é a primeira vez que acontece nos episódios, é recorrente a preocupação no que diz respeito à divulgação da Ideologia da cooperativa, bem como do seu planejamento estratégico.

A divulgação da Ideologia da Cooperativa reforça a todos os seus colaboradores o que a cooperativa se propôs a entregar ao seu cooperado (Missão), o que deseja alcançar até 2020 (Visão) e os compromissos assumidos que pautam suas ações no dia a dia da Cooperativa (Valores). A divulgação da ideologia é uma forma de a Cooperativa alinhar a sua interpretação de seus valores com os comportamentos dos colaboradores (CARPENTER; GONG, 2016). Assim, a disseminação da ideologia pode trazer resultados positivos ao compartilhamento de informações que afetam diretamente a motivação dos colaboradores (BOURNE; JENKINS, 2013; DOBNI; RITCHIE; ZERBE, 2000; PAARLBERG; PERRY, 2007), além disso, a ideologia está diretamente relacionada com a estratégia da Cooperativa, pois os valores declarados apoiam o comportamento que se destina a alcançar nos objetivos estratégicos (SEMLER, 1997; TOSTI; JACKSON, 1994; KLEIN, 2011).

Na sequência, o participante P5 começou a divulgar as informações sobre os resultados consolidados da cooperativa e do Sistema Ailos como um todo. Os resultados foram projetados em uma apresentação em *PowerPoint* e todos os participantes acompanharam a apresentação. No mapa estratégico, foi possível identificar quatro indicadores que tiveram seus resultados fora da meta (estão sinalizados em vermelho). O participante P5 fez uma pausa em sua apresentação para afirmar: “temos dois grandes desafios: admissão de cooperados e a inadimplência chegar a 5%”, referindo-se a dois indicadores que apresentaram resultados diferentes das metas projetadas no planejamento estratégico. Os participantes balançam a cabeça concordando, mas nenhum deles faz algum comentário. O participante P5 teve papel fundamental nas reuniões de implementação do planejamento estratégico, pois influenciava (*sensegiving*) os participantes a refletirem sobre as mudanças necessárias para o alcance dos resultados pretendidos, bem como dava sentido (*sensemaking*) às informações acerca dessa mudança (ROULEAU, 2005).

Seguidamente, os resultados de outros indicadores foram apresentados e, durante a apresentação, alguns participantes interagiram, fazendo questionamentos acerca dos indicadores, as quais foram prontamente respondidas pelo participante P5.

Depois, o participante P5 ainda comentou sobre os desafios que estão por vir para o próximo ciclo (2019), enfatizou principalmente sobre o desafio de continuar crescendo no próximo ano. Nesse momento, citou um exemplo de outra cooperativa do Sistema Ailos que

ampliou sua área de atuação para que o crescimento fosse possível, e comentou que eles também passariam por isso, afirmou: “ou cresce, ou cresce, não tem jeito” (risos de alguns participantes), alguns participantes concordaram com a afirmativa apresentada. Foi encerrada a apresentação e o participante P5 compartilhou os compromissos futuros da cooperativa.

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no quarto episódio estratégico de reunião geral (Quadro 14):

Quadro 14 – Quarto episódio estratégico de reunião geral

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
Reunião Geral de fechamento do primeiro ano do ciclo de planejamento estratégico Credifoz Em 08/01/19	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>, <i>notebook</i>, sistema <i>BI</i>); escritos (material impresso contendo informações para a reunião, relatórios sistema <i>BI</i>); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações); Compartilhamento das experiências “melhores práticas”, citação de exemplos de situações que deram certo e de situações que deram errado; Apresentação de sugestões para problemas identificados; Apresentação (visual e oral) dos resultados e das ações dos coordenadores; Discussão sobre as responsabilidades de cada coordenador referente às suas ações; Registro em ATA das responsabilidades assumidas por cada coordenador; Divulgação das informações referentes ao planejamento estratégico: ideologia, dados consolidados da Credifoz e do Sistema Ailos, resultados (indicadores); mapa estratégico, ciclo do planejamento estratégico 2019.</p> <p>Praticantes: Diretor Executivo Diretor de Operações Coordenador de RH Credifoz Coordenador Administrativo Credifoz Coordenadores PAs</p>

Fonte: Elaboração própria

No tocante aos **episódios estratégicos de reuniões geral**, foi possível identificar que o *strategizing* é dinâmico, flexível, adaptativo. De acordo com as metas que foram estabelecidas no planejamento estratégico da cooperativa, os participantes foram confirmando, redefinindo ou elencando novas ações, ou seja, foram moldando suas ações, suas práxis de acordo com suas convicções e experiências (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse ínterim, as suas práticas e práxis foram moldadas conforme o que se pretendia alcançar (BURGELMAN et al., 2018). Isso ficou bem claro nas observações, quando constatei que nessa prática de definição de ações sempre havia a reflexão da atividade já realizada *versus* a atividade que deverá ser realizada, ou seja, as atividades que são desenvolvidas que trouxeram resultado

positivo para a cooperativa são mantidas e aquelas que não resultaram positivamente são descartadas e uma nova atividade é definida.

Por meio das observações realizadas e pelas narrativas dos participantes, constatei que, na implementação do planejamento estratégico, não há mudança no direcionamento do que foi planejado (documento formal) e, sim, são realizadas adaptações em relação ao **que fazer** (prática), **como fazer** (práxis) e **quem deve fazer** (praticante) (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009). Assim, o *strategizing* ocorre nesses episódios de forma a percorrer os objetivos traçados na concepção do planejamento estratégico, ou seja, na implementação, o *strategizing* é ajustado conforme o envolvimento, o entendimento e a condução dos participantes (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; BURGELMAN et al., 2018).

Nos episódios estratégicos de reuniões gerais, constatei que os coordenadores de postos de atendimento assumem o papel de implementadores (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000), ou seja, são os responsáveis por interpretar e produzir as intervenções necessárias referentes às deliberações que são realizadas pela alta direção da Cooperativa, assim, vão alinhando/moldando suas ações para a realizar a estratégia da Cooperativa.

4.2.5 Episódios estratégicos de reuniões mensais

Conforme relatado anteriormente sobre os episódios de reuniões gerais, os diretores, gerentes e coordenadores fazem o acompanhamento da implementação do PE, e todas as decisões, bem como direcionamentos e divulgação, são da responsabilidade dos coordenadores de PA em repassar para suas equipes (nível operacional) **em suas reuniões mensais**, as quais foram identificadas como episódios estratégicos de reuniões mensais de planejamento estratégico. Todas as reuniões mensais foram conduzidas pelo coordenador do posto de atendimento, somente a reunião realizada no PA7 foi conduzida pelo participante P18.

Foram sete os episódios de **reuniões mensais de planejamento estratégico**, as quais ocorrem mensalmente em todos os Postos de Atendimento (PA), e durante o período de coleta de dados foi possível acompanhar uma reunião em cada um dos PAs.

Como as reuniões mensais nos PAs aconteciam preferencialmente no começo do mês, a maioria da coleta de dados referente a esses episódios foi realizada uma vez por mês em cada posto de atendimento (em decorrência da coincidência de datas), totalizando sete reuniões mensais. Observei que o desenvolvimento das reuniões mensais nos PAs é muito parecido, somente em um posto de atendimento PA7, a reunião ocorreu de forma diferente, sendo

praticada uma dinâmica com os colaboradores. Portanto, pela proximidade de características, optei em analisar os dados de forma conjunta, e não separadamente de cada episódio.

Nesses episódios de reuniões mensais de planejamento estratégico, pude constatar que os participantes envolvidos são os coordenadores e os colaboradores de postos de atendimento, todos dos níveis tático e operacional, sem a participação de membros do nível estratégico. Isso ocorre porque essas reuniões são planejadas com o objetivo de acompanhar o PE direcionado ao posto de atendimento, pois o coordenador com sua equipe define as metas mensais, bem como as ações que serão desenvolvidas naquele mês, com base no planejamento de longo prazo e no orçamento anual da cooperativa.

Nos episódios estratégicos de reuniões mensais, os coordenadores dos postos de atendimento desempenham o papel de mediadores, pois ocupam a posição “do meio” (*middle managers*), que lhes permite maior articulação da estratégia (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Por estarem em contato tanto com a base quanto com o topo da organização (MANTERE, 2008) na execução de suas atividades diárias, os coordenadores da Cooperativa conseguem tomar decisões e determinar suas ações que vão desencadear a estratégia (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ANDERSEN, 2004b).

Nas reuniões mensais de planejamento estratégico, pude notar o *strategizing* direcionado para o atingimento das metas previstas no PE, ou seja, os resultados alcançados foram a base para o acompanhamento e o controle da implementação do planejamento estratégico.

Com base nesse contexto, identifiquei algumas práticas recorrentes, que são realizadas com o intuito de levar o planejamento estratégico do estágio formal (papel/documento) ao estágio de execução (implementação). Como essas práticas, no nível mais operacional, complementam-se, chamei de **prática de acompanhamento da implementação do PE**, nas quais são desenvolvidas: a comunicação, o controle e a definição de ações e metas para a implementação do planejamento estratégico.

Como ocorre nas reuniões gerais de planejamento estratégico, nas reuniões mensais há a prática de comunicação da implementação do PE, só que ela é direcionada aos colaboradores dos PAs. O coordenador de PA comunica para sua equipe o que foi estabelecido nas reuniões gerais e os resultados alcançados no período anterior (mês anterior), ou seja, nessa situação, o coordenador assume o papel de sintetizador das informações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000), pois, na Cooperativa são os coordenadores de PAs, os responsáveis por interpretar e avaliar essas informações para depois transmiti-las aos seus colaboradores.

Em alguns PAs, constatei que alguns coordenadores não estão satisfeitos com o tempo que a informação leva para estar disponível para eles. O participante P9 citou: “as informações não seguem um tempo correto, como exemplo, estamos em setembro e estou trabalhando com as informações de julho”; os participantes P10 e P11 têm o mesmo posicionamento: P10 “precisamos das informações da Sede, elas são importantes, mas nem sempre chega no momento em que estamos precisando”; P11 “nós sempre estamos trabalhando com um mês de atraso”. Essas narrativas indicam como é importante a comunicação das informações em tempo hábil, isto é, que estejam disponíveis no momento certo em que o coordenador precisa delas para poder trabalhar com seus colaboradores, pois o compartilhamento das informações e as transferências de conhecimento influenciam diretamente na execução do planejamento estratégico (BEÓN, 1992; BUENO, 2003; HREBINIAK, 2006a). Portanto, na Cooperativa, identifiquei, conforme as narrativas descritas, que as informações “atrasadas” prejudicam o trabalho de implementação realizado pelos coordenadores de PAs.

Quando a divulgação das informações passam para os resultados alcançados, elas atingem o patamar de controle, pois os coordenadores de forma geral comunicam os resultados comparativamente ao que foi projetado, ou seja, Orçado x Realizado; para que sua equipe entenda qual era a meta estabelecida e qual foi o resultado alcançado, visto que é extremamente importante a transparência de informações para que o planejamento estratégico seja flexível e participativo (NKETIA, 2016). Além disso, os coordenadores posicionam a equipe sobre o que ainda falta alcançar, informando o quanto estão “próximos” ou “longe” da meta estabelecida, fazendo o controle tanto do que está previsto para o mês como para os meses subsequentes. Um exemplo é o que informou P3 para sua equipe: “quais metas estão batidas ou não?, o número de cooperados está na meta, mas a cooperativa num todo não está”.

Ao fazer o controle dos resultados, os participantes observaram que isso vai refletir diretamente nas suas próximas ações, conforme explanado nas seguintes narrativas P8 “o que não atingiu a meta no período vai ter que ter ação para ajustar isso”; P9 “tem que ver os *gaps*, quais foram os *gaps*?”; P11 “tem que definir ações corretivas para metas não atingidas”.

Dessa forma, a divulgação e o controle desencadeiam a prática de **definição de ações e metas**. Observei que nesse ponto há maior participação dos colaboradores do que na divulgação e no controle, que ficam mais sob a responsabilidade do coordenador do PA (em alguns PAs, a divulgação é realizada por algum colaborador escolhido pelo coordenador, mas a condução é toda realizada pelo próprio coordenador). Essa participação é proveniente do incentivo que o coordenador faz aos seus colaboradores para que eles ajudem com sugestões, ideias. Nas narrativas seguintes, foi observada essa situação: P3: “o que cada um vai fazer?”

alguma dúvida? Primeiramente, o participante P3 perguntou sobre as ações que cada colaborador vai desenvolver e, depois, complementa se alguém tem alguma dúvida de como fazer; P7: “Sugestões?” O participante utiliza essa expressão a cada ação que vai apresentando; P9: “vamos pegar os resultados dos indicadores para pensar nas ações, tentar atingir os *gaps*, o que podemos fazer?”; aqui o participante P9 fez a sua equipe olhar os resultados fora da meta (*gaps*) para que eles pensem no que pode ser feito a respeito; P10: “alguém tem alguma sugestão? É possível fazer o que estou propondo?; essa situação aconteceu quando o participante P10 solicitou se alguém tinha alguma sugestão sobre o resultado de um indicador e se era possível realizar a ação que tinha proposto; P11 “quem pode ficar responsável pela ação?”, a cada ação que é proposta, o participante P11 solicitou que entre os colaboradores eles decidissem quem pode ficar responsável. Aqui identifiquei que a práxis dos coordenadores de PAs da Cooperativa é direcionado para ações que ajudam a implementar a estratégia, ou seja, a práxis vai moldado as ações dos coordenadores (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Também identifiquei que na maioria dos PAs os colaboradores ajudam a definir quais ações e metas podem ser realizadas, há uma rica troca de ideias, mas, em alguns momentos, observei que as ações sugeridas são repetitivas, ou seja, é recorrente o tipo de ação que são propostas (entre os PAs), exemplo de algumas ações que foram sugeridas em mais de um posto de atendimento: utilizar visita caracol (2 PAs); fazer ligações para os cooperados (6 PAs); trabalhar com a indicação de cooperados (6 PAs); captar contas de condomínios (2 PAs). Essa situação pode estar ocorrendo na Cooperativa, pelos colaboradores (praticantes) terem muito presente a práxis da Cooperativa, ou seja, a práxis se dá tanto em nível individual, como no nível organizacional, e as interações que ocorrem entre os níveis organizacionais da Cooperativa e entre os postos de atendimento levam, conseqüentemente, os colaboradores a compartilhar as suas práticas e as suas práxis (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Em relação à repetição de ações, é decorrente do posicionamento de manter as ações que estão gerando bons resultados. Essa situação foi constatada em quase todos os PAs. As narrativas deixam claro como os coordenadores procedem: P3: “quando a ação é assertiva, ela é repetida”; P8 “vamos continuar com as ações que deram certo”; P9 “as ações boas continuam e nas situações emergentes mudar a rota, plano B”. Aqui fica evidente como a práxis no nível individual (práxis dos coordenadores dos PAs) influencia a práxis organizacional (outros colaboradores), pois há o entendimento dos coordenadores de PAs de que repetir as ações que

“dão certo” é a melhor maneira de manter bons resultados (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Em outras situações, no entanto, observei que alguns coordenadores alertaram seus colaboradores que fazer sempre a mesma coisa pode não levar a alcançar resultados diferentes, ou bons resultados, conforme as narrativas seguintes: P9 “precisa decidir qual ação, a equipe tem que propor ideias, trabalhar com direcionamento do produto, fazer a escolha antecipada para poder trabalhar, não dá para fazer sempre a mesma coisa”; P11 “O que fazer? Faltam ideias? Já não sabemos o que fazer? Vamos fazer as mesmas ações?”

Ao resgatar as análises dos episódios estratégicos de reuniões gerais, é recorrente o incentivo da troca de “melhores práticas”, e isso pode estar desencadeando a diversidade de ação, como cita o participante P11, “faltam ideias”. Como ocorreu em outros momentos, a falta de ideias diferentes faz com que os praticantes sempre realizem as mesmas coisas (as mesmas ações), dessa forma, a flexibilização e adaptação necessária para um planejamento estratégico mais adaptativo não acontece (GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; ANDERSEN, 2004) e podem não gerar impactos positivos na implementação da estratégia como preconizam Elbanna, Andrews e Pollanen (2016).

A falta de ideias na Cooperativa pode estar ocorrendo pela forma como o processo de *strategizing* está sendo conduzido, ou seja, como são compartilhadas sempre as mesmas práticas, os praticantes ficam estagnados nelas. Assim sendo, não oportuniza no processo de *strategizing* gerar conhecimento e ocorrer aprendizado (ANTONACOPOULOU, 2006; FLORIS; GRANT; OSWICK, 2019).

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido nos episódios estratégicos de reuniões mensais (Quadro 15):

Quadro 15 – Episódios estratégicos de reuniões mensais

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
Reuniões Mensais de P. E: PA 01 Em 11/10/18 PA 02 Em 05/09/18 PA 03 Em 05/09/18 PA 04 Em 09/08/18 PA 05 Em 06/09/18 PA 06 Em 02/08/18 PA 07 Em 11/09/18	Prática: Acompanhamento da implementação do PE Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>); escritos (material impresso contendo informações para a reunião, relatórios sistema BI); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações); Apresentação (visual e oral) dos resultados do posto de atendimento e da Credifoz; Reflexão das práticas e das práxis, com base nas associações realizadas por meio da análise dos resultados e das experiências relatadas; Controle dos resultados, identificação dos resultados que estão dentro da meta e fora da meta (<i>gaps</i>);

(continua)

Quadro 15 – Episódios estratégicos de reuniões mensais (continuação)

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
	Interação entre participantes para gerar uma nova informação referente às novas ações e metas; Apresentação de sugestões (ideias) para a realização das ações e novas ações; Definição das ações e metas (para o período do mês corrente, a cada mês são revistas as ações e metas); Registro das novas ações e metas em plano de ação (5W2H); Praticantes: Coordenadores PAs Colaboradores PAs

Fonte: Elaboração própria

4.2.6 Episódio estratégico reunião de orçamento

O próximo episódio estratégico definido para análise do *strategizing* na implantação do planejamento estratégico, foi uma **reunião de orçamento**. Nesse episódio, os participantes envolvidos foram: diretores, coordenador da área de recursos humanos, um colaborador da sede Credifoz e dois colaboradores da Central Ailos. A reunião foi conduzida pelos participantes P4 e P5.

Essa reunião teve como objetivo repassar as informações sobre o orçamento, visto que a realização do orçamento para o ano de 2019 mudou, por isso a participação de dois colaboradores da área de orçamento da Central Ailos, pois é na Central que saem as diretrizes para a realização do orçamento, que sempre acontece no ano anterior daquele que é projetado (Exemplo: no ano de 2018, é definido o orçamento para o ano de 2019).

Nessa ocasião, observei que o *strategizing* é direcionado para a implementação do planejamento estratégico com foco na definição de metas, pois as metas definidas no orçamento são aquelas que vão compor o planejamento estratégico de 2019.

Nesse contexto, identifiquei duas práticas que se complementam: a prática de comunicação da implementação do PE e a prática de orientação, as quais identifiquei como **prática de orientação orçamentária**, em que são desenvolvidas ações referentes à comunicação de informações atreladas à orientação (como fazer ou práxis).

A prática está intrinsecamente ligada ao “fazer”, no caso da Cooperativa, os procedimentos que vão orientar as pessoas na execução de seu orçamento de 2019 dependem diretamente de como serão realmente realizados, ou seja, dependem de como os coordenadores e colaboradores (praticantes) desenvolvem efetivamente suas ações (práxis) (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A reunião começou com a apresentação do ciclo do planejamento estratégico, juntamente ao cronograma de execução. Aqui o participante P19 informou aos participantes a principal mudança para o orçamento de 2019 e explicou que nos anos anteriores primeiramente era definido o orçamento (metas) para, depois, serem definidas as ações, “encaixando-as” no orçamento previsto, e que para o ano de 2019 primeiramente seriam definidas as ações do planejamento estratégico: “no ciclo do planejamento, vamos mudar o PAM para o início dos processos, antes eram decididos os números no orçamento e, depois, as ações”. Os participantes concordaram com a mudança, mencionaram que ficaria melhor, o participante P4 comentou: “realmente não fazia sentido como era feito anteriormente”, e o participante P5 complementou: “vai ficar melhor para os coordenadores depois realizarem seu orçamento”.

O participante P19 continuou sua apresentação explicando que as ações seriam definidas alinhadas a oito diretrizes do PE: rentabilidade e PL; cooperados; ativos; eficiência operacional; cobertura de folha; crédito (carteira e risco); participação social; gestão estratégica de pessoas. O alinhamento das ações com as diretrizes dá base ao planejamento estratégico no sentido de orientar a Cooperativa para “o que fazer” e “por que fazer” (BRYSON, 2004).

Enquanto cada diretriz era apresentada, os participantes interrompiam para questionar algumas dúvidas, como: aprovação das diretrizes antes pelo conselho; autonomia e responsabilidades do orçamento; prazos para a realização, qual sistema (*software*) seria utilizado; entre outros.

Todas as dúvidas foram sanadas pelo participante P19, que explicou como proceder. Além das explicações do participante P19, o participante P4 solicitou para orientarem os coordenadores de PA, que para a realização do Plano de Ações e Metas (PAM) de 2019 precisavam atentar para as informações sobre o mercado que estarão sendo compartilhadas, e o resultado das eleições que podem gerar impacto na economia: “orientem os coordenadores para não deixarem de ver as informações que foram compartilhadas sobre o mercado e, dependendo de quem vai ganhar as eleições, a coisa muda, com certeza vai ter impacto na economia”.

Ao final da apresentação, o participante P19 informou que todos os membros-chave das equipes receberão as informações necessárias para a realização de suas áreas, e a Central será responsável pelo apoio necessário para o desenvolvimento do orçamento da Credifoz. Mais uma vez, foi possível constatar a preocupação da Cooperativa em disseminar informações e conhecimentos necessários para a realização das suas atividades. Isso acontece porque reconhecem que o compartilhamento dessas informações impacta diretamente na forma como o planejamento estratégico e o orçamento serão desenvolvidos, e que essa definição

posteriormente impactará também na execução do planejamento estratégico e no orçamento (BEÓN, 1992; BUENO, 2003; HREBINIAK, 2006a).

Nesse episódio, foi possível identificar mais uma vez como as atividades da cooperativa são direcionadas para o planejamento estratégico. Apesar de o assunto principal ser o orçamento 2019, toda a reunião foi conduzida com base nas diretrizes do planejamento estratégico e as orientações de como fazer o orçamento também.

Outra questão que observei nesse episódio é que a prática de orçamentação do Sistema Ailos foi modificada, com base na experiência acumulada em definir primeiramente as metas do orçamento e, depois, decidir as ações do planejamento estratégico. Assim, os participantes perceberam que não tinha “sentido” primeiramente decidir sobre qual o montante em reais teria disponível, antes mesmo de saber o que precisariam realizar durante um ano todo. Na Cooperativa, as interações dos participantes foram capazes de desestabilizar uma orientação estratégica existente, para determinar uma nova orientação para promover a mudança necessária, nesse caso, primeiramente definir as ações do planejamento estratégico para depois definir o orçamento (JARZABKOWSKI, 2003, 2005; JARZABKOWSI; SEIDL, 2008).

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no episódio estratégico de orçamento (Quadro 16):

Quadro 16 – Episódio estratégico de orçamento

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
Reunião de orçamento Em 01/10/18	<p>Prática: Orientação orçamentária</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>, sistema BI); escritos (material impresso contendo informações para a reunião, relatórios sistema BI); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações);</p> <p>Divulgação de informações sobre o orçamento: planejamento estratégico ciclo 2019, orçamento 2019, cronograma de execução do orçamento;</p> <p>Orientação de como realizar o orçamento para o ano de 2019 com base nas diretrizes e ações do planejamento estratégico;</p> <p>Reflexão sobre a forma como o orçamento será realizado;</p> <p>Compartilhamento de dúvidas;</p> <p>Orientações sobre as dúvidas compartilhadas (informações de como proceder).</p> <p>Praticantes: Diretor Executivo Diretor de Operações Coordenador RH Credifoz Analista de Produtos e Serviços Credifoz 2 Colaboradores da área de orçamento da Central Ailos</p>

Fonte: Elaboração própria

4.2.7 Episódio estratégico evento da cooperativa

O último episódio estratégico definido para análise do *strategizing* na implantação do planejamento estratégico foi um **evento da cooperativa**. Nessa ocasião, os participantes envolvidos foram: diretores, coordenadores PAs, colaboradores PAs, colaboradores da sede administrativa da área de Recursos Humanos e da área administrativa (esses da Credifoz); gerentes (Regional, Projetos, Produtos e Negócios) e coordenador de Comunicação e Marketing (estes da Central Ailos).

Anualmente, a Credifoz realiza dois eventos para divulgar seu PPR, e nesse evento todos os colaboradores da cooperativa são convidados a participar. O objetivo principal é divulgar quais foram os resultados alcançados no primeiro e no segundo semestres de cada ano. O evento que participei para a coleta de dados foi o referente aos resultados do primeiro semestre de 2018.

Nesse episódio estratégico, observei que o *strategizing* é direcionado para a implementação do planejamento estratégico com foco no acompanhamento de metas. Identifiquei que a prática de **acompanhamento de metas** é realizada com o intuito de divulgar aos participantes os resultados do planejamento estratégico.

Antes do início do evento, foi servido um *coffee break* aos convidados, na ocasião, conheci um dos colaboradores (participante P15) que trabalha na Central Ailos, e tive a oportunidade de realizar uma conversa informal com ele acerca do planejamento estratégico do Sistema.

Durante essa conversa, constatei a sua preocupação em relação ao planejamento estratégico ser “algo que pode ser realmente realizado, não ficar só no papel”. Essa narrativa é similar a outras que já relatei sobre a questão de o planejamento estratégico ser realizado, reforçando o que presenciei em outros episódios estratégicos, esse posicionamento é amplamente compartilhado entre todos os membros da cooperativa.

Outro assunto que o participante P15 relatou é sobre a importância de terem colaboradores engajados e capacitados para “tirar o planejamento estratégico do papel”, no seu entendimento, é difícil encontrar pessoas capacitadas que “entendam” de planejamento estratégico, e isso está refletindo em algumas cooperativas que, por serem menores, passam por problemas de infraestrutura, e as pessoas e a condução do planejamento estratégico é diferente, pois, “teoricamente”, existe um planejamento estratégico, mas efetivamente não é desenvolvido. Comenta, ainda, que na Credifoz o planejamento estratégico está sendo bem desenvolvido. O planejamento estratégico não é apenas definir ações e colocá-las no papel, é

um processo complexo que envolve pessoas, a forma como pensam, agem, aprendem e conhecem (BRYSON; GROSBY; BRYSON, 2009). Na cooperativa, pode constatar que a realização/ implementação do planejamento estratégico está diretamente relacionada ao modo como as pessoas se envolvem, os esforços que destinam a essa atividade e a forma como conduzem esse processo (ANDERSEN, 2004b; WOLF; FLOYD, 2017).

Após essa conversa informal, os participantes foram convidados a entrar no auditório para que o evento tenha início. O evento foi organizado em quatro partes: abertura; apresentação do painel; realização de dinâmica para divulgação dos resultados e fechamento. A condução do evento foi realizada pelo participante P4.

Na primeira parte do evento, foi apresentado um painel intitulado Inspiração PPR, no qual quatro colaboradores foram convidados para apresentar como painelistas.

Durante a apresentação do painel, os participantes painelistas fizeram algumas considerações acerca da implementação do planejamento estratégico. O participante P16 comentou: “ter consciência nas ações, não fazer só por fazer, ou para vender”, referindo-se à importância de como são realizadas as ações em cada PA. Em seguida, o participante P14 destacou: “quando você está realizando alguma coisa, é importante pensar na projeção do desafio, exemplo: se tem que aumentar o número de cooperados, precisa pensar como e de onde virá esse cooperado”. A palavra desafio foi utilizada pelo participante P14 referindo-se à meta.

Os participantes painelistas apresentaram alguns assuntos que estão interligados com o planejamento estratégico: estratégia; ações que são praticadas; cultura da cooperativa; novas metodologias para implantação de projetos; mudanças da marca; projeção de desafios (metas – como alcançar). Os participantes foram convidados a refletir sobre cada assunto. Destaco que esses temas marcam a importância do PE e a diversidade de atividades que são requeridas para que esse processo ocorra. Assim como aponta a literatura, o planejamento estratégico é um processo que está diretamente relacionado com o fazer estratégico (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003), com o que acontece dentro e por toda a organização, (WHITTINGTON, 2006b), sendo impossível separar planejamento estratégico de *strategizing*.

Após a apresentação do painel, foi realizada uma dinâmica conduzida pelo participante P4, para a divulgação dos resultados. Cada coordenador de um P.A. recebeu um envelope contendo as informações dos resultados – não foi informado o valor exatamente, e sim uma carta explicando como fazer o cálculo para chegar ao valor do PPR. Também foi solicitado que os coordenadores se reunissem com seus colaboradores para refletirem sobre seus resultados (10 minutos). Nesse momento, foi visível a expectativa e a euforia dos grupos, conforme foram calculando os valores, alguns grupos vibram de alegria, outros, nem tanto (nos grupos em que

os resultados não foram o que esperavam, o momento de euforia e expectativa mudou totalmente, e as expressões nos rostos não eram mais de alegria). Para fazer o fechamento, foi realizada a reflexão sobre o que estava escrito nas instruções de cálculo, pois tinha uma frase dizendo: **“O que você deixou de ganhar?”**.

A reflexão faz parte de um conjunto de interpretações e construções que os indivíduos percebem e, assim, criam significados (*sensemaking*). Nesse contexto, a reflexão dá sentido ao fazer, ou seja, dá entendimento à prática (BROWN; STACEY; NANDHAKUMAR, 2008). O *sensemaking* é construído por meio das falas e escritas, por intermédio da comunicação e das interações entre os indivíduos (BROWN, 2000; ROULEAU, 2005). Portanto, na Cooperativa, a reflexão dos colaboradores sobre suas práticas dá significado e sentido ao que fazem no seu dia a dia (*strategizing*).

Para fazer o fechamento dessa parte, o participante P4 fez a reflexão sobre o pensar individualmente e o pensar coletivamente, não só pensar nos colaboradores e em suas conquistas do PPR, mas também pensar no cooperado. Quando P4 se refere ao pensar coletivamente, ele reforça um dos propósitos do cooperativismo, que é o interesse comum (TAVARES, 2005), além de reforçar os valores da Credifoz: cooperativismo, pessoas e respeito. P4 citou: “o PPR precisa **ser bom para todo mundo**, precisamos deixar o **eu** de lado, trazer o **nós**”. O participante P4 finalizou comentando que não adianta alguns postos de atendimento terem um bom resultado, enquanto outros não, pois cada PA precisava alcançar os resultados que foram estabelecidos, para que a Credifoz alcance os seus resultados e, conseqüentemente, o Sistema Ailos também alcançar os seus.

Após esse momento, no qual o participante P4 pediu para que todos pensassem coletivamente, ele solicitou que respondessem à pergunta: “O que posso fazer coletivamente?” As respostas foram compartilhadas por um membro de cada PA. Separei de cada resposta uma palavra que representasse o que cada grupo entendeu como coletivamente: união (4 equipes); comprometimento; compartilhar; ser equipe.

O evento foi encerrado com a divulgação da nova proposta para o PPR de 2019, segundo semestre, sendo de 168%, a do primeiro foi estipulada em 121%. Os participantes vibraram com esse percentual.

Apresento um quadro resumo dos elementos que compõem o *strategizing* ocorrido no episódio estratégico de evento da cooperativa (Quadro 17):

Quadro 17 – Episódio estratégico evento da Cooperativa

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i>
Evento da Cooperativa (PPR) Em 18/07/18	<p>Prática: Acompanhamento de metas</p> <p>Práxis: Compartilhamento de informações por meio de recursos: visuais (apresentação <i>PowerPoint</i>, apresentação de vídeo); escritos (material impresso contendo informações sobre PPR); oral (comunicação entre os participantes, troca de informações);</p> <p>Apresentação (oral) de informações sobre o planejamento estratégico da Cooperativa e sobre o Sistema Ailos em forma de mesa redonda (apresentação por painelistas): estratégia; ações que são praticadas; cultura da cooperativa; novas metodologias para implantação de projetos; mudanças da marca; projeção de desafios;</p> <p>Divulgação dos resultados (metas) da Cooperativa por posto de atendimento (realizada por material impresso);</p> <p>Dinâmica em grupo para realizar reflexão sobre os resultados;</p> <p>Reflexão sobre as práticas e as práxis realizadas nos postos de atendimento.</p> <p>Praticantes: Credifoz: Diretor Executivo, Diretora de Operações, Coordenadores de PA, colaboradores dos PA, equipe Gestão de Pessoas, Analista de Produtos e Serviços;</p> <p>Central Ailos: Gerente Regional, Gerente de Projetos; Gerente de Produtos e Negócios Coordenador de Comunicação e Marketing.</p>

Fonte: Elaboração própria

Nesse episódio estratégico, percebi a importância da prática de comunicação da implementação do PE para o planejamento estratégico da cooperativa, principalmente no alinhamento entre a informação que está sendo divulgada com o que está sendo realizado, bem como levar o participante a refletir sobre sua prática (práxis). Portanto, na Cooperativa, a prática de comunicação da implementação do PE exerce um papel fundamental para que os colaboradores reflitam sobre suas práticas, em relação ao que está definido no planejamento estratégico e o que está sendo implementado (ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Neste episódio, o *strategizing* é o resultado de uma construção de possibilidades, que entendo, como uma correção de percurso, pois quando o que foi planejamento não está indo em direção ao resultado desejado (no caso, a meta estabelecida no planejamento estratégico), os participantes estão sempre vendo outra maneira de “chegar” (mas, continuam querendo chegar ao mesmo lugar – ou seja – atingir a meta estabelecida), assim, novas ações emergem para que isto seja possível.

Portanto, ficou evidente, que na implementação do planejamento estratégico, as metas são “respeitadas”, no sentido de serem um “alvo” a seguir. Para isso, constatei nesse e nos outros episódios que os participantes estavam sempre buscando uma maneira de atingir essa meta, ou seja, foi evidente a preocupação dos colaboradores da Cooperativa em conseguir

realizar aquilo que foi formulado, a busca em atingir as metas estabelecidas está diretamente relacionada com os colaboradores: o envolvimento, o comprometimento e a condução da implementação do planejamento estratégico (GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; ANDERSEN, 2004a; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017).

4.3 A PHRONESIS NA ARTICULAÇÃO DA AÇÃO NO *STRATEGIZING*

O terceiro elemento constitutivo de análise (EC3) é a *phronesis*. Entender a ação humana é complexo e difícil de se alcançar, de se compreender, pois cada um tem a sua verdade. Como aponta a literatura, o homem pode atingir a verdade por cinco meios: *téchnê*, *epistêmê*, *phronesis*, *sophia* e *nous*, que podem ser agrupados em categorias cognitivas, sendo: *theoria* (atividade da *epistêmê*, *sophia* e *nous*); *práxis* (atividade de hábito prudencial, *phronesis*) e *póiesis* (atividade da *téchnê*). Portanto, enquanto *téchnê*, *epistêmê*, *sophia* e *nous* tem relação direta com a produção do conhecimento, *phronesis* tem relação direta com o desenvolvimento da prática (ARISTÓTELES, 2014).

Para se “ter” *phronesis*, não basta apenas saber o que é certo, mas também a pessoa precisa estar disposta a agir, pois *phronesis* é uma experiência vivida que envolve conhecimento prático, e é gerada por meio da experiência prática adquirida. Assim, **conhecimento**, **experiência** e estar **disposto a agir** são elementos constituintes da *phronesis* (DUNNE, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008), que busquei identificar nos episódios estratégicos, pois a *phronesis* se dá no campo da práxis em uma situação concreta, ou seja, a *phronesis* é a capacidade do homem de eleger (**escolha**), entre várias situações, o que parece ser melhor e mais justo – **juízo** (POLESI, 2006; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014); e, envolve **reflexão** e ação (KINSELLA; PITMAN, 2012).

Portanto, sigo o entendimento de que a *Phronesis* é “a capacidade de determinar e empreender a melhor ação em uma situação específica **para o bem comum**”. Assim sendo, a *phronesis* é gerada por intermédio da experiência prática adquirida, que leva à **tomada de decisões** prudentes e adequadas a cada situação (NONAKA; TOYAMA, 2007, p.8).

Para identificar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico, observei a atuação dos participantes (praticantes) nos episódios estratégicos, em relação ao que fazem (atividade), como fazem (práxis) e, paralelamente a isso, se existiam os elementos que evidenciavam a existência da

phronesis: conhecimento, experiência, reflexão, julgamento, tomada de decisão, escolha, disposição para agir, busca do bem comum.

No **primeiro episódio estratégico de reunião geral**, a *phronesis* foi desencadeada no *strategizing* por meio do compartilhamento de resultados. Primeiramente, os resultados foram informados aos praticantes (DUNNE, 1999; ANTONACOPOULOU, 2008). Mediante a intervenção do participante P5, os outros participantes começaram a trocar experiências, e a refletir (KINSELLA; PITMANN, 2012) sobre como estavam conduzindo suas ações, ou seja, o que faziam (prática) e como faziam (práxis) (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2008). Em seguida, decidiram o que era melhor para ser realizado (foi quando identifiquei que ocorreu um processo de escolha, julgamento e tomada de decisão) (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014; TAYLOR, 2016). O ponto que convergiu para o bem comum (POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b) residiu na preocupação de direcionar as ações para aquilo que poderia trazer melhor resultado para todos: para a Cooperativa como um todo (não somente para um posto de atendimento), para os cooperados (oferecer melhores produtos, melhor atendimento, etc.) e para os colaboradores (apoio e orientação para realizarem suas atividades).

No **segundo episódio estratégico de reunião geral**, identifiquei que a *phronesis* foi desencadeada por intermédio da interação dos participantes (JARZABKOWSKI, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) em distintos momentos observados. Apesar de a reunião começar com a apresentação das informações acerca do planejamento estratégico, foi somente durante a realização de uma dinâmica proposta (trabalho em grupos) que os participantes começaram a refletir sobre o que poderia ser realizado (KINSELLA; PITMANN, 2012). Com base nas trocas de experiências (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007), os participantes decidiam quais ações eram mais pertinentes para compor o planejamento estratégico (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014; TAYLOR, 2016).

Após as discussões e reflexões, os participantes expunham as ações escolhidas, bem como explicavam para os demais como definiram suas ações. Nas explicações, ficou bastante evidenciada a relação das ações direcionadas para a coletividade (POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b); ora a preocupação era destinada a realizar o melhor para o cooperado, ora era direcionada em dar suporte e

orientação para que os colaboradores pudessem desenvolver seus trabalhos, assim como era direcionada para que as ações fossem benéficas para o Sistema Ailos como um todo e não para uma Cooperativa específica (OBS.: o Sistema Ailos é composto por 13 cooperativas, as quais tinham nesse episódio o diretor de cada uma delas as representando-as).

No **terceiro episódio estratégico de reunião geral**, a *phronesis* não foi acionada, no meu entendimento. Apesar de os participantes realizarem a troca de informações, experiências (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007), e refletirem sobre suas práticas e práxis (KINSELLA; PITMANN, 2012), apenas relataram o que estava dando certo ou errado, ficando a reunião mais direcionada para tratar de assuntos mais pontuais de problemas que estavam acontecendo nos PAs. Isso ocorreu porque a reflexão ficou norteadada para a “qualidade” da reunião, os participantes ficaram questionando sobre o que deveria ou não ser abordado nas reuniões e os participantes não evidenciaram a disposição para agir (DUNNE, 1999; ARISTÓTELES, 2014).

Nesse episódio, os participantes estavam mais dispersos, alguns não prestavam atenção ao que estava acontecendo, havia conversas paralelas e alguns participantes realizavam outras atividades durante a reunião, ou seja, o comportamento dos participantes foi direcionado para o individual e não para o coletivo – na *phronesis*, a ação deve ser direcionada para o coletivo (ARISTÓTELES, 2014). A falta de comprometimento dos colaboradores pode comprometer o desenvolvimento do planejamento estratégico (BARTON; AMBROSINI, 2013). Por conseguinte, é importante a disposição dos participantes nas reuniões para que ocorra o direcionamento estratégico necessário (FORD; WEISSBEIN; PLAMONDON, 2003), o que não foi identificado pelo que pude observar.

No **quarto episódio estratégico de reunião geral**, identifiquei que a *phronesis* foi desencadeada por meio da intervenção do participante P4 (ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b). Quando os participantes estavam apresentando seu planos de ação, o participante P4 ia fazendo intervenções que levavam os outros praticantes a refletirem sobre suas práticas (KINSELLA; PITMAN, 2012). Com a reflexão, associavam às suas experiências (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007), desse modo, conseguiam identificar quais seriam as melhores ações a desenvolver (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014; TAYLOR, 2016). Além disto, houve um momento para refletirem as responsabilidades que os coordenadores de PAs poderiam assumir (comprometimento) para dar garantia à implementação do planejamento estratégico para o ciclo de 2019 (FORD; WEISSBEIN; PLAMONDON, 2003).

Nesse episódio, também houve a preocupação em dar o direcionamento ao planejamento estratégico para que, de alguma forma, fosse bom para o cooperado, os colaboradores e a Cooperativa como um todo (POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b). Também foi possível identificar que a experiência acumulada dos coordenadores vai moldando a forma como atuam em seus PAs, bem como nas reuniões gerais (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017), pois quando se manifestavam, usavam expressões que remetiam ao conhecimento e à experiência que era acionada para exemplificar como realizavam o engajamento dos colaboradores, como:

Vamos criar um evento Previdência para captar potenciais aplicadores [...] as meninas do caixa também façam a captação de cooperados [...] Tem dificuldade? Precisa de ajuda? (P3);

Temos que observar o cenário econômico e ver as tendências, principalmente com as eleições dependendo do que acontecer pode sair investidores do país (P7);

A realização das metas, estou dividindo as mesmas como desafios para cada colaborador, ou seja, algumas ações não ficam sob responsabilidade de um ou dois colaboradores, são distribuídas para todos como desafios (P11);

Eu faço o planejamento olhando para o resultado geral de 2019 dividido por 11 meses, pois janeiro até dia 15 e dezembro até dia 15 são meses mortos (P9).

Nos **sete episódios de Reuniões mensais**, a *phronesis* foi desencadeada mediante a intervenção dos coordenadores de PAs, pois nas reuniões mensais os coordenadores de PAs assumiam ora o papel de mediadores, fazendo a conexão entre o topo e a base; ora desempenhavam o papel de sintetizadores das informações, pois são eles os responsáveis por compartilhar as informações recebidas nos episódios de reunião geral, bem como das informações do seu posto de atendimento (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; MANTERE, 2008).

Ao realizar o acompanhamento da implementação do PE, os coordenadores realizavam atividades complementares, como: comunicação, controle e definição de metas e ações. Na comunicação das metas, os coordenadores acessavam as informações provenientes de relatórios e o conhecimento dos próprios participantes que era compartilhado (DUNNE, 1999; ANTONACOPOULOU, 2008). No controle das metas, os coordenadores realizavam reflexão em relação aos resultados apresentados, desse modo, identificavam os *gaps* (quanto ainda faltava alcançar) (KINSELLA; PITMAN, 2012) e a troca de experiências durante as conversas, geralmente citando exemplos do que poderia ser realizado para que esses *gaps* fossem resolvidos (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007); e

na definição de metas e ações, os coordenadores acessavam o julgamento de quais ações seriam as mais assertivas para contornar os resultados abaixo do esperado. Em seguida, realizavam a escolha de quais ações seriam realizadas, e implementavam a tomada de decisão respectiva (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; POLES, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014; TAYLOR, 2016), evidenciando a disposição para agir naquela situação (DUNNE, 1999; ARISTÓTELES, 2014). Nesse ponto, certificavam-se de quem ficaria responsável pela ação, quem iria executá-la e se haveria recursos disponíveis para a execução.

Importante destacar que os coordenadores faziam os colaboradores direcionarem sua atenção ao cooperado, as ações foram definidas com base no que “é melhor para o cooperado, para os colaboradores e para a cooperativa” (POLES, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b), como pude identificar em algumas narrativas que reforçavam esse direcionamento dos coordenadores para a coletividade:

Para que a cooperativa fique bem, tenha solidez, a cooperativa é o todo, precisa pensar no todo (P7);
 Nas metas tem que trabalhar o coletivo do PA e também da cooperativa (P11);
 Se o cooperado não consegue vir no PA no horário de atendimento, nós precisamos ir até ele (P11);
 Trabalhar o pertencimento como que o cooperado sinta que ele é o dono, pertencimento como fosse a minha casa, ter a dor de dono (P12);
 Olhar nossos serviços que são os mesmos do banco, mas, conhecer o cooperado para ajudar ele com os nossos produtos [...] bancos não têm propósito, nós temos propósito (P12);
 Precisa se colocar no lugar do outro [...] precisa desenvolver uma nova forma de trabalhar, fortalecer a equipe, ter sincronia, olhar como um todo (P18).

No **episódio estratégico de Reunião de orçamento**, a *phronesis* foi evidenciada na mudança de uma das atividades desenvolvidas na prática de orientação orçamentária. A mudança foi decorrente da experiência acumulada, das práticas vivenciadas em anos anteriores pelos colaboradores do Sistema Ailos (BAUMARD, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; NONAKA; TOYAMA, 2007; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Portanto, por meio do conhecimento acumulado e das experiências coletadas, os responsáveis pelo orçamento do Sistema Ailos julgaram que era mais pertinente fazer a alteração e decidiram mudar o processo de orçamentação, antecipando a definição das ações (definição do plano de ação de cada Cooperativa do Sistema Ailos), antes da definição dos valores destinados ao orçamento de cada Cooperativa (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; TAYLOR, 2016)

Conforme relato do participante P19, o processo mudou porque não fazia sentido decidir primeiramente o orçamento antes mesmo de decidir quais ações seriam realizadas (aquelas que vão compor o planejamento estratégico 2019). Assim, a definição do orçamento 2019 somente ocorreu após as ações para 2019 estarem definidas. P19 citou que a mudança foi gerada, pois, ao acompanhar as atividades de orientação orçamentária, os colaboradores envolvidos relatavam suas dificuldades, e uma delas era essa questão de definir o que gastar, sem antes saber o que fazer. Essa mudança foi pensada com o intuito de ajudar todas as cooperativas do Sistema Ailos a adequarem melhor os valores destinados para cada ação. Consequentemente, a mudança foi decidida para todas as Cooperativas do sistema e não somente para a Credifoz (POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b).

No **episódio estratégico de Evento da cooperativa (PPR)**, foi possível identificar o acionamento da *phronesis*, mas com menor intensidade, visto que, alguns atributos que constituem a *phronesis*, não ficaram evidenciados. Como o evento da cooperativa foi direcionado ao acompanhamento de metas, essa prática ficou a maior parte para a divulgação de resultados (NKETIA, 2016). Apesar de ser destinado um momento para que os colaboradores refletissem suas práticas e práxis (KINSELLA; PITMANN, 2012), não foi possível identificar outros atributos, como: conhecimento, experiência, escolha, julgamento, tomada de decisões (BAUMARD, 1999; DUNNE, 199; EISNER, 2002; FLYVBJERG, 2004, 2006; POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOULOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014; TAYLOR, 2016) sendo evidenciados e/ou externados.

No entanto, em relação à busca do bem comum (POLESI, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b), foi possível identificar esse direcionamento quando, em alguns momentos, os participantes P4, P14 e P15 solicitavam para que as reflexões voltassem ao coletivo, como destaque nos respectivos relatos:

O PPR precisa ser bom para todo mundo, precisamos deixar o eu de lado, trazer o nós [...] precisamos pensar: o que posso fazer coletivamente? (P4)
 Se colocar no lugar do outro (P14)
 Tem que ter intercooperação, pois é uma cooperativa, tem que pensar como um todo [...] o resultado é da Credifoz como um todo (P15).

Desse modo, apesar de conseguir identificar: reflexão e bem comum nesses relatos, não foi possível identificar como eles eram acionados em cada participante, mas é possível dizer que esse episódio contribuiu para que os participantes tivessem um momento com acesso a

informações importantes sobre o Sistema Ailos e a Credifoz pertinentes ao planejamento estratégico e importantes para a continuidade de sua implementação (NKETIA, 2016).

Apresento um resumo dos episódios estratégicos, retomando os elementos que compõem o processo de *strategizing* e as passagens em que pude identificar o acionamento da *phronesis* (Quadro 18).

Quadro 18 – Articulação entre os atributos de *Phronesis* e *Strategizing*

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i> (Resumo)	<i>Phronesis</i>
Primeira reunião geral	Prática: Comunicação da implementação do PE; Práxis: Conhecimento; informações e experiências compartilhadas; Reflexão sobre práticas e práxis; Realização de associações; Praticantes: Diretor de Operações; Diretor Executivo; Coordenadores de PAs.	Compartilhamento de resultados; Intervenção do participante P5; Troca de experiências e reflexão sobre como estão conduzindo suas ações; Decisão sobre melhor procedimento; Processo de escolha, julgamento e tomada de decisão; Convergência para o bem comum; Preocupação em direcionar as ações para aquilo que poderia trazer melhor resultado para todos.
Segunda reunião geral	Prática: Comunicação da implementação do PE; Práxis: Conhecimento, informações, experiências e aprendizado compartilhados Praticantes: Presidente do Sistema Ailos; Diretores das Cooperativas do Sistema Ailos; Membros Conselho Sistema Ailos. Prática: Definição de ações Práxis: aprendizados compartilhados; Reflexão sobre práticas e práxis; Realização de associações; Definição de novas ações por meio da interação entre os participantes Praticantes: Presidente do Sistema Ailos; Diretores das Cooperativas do Sistema Ailos; Membros Conselho Sistema Ailos.	Interação dos participantes em distintos momentos observados; Reflexão sobre o que poderia ser realizado Trocas de experiências; Decisão sobre quais ações eram mais pertinentes para compor o planejamento estratégico; Exposição das ações escolhidas, explicando aos demais como definiram suas ações; Definição de ações direcionadas para a coletividade.

(continua)

Quadro 18 – Articulação entre os atributos de *Phronesis* e *Strategizing* (continuação)

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i> (Resumo)	<i>Phronesis</i>
Terceira reunião geral	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE; Práxis: Informações e experiências compartilhados; Praticantes: Diretor Executivo; Diretor de Operações; Gerente Regional; Coordenadores PAs; Coordenador RH Credifoz.</p> <p>Prática: Definição de ações Práxis: Reflexão sobre práticas e práxis; Interação entre participantes (não gerou novas associações) Definição de ações Praticantes: Diretor Executivo Diretor de Operações Coordenadores PAs.</p>	<p>A <i>phronesis</i> não foi acionada, aparentemente; Apesar de os participantes realizarem a troca de informações, experiências e refletirem sobre suas práticas e práxis; Relataram o que estava dando certo ou errado; Assuntos mais pontuais de problemas que estavam acontecendo nos PAs; Participantes estavam mais dispersos, alguns não prestavam atenção ao que estava acontecendo, havia conversas paralelas e alguns participantes realizavam outras atividades durante a reunião; O comportamento dos participantes estava direcionado ao individual e não ao coletivo; Falta de comprometimento dos colaboradores.</p>
Quarta reunião geral	<p>Prática: Comunicação da implementação do PE; Práxis: Informações e experiências compartilhados; Discussão sobre responsabilidades (coordenadores de PAs); Apresentação de resultados; Apresentação de soluções para problemas diagnosticados. Praticantes: Diretor Executivo; Diretor de Operações; Coordenador de RH Credifoz; Coordenador Administrativo Credifoz; Coordenadores PAs.</p>	<p>Intervenção do participante P4; Apresentação dos planos de ação; Condução de outros praticantes a refletirem sobre suas práticas e práticas; Com a reflexão, associavam às suas experiências; Identificação de quais seriam as melhores ações a desenvolver; Reflexão sobre as responsabilidades que os coordenadores de PAs poderiam assumir (comprometimento); Preocupação em dar o direcionamento ao planejamento estratégico; Pensamento para o bem comum (cooperado, colaboradores e Cooperativa como um todo); Experiência acumulada dos coordenadores, moldando a forma como atuam em seus PAs e nas reuniões gerais.</p>

(continua)

Quadro 18 – Articulação entre os atributos de *Phronesis* e *Strategizing* (continuação)

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i> (Resumo)	<i>Phronesis</i>
Sete reuniões mensais	<p>Prática: Acompanhamento da implementação do PE;</p> <p>Práxis: Informações e experiências compartilhadas;</p> <p>Reflexão das práticas e das práxis;</p> <p>Controle de resultados;</p> <p>Definição de novas ações e metas por meio da interação dos participantes;</p> <p>Praticantes: Coordenadores e colaboradores de PAs.</p>	<p>Intervenção dos coordenadores de PAs, fazendo a conexão entre o topo e a base;</p> <p>Sintetização das informações do seu posto de atendimento;</p> <p>Acompanhamento da implementação do PE, via: comunicação, controle e definição de metas e ações.</p> <p>Na comunicação das metas, os coordenadores acessam as informações e os conhecimentos;</p> <p>No controle das metas, os coordenadores realizam reflexão e troca de experiências;</p> <p>Na definição de metas e ações, os coordenadores acessam o julgamento, a escolha, a tomada de decisão e a disposição para agir;</p> <p>Definição de quem fica responsável pela ação, quem vai executá-la e se há recursos disponíveis para a execução;</p> <p>Direcionamento da atenção ao cooperado, as ações são definidas com base no que é melhor para o cooperado, para os colaboradores e para a cooperativa.</p>
Reunião de orçamento	<p>Prática: Orientação orçamentária;</p> <p>Práxis: informações compartilhadas;</p> <p>Orientação para realização do orçamento 2019;</p> <p>Reflexão sobre a realização do orçamento 2019;</p> <p>Orientação sobre dúvidas.</p> <p>Praticantes: Diretor Executivo; Diretor de Operações; Coordenador RH Credifoz; Analista de Produtos e Serviços Credifoz; 2 Colaboradores da área de orçamento da Central Ailos</p>	<p>Mudança de uma das atividades na prática de orientação orçamentária;</p> <p>Experiência acumulada, das práticas vivenciadas em anos anteriores;</p> <p>Conhecimento acumulado e experiências coletadas;</p> <p>Julgamento do que era mais pertinente fazer;</p> <p>Decisão em mudar o processo;</p> <p>Adequação de melhores valores destinados para cada ação.</p>

(continua)

Quadro 18 – Articulação entre os atributos de *Phronesis* e *Strategizing* (continuação)

Episódio Estratégico	<i>Strategizing</i> (Resumo)	<i>Phronesis</i>
Evento da cooperativa (PPR)	Prática: Acompanhamento de metas Práxis: Informações compartilhadas; Reflexão de práticas e práxis; Divulgação de resultados. Praticantes: Credifoz: Diretor Executivo, Diretora de Operações, Coordenadores de PA, colaboradores dos PA, equipe Gestão de Pessoas, Analista de Produtos e Serviços; Central Ailos: Gerente Regional, Gerente de Projetos; Gerente de Produtos e Negócios Coordenador de Comunicação e <i>Marketing</i> .	<i>Phronesis</i> identificada, mas com menor intensidade, visto que alguns atributos não ficaram evidenciados. Acompanhamento de metas; Divulgação de resultados; Reflexão sobre suas práticas e práxis; Identificação da busca do bem comum:

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, conforme apresentei no Quadro 18, o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico ocorreu nos episódios estratégicos: na primeira reunião geral; na segunda reunião geral; na quarta reunião geral; nas sete reuniões mensais; e na reunião de orçamento. Na reunião de evento da Cooperativa (PPR), o fluxo foi identificado com menor intensidade, visto que alguns atributos da *phronesis* não foram evidenciados.

Nesses episódios estratégicos, foi possível identificar como acontece a articulação entre a *phronesis* e o *strategizing*. Durante os episódios, evidenciei que a *phronesis* é desencadeada pela interação e/ou intervenção dos participantes (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; 2005; NONAKA; TOYAMA, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; GOLSORKHI et al., 2015) nas distintas situações que foram relatadas.

Por intermédio das análises, identifiquei alguns pontos de convergência (ações) que possibilitaram evidenciar a articulação entre *phronesis* e *strategizing*, como compartilhar informações, interagir, intervir, gerar mudanças, que ocorreram por meio dos atributos que evidenciavam a existência da *phronesis*: conhecimento, experiência, reflexão, julgamento, escolha, tomada de decisão, disposição para agir e busca do bem comum.

No entendimento de Nonaka, Toyama e Hirata (2008), a *phronesis* sintetiza o ‘saber por quê’, o ‘saber como’, e o ‘saber o que’, como objetivo a ser realizado. Nesse contexto, durante as reuniões antes dos relatos que levavam os praticantes a pensar mais coletivamente,

constatei haver uma reflexão (KINSELLA; PITMAN, 2012), uma abordagem (geralmente pelo praticante com mais experiência), como se fosse para convencer o receptor da mensagem a realizar a ação em favor de ajudar muitas pessoas (às vezes, em relação aos cooperados, em outras, em relação aos colaboradores, ora era em relação à cooperativa como um todo).

Nas observações, notei que quem fazia a interlocução tinha clara compreensão dos impactos do que faziam ou deixavam de fazer, geralmente, na figura do coordenador do PA, sempre procurando explicar e fazer com que seus colaboradores entendessem o “porquê” de fazer seus objetivos. Ou seja, o interlocutor (praticante) compreendia seu papel e poder em relação a como molda as suas práticas, fruto das suas escolhas e de seus julgamentos (*phronesis*) (BAUMARD, 1999; EISNER, 2002; POLESİ, 2006; ANTONACOPOLOU, 2008; ARISTÓTELES, 2014).

Desse modo, a tomada de decisão (NONAKA; TOYAMA, 2007; TAYLOR, 2016) era orientada pela reflexão das suas práticas e práxis (KINSELLA; PITMAN, 2012), apoiada no compartilhamento das informações, dos conhecimentos, dos aprendizados e das experiências vivenciadas (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999; FLYVBJERG, 2004, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ANTONACOPOLOU, 2008). Por fim, os praticantes decidiram realizar ações e readequar suas práxis (DUNNE, 1999), orientadas para atender uma coletividade: cooperados; colaboradores; Cooperativa Credifoz, Sistema Ailos (POLESİ, 2006; NONAKA; TOYAMA, 2007; ARISTÓTELES, 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b).

Observei, também, a importância da disposição e do comprometimento dos participantes em participar, pois a Cooperativa depende diretamente deles para que o *strategizing* ocorra e a estratégia seja implementada (FORD; WEISSBEIN; PLAMONDON, 2003; BARTON; AMBROSINI, 2013). No terceiro episódio estratégico de reunião geral, que não houve essa participação, nem os comprometimentos necessários, a *phronesis* não foi manifestada de forma evidente, pois saber o que é certo não dá a uma pessoa *phronesis*, ela precisa estar disposta a agir (DUNNE, 1999; ARISTÓTELES, 2014).

A falta de comprometimento dos colaboradores nesse episódio estratégico é consequência de alguns fatores, a saber: falta de interesse pelos participantes por entenderem que o processo é desnecessário ou que necessita de mudança, pois do modo como está delineado, não é motivador o suficiente; falta de tempo, pois, em alguns momentos, constatei a preocupação de alguns participantes de que teriam outros afazeres e ou compromissos ainda a realizar (no mesmo dia em que ocorreu a reunião); sobrecarga de atividades dos coordenadores de PAs, pois assumem distintas atividades dentro e fora de seu posto de atendimento (conforme identifiquei nas visitas aos PAs).

Em contrapartida, é apenas uma especulação, pois não apareceram elementos suficientemente fortes e/ou adicionais para se chegar a esse entendimento. Todavia, tal situação revela como é complexo esse tema, principalmente quando o *locus* (local onde ocorre a ação) e o direcionamento (forma como ocorre, como é conduzida a ação) não favorecem ou até impedem que ocorra.

Por meio das análises apresentadas, passo para as reflexões e os encaminhamentos finais deste estudo.

4.4 REFLEXÃO SOBRE OS ACHADOS DA PESQUISA

Os resultados apresentados nas seções 4.1, 4.2 e 4.3 expõem alguns aspectos importantes que serão retomados aqui. Antes de iniciar essa reflexão, faz-se necessário retomar brevemente como foi pavimentado o caminho escolhido para a condução desta tese.

O estudo foi conduzido tomando como ponto de partida o entendimento de que a estratégia é uma prática social, legitimada, produzida e reproduzida pelos praticantes de um nexo de sentidos próprios. Portanto, a estratégia nesse entendimento é o que os indivíduos realizam no seu dia a dia, e não é apenas um atributo das organizações (WHITTINGTON, 1996, 2006).

Essa perspectiva da ‘Estratégia como Prática’ (*SaP*) procura aproximar o diálogo entre a teoria e a realidade empírica, buscando a compreensão de um processo dinâmico e complexo da natureza de formação da estratégia. Assim, essa perspectiva tem como base a tríade: práticas, práxis e praticantes, que são elementos indissociáveis no fazer estratégia (*strategizing*) (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI, BALOGUN E SEIDL (2007).

Na perspectiva da estratégia como prática, as atividades de estratégia podem acontecer na forma de eventos formais (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; LANGLEY; MELIN, 2007). Um desses eventos formais é o planejamento estratégico que foi estudado pela perspectiva da *SaP* por estudiosos como: Jarzabkowski (2003); Hodgkinson et al., (2006); Jarzabkowski e Seidl (2008); Jarzabkowski e Balogun (2009).

Explorando o processo de implementação da estratégia por meio de um evento formal como o planejamento estratégico em uma Cooperativa de Crédito, empreendi esforços para compreender como o seu processo de implementação ocorre com base na perspectiva da *SaP*.

O argumento teórico que sustentou e guiou a investigação do problema de pesquisa conduziu ao entendimento de que a organização para atingir sua estratégia depende de uma

adequada condução desse processo, ou seja, precisa de uma habilidade específica da atuação humana, que pode possibilitar essa adequada condução, o qual pode identificar na literatura como sendo a *Phronesis* (NONAKA; TOYAMA, 2007).

Nessa vertente, o argumento central desta tese, enunciado no problema de pesquisa foi: **como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico?** Para responder a tal questionamento, apresentei uma proposição inicial, definida com base no referencial teórico apresentado: A articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; ou seja, ante cada prática existe a *phronesis* inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE (BAUMARD, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016).

Assim, mediante as análises dos dados coletados no campo, entendo que a *phronesis* (quando acionada) pode dar direcionamento ao *strategizing*, para a execução ou desenvolvimento de determinada ação pelo praticante, para que seja realizada de forma adequada em determinada situação. Neste estudo, diz respeito à forma mais adequada de realizar as ações (*strategizing*) pertinentes à implementação da estratégia por meio da implementação do planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito estudada. Ou seja, a proposição inicial conduziu a pesquisa empírica e permitiu que a exploração do campo propiciasse o entendimento de que ***a phronesis (quando acionada) pode dar direcionamento ao strategizing, para a execução ou desenvolvimento de determinada ação pelo praticante, para que seja realizada de forma adequada em determinada situação, desta forma o strategizing é complementado pela phronesis.***

Fundamentando-se nesse entendimento, passo a resgatar os objetivos específicos em relação aos achados do trabalho.

O **primeiro objetivo específico** enunciado no trabalho foi (i) **identificar episódios estratégicos do processo de implementação do planejamento estratégico**. Assim, para operacionalizar esse objetivo, recorri aos momentos “chave” ocorridos na implementação do planejamento estratégico da Cooperativa de Crédito Credifoz, nos quais as oportunidades de interação e de prática estratégica foram criadas, denominadas, neste trabalho, como episódios estratégicos (HENDRY; SEIDL, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Os episódios estratégicos que identifiquei no período de coleta de dados foram 13, sendo: (i) quatro reuniões gerais de planejamento estratégico, (ii) sete reuniões mensais, (iii) uma reunião de orçamento e (iv) um evento da cooperativa relacionado à estratégia organizacional.

Existe uma predominância na realização de reuniões, realizadas para o acompanhamento da implementação do planejamento estratégico, bem como a realização de um evento para a divulgação de resultados. Nessas ocasiões, constatei algumas características comuns entre eles, como: organização física do local; artefatos materiais utilizados (*PowerPoint, flipchart, notebook*, relatórios sistema BI, *post-it*, material impresso etc.); pauta abordada. Os artefatos (sociomaterialidade) adotados nos episódios estratégicos serviram de auxílio para a condução da comunicação e dos processos da implementação da estratégia (WHITTINGTON et al., 2006; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013; JARZABKOWSKI et al., 2015; JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, 2015).

Alguns episódios apresentaram características próprias, relativas à participação: nas reuniões gerais e evento, a participação ocorreu de forma mais coletiva (entre todos os participantes) e nas reuniões mensais, a participação ficou mais direcionada ao coordenador de posto de atendimento.

Com relação ao **segundo objetivo específico**, que foi (ii) **descrever o *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico**, com vistas à compreensão de como se dá o fazer estratégia na implementação do PE, busquei identificar as atividades, as interações diárias, por meio das ações individuais e coletivas, bem como da observação semiestruturada das atividades do contexto organizacional e da sua realidade (GODOY, 1995).

Nesse aspecto, identifiquei e descrevi as principais práticas realizadas que constituem o *strategizing* na implementação do PE na Cooperativa, sendo: **nos episódios de reuniões gerais** – prática de comunicação da implementação do PE da implementação do PE e prática de definição de ações; **nos episódios de reuniões mensais** – prática de acompanhamento da implementação do PE; **no episódio reunião de orçamento** – prática de orientação orçamentária; **no episódio evento da cooperativa (PPR)** – prática de acompanhamento de metas.

A prática de comunicação da implementação do PE ocorre continuamente na cooperativa. Em todos os episódios estratégicos de reunião geral, houve preocupação em informar os participantes em relação aos assuntos pertinentes ao planejamento estratégico, outrossim, foi possível capturar a constante preocupação em divulgar para os outros

colaboradores, que não estavam presentes nas reuniões, os assuntos que eram tratados. Nesse contexto, a prática de comunicação da implementação do PE surgiu como uma forma de alinhamento e transparência das informações (NKETIA, 2006).

A prática de comunicação da implementação do PE e da definição de ações, que ocorreram nos episódios de reuniões gerais, apesar de serem distintas, aconteceram quase simultaneamente, pois conforme os praticantes estavam comunicando uma informação, realizavam a discussão/reflexão sobre o assunto, em que geralmente se estabelecia uma ação (HALVERSON, 2004; NONAKA; TOYAMA, 2007).

No tocante à prática de definição de ações, ocorreu de forma dinâmica, flexível e adaptativa, pois os participantes iam moldando suas práticas e práxis conforme o resultado que desejavam alcançar. Assim, decidiam quais ações deveriam realizar, como realizar e quem seria o responsável por elas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; BURGELMAN et al., 2018).

Na prática de definição de ações, os coordenadores de PAs assumiam o papel de implementadores, pois as ações definidas para a realização da estratégia eram provenientes das interpretações e intervenções que os coordenadores entendiam como necessárias, frente às deliberações realizadas pela alta direção da Cooperativa (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000).

Essa dinamicidade era possível pela troca de conhecimento e experiências compartilhadas, além das reflexões realizadas. A atividade de reflexão foi identificada em todos os episódios estratégicos, uma vez que ela faz parte de um conjunto de interpretações e construções que os indivíduos percebem e, assim, criam significados (*sensemaking*), dando sentido ao fazer, ou seja, significado à prática (BROWN; STACEY; NANDHAKUMAR, 2008). Pude constatar que a reflexão foi uma atividade chave dentro das práticas realizadas, pois sempre foram destinados momentos e oportunidades para os praticantes refletirem sobre suas ações (o que realizavam e como realizavam) (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009).

A prática de acompanhamento da implementação do PE era desenvolvida pelos coordenadores e colaboradores de PAs para realizarem o acompanhamento dos resultados mais direcionados ao seu posto de atendimento. Para tanto realizavam atividades complementares para a implementação do planejamento estratégico: comunicação, controle e definição de metas e ações.

Para realizar o alinhamento das informações provenientes nas reuniões gerais de planejamento, os coordenadores assumiam diferentes papéis: o de **sintetizador** das

informações, visto que eram os responsáveis em interpretar e avaliar as informações que seriam transmitidas aos seus colaboradores; o de **mediador**, por estarem em conexão entre o topo da organização e a base, realizavam a mediação da execução das atividades diárias de seus postos de atendimento, importantes no processo de implementação da estratégia ((FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000; ANDERSEN, 2004b; MANTERE, 2008).

Dessa forma, os coordenadores de PAs foram o ponto focal para a implementação do planejamento estratégico da Cooperativa, pois como ocupam a posição “do meio” (*middle managers*), conseguem realizar a articulação necessária para a implementação da estratégia, visto que recebem informações provenientes tanto da alta direção da Cooperativa como da base.

Constatai que nesses episódios de reuniões gerais, mesmo quando aconteciam em PAs distintos e com praticantes distintos, havia uma tendência de definirem ações idênticas ou parecidas, ou seja, quando os coordenadores de PAs com seus colaboradores estavam decidindo quais ações fariam parte de seu plano de ação, decidiam por ações que também eram decididas em outros PAs. Isso pode estar ocorrendo porque, como existe a troca de conhecimentos, informações e experiências entre os coordenadores e colaboradores, a realização das mesmas práticas tornava-se recorrente. Assim, as interações que ocorrem entre os níveis organizacional e individual influenciam a práxis na Cooperativa (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Além da sugestão de ações idênticas ou parecidas, existe a orientação para a repetição de ações que estão gerando bons resultados, o que leva os praticantes a realizar as mesmas coisas, comprometendo a flexibilização e adaptação necessárias para um planejamento estratégico mais adaptativo e para uma implementação da estratégia mais adequada (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Essa situação pode estar ocorrendo por uma estagnação de ideias, ou falta de alternativas para a implementação. As interações entre os praticantes da estratégia na Cooperativa ocorrem por meio da troca de experiências e por associações do que pode ou não ser realizado. Essas trocas de experiências deveriam acionar/gerar novos aprendizados, e não a estagnação de ideias (repetir ações) (BRYSON; CROSBY; BRYSON, 2009).

O que leva a refletir: Até quando a Cooperativa vai conseguir atingir as metas realizando as mesmas ações? A repetição de ações compromete a criatividade, a inovação e o aprendizado organizacional? A prática conecta o conhecer e o fazer, ou seja, enquanto as ações são reproduzidas e disseminadas o conhecimento é gerado (GHERARDI, 2008). Assim sendo, no decorrer dos fluxos dinâmicos de conexões, nos diferentes processos e rotinas que

constituem o *strategizing* da Cooperativa, ocorre a aprendizagem organizacional (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; ANTONACOPOLU, 2006), mas como os processos estão sendo conduzidos estimulando a repetição das ações, os processos de aprendizagem situados estão comprometidos na Cooperativa (CARLILE, 2002; YANOW, 2004; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008), o que pode futuramente levar a problemas de alcance de bons desempenhos com as mesmas soluções (ideias), portanto é importante que essa prática seja revista.

No que concerne à prática de orientação orçamentária, o *strategizing* ocorreu direcionado para a orientação de informações relativas “ao que fazer” no processo de orçamentação. Como o processo foi modificado, gerou uma alteração na ordem de atividades realizadas para a definição do orçamento de 2019. O primeiro ponto importante que destaco nessa alteração foi a desestabilização de uma orientação estratégica existente, para promover uma mudança necessária, que foi possível por intermédio das interações dos praticantes que detectaram que o processo tinha problemas na ordem de execução (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008); o segundo ponto foi a importância da disseminação desse novo processo, explicando ao praticantes o “como fazer”, para que todos tivessem conhecimento das mudanças geradas, bem como isso reflete nas execução de suas atividades, que, conseqüentemente, impactaram diretamente na implementação da estratégia (BEÓN, 1992; BUENO, 2003; HREBINIAK, 2006a).

A prática de acompanhamento de metas foi realizada com o intuito de divulgar aos participantes os resultados do planejamento estratégico. Nessa prática, pude observar que os colaboradores da Cooperativa buscavam atingir a meta estabelecida como um “alvo a seguir”. No acompanhamento de metas, realizavam o alinhamento entre o que estava sendo divulgado/informado na Cooperativa (nos e entre níveis) e o que estava sendo realizado, além de fomentarem por meio da reflexão dos resultados conquistados para o PPR, o nível de envolvimento dos praticantes para a implementação da estratégia (BRYSON; CROSBY; BRYSON, 2009; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016).

Partindo das constatações e percepções derivadas da análise resultante desse objetivo específico, entendo que o *strategizing* ocorreu nesses episódios de forma a percorrer os objetivos traçados na concepção do planejamento estratégico, ou seja, na implementação, o *strategizing* permitiu o ajuste das ações conforme o envolvimento, o entendimento e a condução dos praticantes (ANDERSEN, 2004a; GRANT, 2003; REGNÉR, 2003; BURGELMAN et al., 2018).

O **terceiro objetivo específico** que foi (iii) **evidenciar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico**. Com esse objetivo, cheguei ao ponto central desta tese: articulação entre *strategizing* e *phronesis*. Para o entendimento de *phronesis* recorri a alguns autores, não na tentativa de esgotar o entendimento sobre o assunto, mas para ter o aporte mínimo necessário para a compreensão desse fenômeno.

A implementação da estratégia depende diretamente da forma como os praticantes realizam a implementação (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009; GOLSORKHI et al., 2015, ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017), tornando imprescindível que os praticantes como articuladores desse processo o realizem de forma adequada para tecer e alcançar a estratégia pretendida (NONAKA; TOYAMA, 2007). Com base nisso, entendi a *phronesis* como uma habilidade inerente à atividade humana que possibilita essa forma adequada de implementação (FLYVBJERG, 2004; NONAKA; TOYAMA, 2007).

Para a operacionalização desse objetivo, identifiquei, com base na teoria visitada, um conjunto de habilidades que representam a *phronesis*, tais como: conhecimento, experiência, reflexão, julgamento, escolha, disposição para agir, tomada de decisão e busca do bem comum (BAUMARD, 1999; DUNNE, 1999; NOEL, 1999a; EISNER, 2002; POLES, 2006; ANTONACOPOULOU, 2007; ARISTÓTELES, 2014; NONAKA; TOYAMA, 2007; KINSELLA; PITMAN, 2012; NONAKA et al., 2014; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a; SHOTTER; TSOUKAS, 2014b; TAYLOR, 2016). Assim, para identificar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing*, realizei a observação da atuação dos praticantes, analisando as práticas e as práxis que desenvolveram na implementação da estratégia durante os episódios estratégicos de implementação do PE, pois a *phronesis* é desenvolvida por meio do hábito e ser expressa por ações. Do ponto de vista da prática, a *phronesis* é expressa no desenvolvimento e uso de ferramentas ou artefatos (HALVERSON, 2004), portanto, a investigação empírica, com base na implementação de um planejamento estratégico, foi possível.

O fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do PE foi identificado nos episódios estratégicos: (i) primeira reunião geral; (ii) segunda reunião geral; (iii) quarta reunião geral; (iv) sete reuniões mensais; e (v) reunião de orçamento. Na reunião de evento da Cooperativa (PPR), a *phronesis* não foi identificada com menor intensidade, visto que alguns de seus atributos não foram evidenciados.

Os principais achados referentes à articulação da *phronesis* e *strategizing* foram que:

- a) a interação entre praticantes desencadeia a *phronesis* no *strategizing*: na Cooperativa, a interação acontecia por meio de troca de conhecimento, informações, aprendizado e experiências. A interação, além de possibilitar que os praticantes tivessem acesso às informações importantes para implementar a estratégia, também desencadeava um processo de reflexão geralmente direcionando as suas práticas e as suas práxis;
- b) a intervenção de um praticante com mais experiência desencadeia a *phronesis* no *strategizing*: a *phronesis* é proveniente da ação humana que, principalmente em situações de adversidade, levam o praticante (*phronimos*) a tomar decisões mais adequadas. Em quase todos os episódios estratégicos (ver 4.3), o praticante com mais experiência na Cooperativa (exemplos: P4, P5, P6) foi quem acionou primeiramente a *phronesis*, pois trazia à tona a adversidade da situação: uma ação que não surgiu efeito desejado; uma meta que não foi alcançada, por exemplo. Assim, por meio da troca de conhecimento, informações, experiências, levou outros praticantes a refletirem sobre suas práticas e práxis, conseqüentemente, ao julgamento, escolha e tomada de decisão. Por fim, ao decidirem quais ações deveriam realizar, estas eram direcionadas para a busca do bem comum (cooperados, colaboradores, Cooperativa);
- c) o ramo de atividade cooperativismo auxilia (contribuí) para que a *phronesis* seja acionada: a atividade de cooperativismo depende diretamente da ajuda mútua, ou seja, a intercooperação (na Credifoz, ela acontece entre os colaboradores e entre as outras cooperativas do Sistema Ailos), que leva os colaboradores a terem um direcionamento para o coletivo e não para o individual. Essa tendência ao coletivo auxiliou para que os praticantes pudessem compartilhar experiências, abastecer e consolidar seus conhecimentos, que deram aporte aos seus julgamentos e escolhas, conseqüentemente, ao direcionamento de suas decisões;
- d) a falta de comprometimento dos praticantes pode comprometer o acionamento da *phronesis* no *strategizing*: entendo que a problematização que envolve o planejamento estratégico esteja relacionada à falta de envolvimento de todos os participantes (por falta de tempo, interesse ou atribuição). Assim, a falta de comprometimento pode estar sendo gerada, possivelmente por: falta de interesse pelos praticantes; entendimento de que o processo é desnecessário ou

que necessita de mudança; falta de tempo; e sobrecarga de atividades. Quando não houve o comprometimento necessário dos praticantes (terceiro episódio de reunião geral), a implementação foi realizada como “*proforma*”.

Em virtude do que foi possível apreender do campo estudado, pude evidenciar que: *a phronesis, como uma habilidade inerente à atuação humana, articulada ao strategizing, no processo de implementação do planejamento estratégico dá direcionamento à ação, pois, quando acionada, direciona o praticante a uma reflexão sobre o que ele conhece, julga e escolhe, mediante suas experiências e sua própria disposição para agir, possibilita a tomada de decisão mais adequada durante a implementação da estratégia.* Ou seja, o praticante como protagonista desse processo, por meio da *phronesis*, tem uma atuação mais consciente do seu papel, das suas práticas e das suas práxis.

Com base nessas fundamentações, concluo que *strategizing* é complementado pela *phronesis*, ou seja, *a articulação entre strategizing e phronesis no processo de implementação do PE ocorre de forma conjunta, associada; pois, ante cada prática existe a phronesis inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do PE, segundo o que pude apreender, também, da teoria (Figura 11).*

Figura 11 – Articulação entre *Strategizing* e *Phronesis* na implementação do PE



Fonte: Elaboração própria

Passo para as considerações finais, apresentando as contribuições teóricas e práticas, principais limitações que envolveram este trabalho, assim como indicações para futuros estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comecei esta jornada propondo o objetivo geral de: **compreender como ocorre a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico**. Por meio de um estudo de caso realizado na cooperativa de Crédito Credifoz, observei que a articulação entre *strategizing* e *phronesis* no processo de implementação do planejamento estratégico da Credifoz ocorre de forma associada, ou seja, ante cada prática, existe a *phronesis* inerente do praticante influenciando a sua ação, atuação e reação às situações vivenciadas no processo de implementação do planejamento estratégico da Cooperativa.

A partir das reflexões que realizei e apresentei no capítulo anterior, destaco que os objetivos específicos definidos para este estudo foram alcançados, quais sejam: (i) identificar episódios estratégicos do processo de implementação do planejamento estratégico; (ii) descrever o *strategizing* no processo de implementação do planejamento estratégico; (iii) evidenciar o fluxo da *phronesis* na articulação (da ação) no *strategizing* no processo de implementação do PE.

Em termos teóricos, não tive como pretensão para esta tese desenvolver conceitos ou esgotar a discussão acerca da articulação entre *strategizing* e *phronesis*, mas buscar evidenciar a possibilidade, o potencial de articulação entre o fazer estratégia e a forma como os indivíduos agem quando acionam algumas de suas habilidades, como: o conhecimento, a experiência, a reflexão, a escolha, o julgamento, a tomada de decisão, a disponibilidade para agir e a busca do bem comum.

Entendo, porém, que uma das contribuições teóricas deste trabalho reside em apresentar um novo olhar a respeito do *strategizing*, permeado por uma habilidade da prática humana: a *phronesis*. Entender a estratégia como o que os indivíduos realizam no seu dia a dia direciona a atenção para a importância de como esses indivíduos realizam suas práticas (WHITTINGTON, 1996; 2006), principalmente em contextos nos quais as ações precisam ser direcionadas para atender o coletivo, como é o caso das cooperativas. Assim, este estudo encorpa, soma, fortalece o conjunto de estudos que vêm sendo realizados e apresentados na academia para evidenciar a prática estratégica nas organizações (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009). Outra contribuição que entendo como relevante foi a possibilidade de explorar a implementação da estratégia por meio da ferramenta planejamento estratégico, ou melhor, por meio do processo de implementação do PE (SIMON, 1993; NOBLE; 1999; BRYSON; CROSBY; BRYSON; 2009; ELBANNA; ANDREWS;

POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017); primeiramente, pela maioria dos estudos efetuarem esforços para entender como a estratégia é formulada (MINTZBERG, 1972, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; BRUNET, MINTZBERG; WATERS, 1986), deixando relativamente de lado a questão da sua implementação (HART, 1992; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017); segundo, por explorar *como* a implementação do planejamento estratégico estava sendo realizada, *como* os praticantes estavam envolvidos, conectados e *como* conduziam esse processo de implementação, revelando, neste estudo, que a flexibilização, a participação, a transparência e as adaptações são possíveis, desde que os processos definidos e selecionados para a implementação sejam viáveis (BRYSON; CROSBY E BRYSON; 2009; ELBANNA; ANDREWS; POLLANEN, 2016; WOLF; FLOYD, 2017), como é o caso da cooperativa estudada. O “problema” do planejamento estratégico, então, não reside na sua formalização, mas na forma *como* são realizados os processos para torná-los dinâmicos, orgânicos, vivos na organização, bem como nas pessoas que são envolvidas nesse processo.

Como contribuição prática, este estudo pode direcionar algumas questões referentes à cooperativa, como a necessidade de: (i) revisar seus processos na implementação do PE, no que diz respeito à forma como as reuniões são conduzidas, para se certificar de que sejam pertinentes a motivação necessária para manter os praticantes engajados e comprometidos; (ii) melhorar o entendimento de que a repetição de ações que dão resultados positivos é a melhor forma de se manterem competitivos, pois isso pode levar a uma estagnação de ideias, comprometendo a geração de novos conhecimentos, aprendizado e inovação na cooperativa; (iii) direcionar as experiências compartilhadas para a geração de novos aprendizados na cooperativa; (iv) visitar constantemente a dinamicidade da implementação para garantir que esse processo não venha a se tornar uma prática engessada, desgastada e realizada somente para cumprir agenda.

Entre as limitações deste estudo, uma não esperada precisei enfrentar, que foi o impedimento pela primeira empresa onde estavam sendo realizadas as coletas de dados para continuar com a pesquisa; por isso, no “meio do caminho”, tive que empreender esforços para encontrar outra empresa que abrisse suas portas para a pesquisa neste campo da estratégia, pois para muitas ainda é um tabu abrir seus “segredos” referentes à estratégia que praticam. Outra limitação desta pesquisa foi a realização do estudo em apenas um contexto, não explorei contextos distintos, embora tenha buscado como pesquisadora trazer a realidade vivenciada em campo, foi apenas uma realidade, e não a realidade de tantas outras organizações, assim, não foi possível realizar comparações. Como a intenção do estudo era compreender a articulação

existente entre *strategizing* e *phronesis*, as análises foram direcionadas buscando a articulação sem a intenção de verificar qual praticante tinha ou não *phronesis*, ou, se ela era individual ou coletiva (*phronesis* coletiva). Portanto, pesquisas futuras podem ser realizadas explorando essa questão. E, importante ainda destacar, a complexidade de análise do fenômeno, pois o tema é de alta subjetividade e complexidade e apreender sensações, percepções e nuances do que estava ocorrendo carrega o forte viés do pesquisador, ainda que inerente da pesquisa qualitativa, é relevante que se leve em consideração.

Diante disso, e com base nas análises e nas reflexões realizadas na pesquisa, apresento algumas sugestões para trabalhos futuros: direciono para que outros estudos sejam realizados, com o intuito de buscar compreender como ocorre a articulação da *phronesis* no *strategizing*, explorando contextos diferenciados e abordagens diferenciadas, como o caso da estratégia aberta (*open strategy*), que possibilita maior abertura com a participação dos praticantes da estratégia (inclusão) e maior transparência de informações, permitindo, assim, uma interação diferente na busca por resultados.

A *open strategy* trabalha direcionada para uma melhor compreensão com a decisão estratégica, estudos poderiam ser desenvolvidos para evidenciar a influência da *phronesis* nessas decisões estratégicas na *open strategy*; ou, ainda, estudos direcionados para compreender a moderação da *phronesis* na atuação do *middle manager*, em organizações, como foi o caso da cooperativa estudada, em que o *middle manager* desempenha diferentes papéis na implementação da estratégia, sendo o elo entre o topo e a base da organização nessa implementação.

Ainda, estudos direcionados para explorar a cooptação, *strategizing* e *phronesis*, uma vez que a cooptação é uma forma de estratégia de negócios que alia competição e cooperação, estudos poderiam explorar como a *phronesis* pode direcionar as organizações que desenvolvem esse tipo de estratégia; por fim, estudos que busquem explorar a aprendizagem organizacional, a interação do praticantes de estratégia e a construção do conhecimento e aprendizado no processo de *strategizing* articulados pela *phronesis*, que neste estudo evidencia um caminho possível.

Com base no que foi apresentado, considero que a articulação entre *strategizing* e *phronesis* ocorreu de forma conjunta, associada, pois a cada realização da ação mediada pela *phronesis* possibilitou e segue estimulando a implementação do planejamento estratégico da Credifoz.

Ao fim desta jornada, entendo que ela foi apenas o início de muitas outras. Tenho a plena consciência de que a conclusão desta tese é um pequeno tijolinho na minha construção

como discente, docente, pesquisadora e profissional. E isso é o que me encanta neste mundo da pesquisa, o fim dá espaço a um novo começo, e a outro, e a outro..., alimentando, assim, o desejo de continuar nessa empreitada.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. de. (org.). **Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.
- ABDALLAH, C.; DENIS, J.-L.; LANGLEY, A. Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 3, p. 333–348, 2011.
- ACI. Identidade cooperativa, valores e princípios. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.121443272.1916574431.1547808907-2068940266.1547808907. Acesso em: 27 out. 2018.
- ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S.; CANUTO, K.; MUSSI, F. Praxis and its mediators in 'Strategy as Practice': the role of technology use consolidating the strategizing. **REBRAE**. Curitiba, v. 8, n. 2, p.138-154, 2015.
- ALBINO, J.; GONÇALVES, C. A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. 262f. Tese de livre docência. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 1987.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L.M.B. (orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALEXANDER, H. Spirituality, morality, and criticism in education: a response to Kevin Gary. **Studies in Philosophy & Education**, v. 25, n. 4, p. 327-334, 2006.
- ALONSO, L. E. **La mirada cualitativa en sociología**. 2 ed. Madrid: Editorial Fundamentos, 2003.
- ALPERSTEDT, G. D.; BULGACOV, S. Environmental Management, Strategic Practices and Praxis: A Study in Santa Catarina Industrial Companies. **BAR**, Braz. Adm. Rev. v.12 n.3, p. 288-308, 2015.
- AMES, M. C. F.; SERAFIM, M. C. Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (*Phronesis*) em Administração: Uma Revisão Sistemática. **RAC**, Maringá, v. 23, n. 4, art. 6, p. 564-586, 2019.
- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **The Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1271-1299, 2004a.
- ANDERSEN, T. J. **Strategic management**. Cambridge, Cambridge University Press, 2013.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v.33, n. 2, p.184-200, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004b.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1965.

ANSOFF, Igor H. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, K. M. **Strategic resource management**. [S.l.]: Harcourt Brace & Co, 1996.

ANTONACOPOULOU, E. P. Beyond co-production: Practice-relevant scholarship as a foundation for delivering impact through powerful ideas. **Public Money & Management**, v. 30, n. 4, p. 219–226, 2010a.

ANTONACOPOULOU, E. P. Making the business school more “critical”: Reflexive critique based on phronesis as a foundation for impact. **British Journal of Management**, v. 21, p. s6–s25, 2010b.

ANTONACOPOULOU, E. P. On the Practice of Practice: In-tensions and extensions in the ongoing reconfiguration of practice. In: BARRY, D.; HANSEN, H. (eds.). **The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies**, p. 112-134, 2008.

ANTONACOPOULOU, E. P. One More Time: What Is Practice? **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n. 2, p.1-26, 2015.

ANTONACOPOULOU, E. P. Practice. In: CLEGG, S.; BAILEY, J. **International Encyclopedia of Organization Studies**. London: Sage, 2007.

ANTONACOPOULOU, E. P. Strategizing as Practising: Strategic Learning as a Source of Connection. **Handbook of Research on Strategy and Foresight**, 2006.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. São Paulo: EDIPRO, 2014.

AVELAR, N. M. M. N. de M. Tomada de decisão como prática: um estudo no conselho superior de ensino, pesquisa e extensão de uma universidade federal brasileira. 2018. 263 f. Doutorado em Administração Instituição de Ensino: Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Inclusão Financeira. Brasília, 2015.

BARTON, L. C.; AMBROSINI, V. The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 721-746, 2013.

BAUMARD, P. **Tacit Knowledge in Organizations**. London: Sage, 1999.

BCB. O que é cooperativa de crédito? Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 27 out 2018.

BEÓN, P. **Como Desenvolver a Comunicação na Empresa**. Portugal: Publicações Europa-América, 1992.

BERTHRONG, J. Master Zhu's wisdom Teaching for Wisdom: Cross-cultural Perspectives on Fostering Wisdom. In: FERRARI, M.; POTWOROWSKI, G. (eds.), **Teaching for Wisdom**. Springer Netherlands, p. 93-110, 2009.

BESNIER, B. A distinção entre *práxis* e *poiêsis* em Aristóteles. **Analytica**, v. 1, n. 3, p. 127-63, 1996.

- BILEIŠIS, M. Empowering institutions: A case for connecting business and the academe through Phronesis. **Journal of Security and Sustainability**, v. 1, n. 3, p. 177-185, 2012.
- BIRMINGHAM, C. Practicing the Virtue of Reflection in an Unfamiliar Cultural Context. **Theory into Practice**, v. 42, n. 3, p. 188-194, 2003.
- BISHOP, J. P.; REES, C. E. Hero or has-been: Is there a future for altruism in medical education? **Advances in Health Sciences Education**, v. 12, n. 3, p. 391-399, 2007.
- BISPO, M. S. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **BAR- Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, p. 309-323. 2015.
- BOJE, D. M. **Storytelling Organizations**. Sage. London, 2008.
- BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational and communication research**. London: Sage, 2001.
- BONN, I.; CHRISTODOLOU, C. From strategic planning to strategic management. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 543-551, 1996.
- BOUD, D.; MIDDLETON, H. Learning from others at work: communities of practice and informal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 5, p. 194-203, 2003.
- BOURDIEU, P. **Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle**. Geneva: Droz, 1972.
- BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge Press, 1977.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational values: a dynamic perspective. **Organ. Stud.**, v. 34, p. 4, p. 495-514, 2013.
- BOYNE, G. A. Strategic Planning. In: ASHWORTH, R; Boyne, G. A.; ENTWISTLE, T. **Public Service Improvement: Theories and Evidence**, Oxford: Oxford University Press, 2010.
- BREIER, M.; RALPHS, A. In search of phronesis: recognizing practical wisdom in the Recognition (Assessment) of Prior Learning. **British Journal of Sociology of Education**, v. 30, n. 4, p. 479-493, 2009.
- BROWN, A. D. Making sense of inquiry sensemaking. **The Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 45-75, 2000.
- BROWN, A. D.; STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations**, v. 61, n. 8, p. 1035-1062, 2008.
- BROWN, A.; HOLTHAM, C.; RICH, M.; DOVE, A. Twenty-First Century Managers and Intuition: An Exploratory Example of Pedagogic Change for Business Undergraduates. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 13, n. 3, p. 349-375, 2015.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. D. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and bureaucratization. **Organization Science**, v. 2 n. 1, p. 40-57, 1991.
- BRUNET, J. P.; MINTZBERG, H.; WATERS, J. Does planning impede strategic thinking. **The strategy of Air Canada 1937-1976**, in Lamb, R (ed.) **Advances in Strategic Management**, (4), PrenticeHall, Englewood Cliffs, N. J, 1986.
- BRYSON, J. M.; W. D. ROERING. Mobilizing Innovation Efforts: The Case of Governments in Strategic Planning. In: VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H.; POOLE, M. S. (eds.), **Research on the Management of Innovation**. Cambridge, MA: Ballinger, 1989.

- BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3 ed., San Francisco, CA, 2004.
- BRYSON, JOHN M.; CROSBY, BARBARA C.; BRYSON, JOHN K. Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. **International Public Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 172-207, 2009.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. DE P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and Organisational Analysis**, London: Arena, 1994.
- CAIRNS, G.; SLIWA, M.; WRIGHT, G. Problematizing international business futures through a 'critical scenario method'. **Futures**, v. 42, n. 9, p. 971-979, 2010.
- CAITANO, D. I. M. de O. **No limite da razão: a tensão, o deliberar e *phronesis***. 2016. 312 f. Doutorado em Administração Instituição de Ensino: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- CAMILLUS, J. C. Evaluating the Benefits of Formal Planning Systems. **Long Range Planning**, v. 8, n. 3, p. 33-40, 1975.
- CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.
- CARLILE, P. R. Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 558-568, 2004.
- CARLILE, P. R. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. Sloan. **Organization Science**. v. 13. p. 442-455, 2002.
- CARPENTER, J.; GONG, E. Motivating Agents: how much does the mission matter? **J. Labor Econ**, v. 34, n. 1, p. 211-236, 2016.
- CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Soapbox: editorial essays: strategy as practice? **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHAVES, S. S. O cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e perspectivas. In: DODL, Alessandra; BARROS, José Renato (Orgs.). **Desafios do Sistema Financeiro Nacional: o que falta para colher os benéficos da estabilidade conquistada**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2011.
- CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 635-655, 2006.
- CHIA, R.; RASCHE, A. **Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews**. Cambridge handbook of strategy as practice, p. 34-46, 2010.

- CHIA, R.; RASCHE, A. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, p. 713-716, 2009.
- CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS; K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, R. G.; PORTER. M. E. **Business Policy: Text and Cases**. 6 ed. Richard D. Irwin, 1987.
- CLARK, C. The structure of educational research. **British Educational Research Journal**, v. 31, n. 3, p. 289-308, 2005.
- CLEGG, S. R.; JARVIS, W. P.; PITSIS, T. S. Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1247-1264, 2013.
- CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. **Ten good reasons for assuming a ‘practice lens’ in organization studies**. 3rdOLKC Conference, 2008.
- COULON, A. **La Etnomedotología**. 3. ed. Madrid: Cátedra, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 2. ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2010.
- CURRIE, G.; PROCTER, S. J. The Antecedents of Middle Managers’ Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1325-1356, 2005.
- DAVIS, M. A Plea for Judgment. **Science & Engineering Ethics**, v. 18, n. 4, p. 789-808, 2012.
- DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
- DOBNI, D.; RITCHIE, JR B.; ZERBE, W. Organizational values: the inside view of service productivity. **Journal of Business Research**, v. 47, n. 2, p. 91-107, 2000.
- DUNNE, J. **Virtue, phronesis and learning**. In: CARR, David; STEUTEL, J. W. (eds.) *Virtue Ethics and Moral Education*. London: Routledge, p. 51-66, 1999.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. 21. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.
- EISNER, E. W. From episteme to phronesis to artistry in the study and improvement of teaching. **Teaching and Teacher Education**, v. 18, n. 4, p. 375–385, 2002.
- ELBANNA, S.; ANDREWS, R.; POLLANEN, R. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. **Public Management Review**, v. 18, n. 7, p. 1017-1042, 2016.
- ELBANNA, S.; THANOS, I.; COLAK, M. An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. **Journal of General Management**, v. 40, n. 2, p. 27–46, 2014.

- ERICKSON, F. Comments on causality in qualitative inquiry. **Qualitative Inquiry**, v. 18, n. 8, p. 686–688, 2012.
- FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171–1196, 2011.
- FENWICK, T. J. Work, Learning and Adult Education in Canada. In: FENWICK T. J.; NESBIT T.; SPENCER, B. (eds.), **Contexts of Adult Education: Canadian Perspectives**, Thompson, Toronto, 2006.
- FGCOOP. O que é o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC). Disponível em: <http://www.fgcoop.coop.br/o-que-e-o-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-sncc->. Acesso em: 27 out 2018.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORIS, M.; GRANT, D.; OSWICK, C. A discourse perspective on creating organizational knowledge: the case of strategizing. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 59, p. 141-156, 2019.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or Dynamos: Recognizing Middle Management's Strategic Role. **Academy of Management Executive**, v. 8, n. 4, p. 47–57, 1994.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 231-241, 1990.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.
- FLYVBJERG, B. Making Organization Research Matter: Power, Values, and Phronesis. In: CLLEGG, S. R.; HARDY, C.; Lawrence, T. B.; Nodr, W. R., (eds.). **The Sage Handbook of Organization Studies**, 2 ed. Thousand Oaks, CA, Sage, p. 370-387, 2006.
- FLYVBJERG, B. Phronetic Planning Research: Theoretical and Methodological Reflections. **Planning Theory and Practice**, v. 5, p. 283-306, 2004.
- FONTANA, E. **Trajatória dos 25 anos de cooperação e desenvolvimento da Sicredi Altos da Serra RS/SC**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2013.
- FORD, J. K.; WEISSBEIN, D. A.; PLAMONDON, K. E. Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. **Justice Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 159-185, 2003.
- FOUGERE, M.; SOLITANDER, N.; YOUNG, S. Exploring and Exposing Values in Management Education: Problematizing Final Vocabularies in Order to Enhance Moral Imagination. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 2, p. 175-187, 2014.
- FOX, S. Inquiries of every imaginable kind: Ethnomethodology, practical action and the new socially situated learning theory. **The Sociological Review**, v. 54, n. 3, p. 426-445, 2006.
- FRANCIS, D.; HESTER, S. **An invitation to ethnomethodology: language, society and interaction**. London: Sage, 2004.
- FREGA, R. Qu'est-ce qu'une pratique? In: Histoires pragmatiques. **Paris, Éditions de l'EHESS**, v. 25, p. 321-347, 2016.

- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v. 7 n. 2, p. 211–23, 2000.
- GHERARDI, S. Situated Knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008.
- GIBBS, P.; ANGELIDES, P. Accreditation of Knowledge as Being-in-the-world. **Journal of Education & Work**, v. 17, n. 3, p. 333-346, 2004.
- GIBBS, P.; MAGUIRE, K. What is in a recommendation? A perspective from work-based doctorates. **Research in Post-Compulsory Education**, v. 17, n. 4, p. 471-481, 2012.
- GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory**, MacMillan, London, 1979.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**, Polity Press, Cambridge, 1984.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GILKISON, A.; GIDDINGS, L.; SMYTHE, L. Real life narratives enhance learning about the ‘art and science’ of midwifery practice. **Advances in Health Sciences Education**, v. 21, p. 19-32, 2015.
- GLUCK, F. W.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, p. 154-161, 1980.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE: Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.
- GOFFMAN, E. On Face-Work. In: **Interaction Ritual**. New York: Anchor Books, 1963.
- GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.
- GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. Introduction: What is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-30, 2015.
- GOMEZ, M.L.; BOUTY, I.; DRUCKER-GODARD, C. Developing Knowing in Practice: Behind the Scenes of Haute Cuisine. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.), **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**, Sharpe, Armonk, p. 100-125, 2003.
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.
- GUMPERZ, J. Convenções de contextualização. In: RIBEIRO, B. T.; GARCEZ, P. M. (Orgs.). **Sociolinguística interacional**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- HALVERSON, R. Accessing, Documenting, and Communicating Practical Wisdom: The Phronesis of School Leadership Practice. **American Journal of Education**, v. 111, n. 1, p. 90-121, 2004.

- HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 320-348, 2014.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- HARTOG, M.; FRAME, P. Business ethics in the curriculum: Integrating ethics through work experience. **Journal of Business Ethics**, v. 54, n. 4, p. 399-409, 2004.
- HENDRY J.; SEIDL D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 175–196, 2003.
- HIRST, P.; CARR, W. Philosophy and Education - A Symposium. **Journal of Philosophy of Education**, v. 39, n. 4, p. 615-632, 2005.
- HODGKINSON, G. P.; WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; SCHWARZ, M. The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, coordination and inclusion. **Long Range Planning**, v. 39, n. 5, p. 479-496, 2006.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006a.
- HREBINIAK, L. G. Obstacles to Effective Strategy Implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n.1, p. 12–31, 2006b.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. Strategy as practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, 1255-1288, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 4-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy Tools-In-Use: A Framework for Understanding ‘Technologies of Rationality’ In Practice. **Strategic Management Journal**, v.6, Issue4, p. 537-558, 2015.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248–259, 2016.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking what, who and how in strategy research. **Strategic Organization**, v.14, n.3, p. 1-12, 2015.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JOHNSON, G. LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge, Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3–22, 2003.

KACHANER, N.; DEIMLER, M. S. How leading companies are stretching their strategy. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 4, p. 40-43, 2008.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making, **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320-346, 2011.

KARAM, C. A. Legitimando uma inovação social: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville. 2014. 404 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

KARAM, C. M.; SIDANI, Y. M.; SHOWAIL, S. Teaching business ethics in the global South: control, resistance, and phronesis. **Teaching in Higher Education**, v. 20, n. 3, p. 255-271, 2015.

KÄRNÄ, E. Implementing Strategy Means Changes for Employees. In: DIEVERNICH, P. F. E.; TOKARSKI, O. K.; GONG, J. (eds.), *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*, p. 109-127. Cham: **Springer International Publishing**, 2015.

KASSAM, K. A. S.; AVERY, L. M.; RUELLE, M. L. The cognitive relevance of Indigenous and rural: Why is it critical to survival? **Cultural Studies of Science Education**, v. 12, n.1, p. 1-22, 2016.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KINSELLA, E. A. PITMAN, A. Phronesis as professional knowledge: Practical Wisdom in the Professions. **Sense Publishers**, v. 1, 2012.

KLEIN, A. Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. **J. Bus. Strat.**, v. 32, n. 2, p. 21-28, 2011.

KNORR-CETINA, K. **The manufacture of knowledge: an essay on the constructivist and contextual nature of science**, Pergamon Press, Oxford - New York, 1981.

KOIKE, K.; MATTOS, P. L. C. L. Entre a epistêmê e a phrónesis: antigas lições para a moderna aprendizagem em administração. **Perspectiva Filosófica**, v.7, n.13, 2001.

KORTHAGEN, F. A. J.; KESSELS, J. P. A. M. Linking theory and practice: Changing the pedagogy of teacher education. **Educational Researcher**, v. 28, n. 4, p. 4-17, 1999.

KREBER, C. Reviving the ancient virtues in the scholarship of teaching, with a slight critical twist. **Higher Education Research & Development**, v. 34, n. 3, p. 568-580, 2015.

KRISTJÁNSSON, K. Smoothing It: Some Aristotelian misgivings about the phronesis-praxis perspective on education. **Educational Philosophy & Theory**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2005.

KUPERS, W. M.; PAULEEN, D. Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 493-500, 2015.

LATOUR, B. **Les microbes, guerre et paix, Métailié, Paris** (The pasteurization of France, Harvard University Press, Cambridge Mass.1988), 1984.

LATOURE, B. **Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society**, Harvard University Press, Cambridge, 1987.

LATOURE, B.; WOOLGAR, S. **Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts**, Sage, Los Angeles, 1979.

LATOURE, B. **Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique**. Paris: La Découverte, 1991.

LAVARDA, R.; BALBASTRE, F. Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico. In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management. Buenos Aires: Proceedings of 6th International Meeting of the **Iberoamerican Academy of Management**, 2009.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LÊ, J. K.; JARZABKOWSKI, P. The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. **British Journal of Management**. v. 26, 347-568, 2015.

LEE, Y. J. Learning activism, acting with phronesis. **Cultural Studies of Science Education**, v. 10, n. 4, p. 1183-1188, 2015.

LENZ, R. T.; LYLES, M. Paralysis by Analysis: Is Your Planning System Becoming Too Rational? **Long Range Planning**, v. 18, n. 4, p. 64-72, 1985.

LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. **Narrative research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

LOCATEL, C. D.; LIMA, L. de C. Do cooperativismo à economia solidária: Normatização e dinâmica econômica no campo brasileiro. XV Coloquio Internacional de Geocrítica Las ciencias sociales y la edificación de una sociedad post-capitalista Barcelona, 7-12 de mayo de 2018.

MAGUIRE, S. Business ethics: A compromise between politics and virtue. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 12-13, p. 1411-1418, 1997.

MANTERE, S. Role expectations and middle manager strategic agency. **The Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MARIOTTO, F. L. Estratégia: Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista RAE**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MARLOW, E.; NOSEK, M.; LEE, Y.; YOUNG, E.; BAUTISTA, A.; HANSEN, F. T. Nurses, formerly incarcerated adults, and Gadamer: phronesis and the Socratic dialectic. **Nursing Philosophy**, v. 16, n. 1, p. 19- 28, 2015.

MARSHALL, N.; ROLLINSON, J. Maybe Bacon Had a Point: The Politics of Interpretation in Collective Sensemaking. **British Journal of Management**, v. 15, n. S1, p. 71-86, 2004.

- MELVILLE, W.; CAMPBELL, T.; FAZIO, X.; BARTLEY, A. The Departmental Script as an Ongoing Conversation into the Phronesis of Teaching Science as Inquiry. **Journal of Science Education and Technology**, v. 21, n. 6, p. 835-850, 2012.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. Research on strategy-making, Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the **Academy of Management**, Minneapolis, 1972.
- MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: Toronto: Free Press; Maxwell Macmillan Canada, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in Adhocracy, **Administrative Science Quarterly**, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MOLLOY, E.; WHITTINGTON, R. Practices of Organizing: Inside and Outside the Processes of Change, In: SZULANSKI, G.; PORAC, J.; DOZ, Y. (eds.), **Advances in Strategic Management: Strategy Process**. Bingley: Emerald Group Publishing, p. 491–515, 2005.
- NARIKAE, P. O.; LEWA, P. M. The origins and development of Strategic Management “Knowledge”: A Historical Perspective. **European Journal of Business and Strategic Management**. v.2, n. 1, p. 1-19, 2017.
- NICOLINI, A. Aprender a governar: aprendizagem formal e informal no contexto das carreiras de governo. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.) **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. London: M.E.Sharpe, p. 3-31 2003.
- NKETIA, B. A. The influence of open strategizing on organizational members'commitment to strategy. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 235, n.1, p. 473-483, 2016.
- NOBLE, C. H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119–134, 1999.
- NOEL, J. On the Varieties of Phronesis. **Educational Philosophy & Theory**, v. 31, n. 3, p. 273-289, 1999a.
- NOEL, J. Phronesis and Phantasia: Teaching with Wisdom and Imagination. **Journal of Philosophy of Education**, v. 33, n. 2, p. 277, 1999b.

- NONAKA, I.; CHIA, R.; HOLT, R.; PELTOKORPI, V. Wisdom, management and organization. **Management Learning**, v.45. n.4, 365-376, 2014.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 3, p. 371-394, 2007.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm**. Houndsville, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- NUTT, P. Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 75–90, 1999.
- OCB. Organização das Cooperativas do Brasil. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ocb>, Acesso em: 27 out 2018.
- OCB. Ramos do Cooperativismo. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 27 out 2018.
- OCESC. A OCESC: História. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/secao/institucional>. Acesso em: 27 out 2018.
- OKAYAMA, E. Y.; GAG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2014.
- O'LEARY, Z. *The essential guide to doing research*. London: Sage, 2004.
- ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constructing structures: a practice Lens for Studying technology in Organizations. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002.
- OSTERLUND, C. Documenting practices: The indexical centering of medical records', *Outlines*. **Critical Social Studies**, v. 2, p. 43–68, 2003.
- OSTERLUND, C. Mapping medical work: Information practices across multiple medical settings. **Journal of the Center for Information Studies**, v. 3, p. 35–43, 2004.
- OSTERLUND, C. Genre Combinations: A Window into Dynamic Communication Practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 4, p. 81–108, 2007.
- PAARLBERG, L.E., PERRY, J.L. Values management: aligning employee values and organization goals. **Am. Rev. Publ. Adm.**, v. 37, n. 4, p. 387–408, 2007.
- PAROUTIS, S.; FRANCO, A.; PAPADOPOULOS, T. Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. **British Journal of Management**, v. 26, n. (S1), p. S48–S66, 2015.
- PETIT, S. C.; HUAULT, I. From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Research works on knowledge. **Management Learning**, v. 39 n. 1, p. 73-91, 2008.
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**. v1., p. 267-292, 1990.
- PICKERING, A. **Science as Practice and Culture**. University of Chicago Press, Chicago, 1992.
- PINHO, D. B.; PALHARES. V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: Editora Confabras, 2004.

- POLESI, R. O papel da *phronesis* aristotélica na elaboração do problema hermenêutico em Verdade e Método. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Filosofia, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2006.
- POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-16, 1994.
- RAELIN, J. A. A Model of Work-Based Learning', *Organization Science*, v. 8, n. 6, p. 563-578, 1997.
- RAELIN, J. A. Toward an Epistemology of Practice. **Academy of Management Learning & Education Journal**, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. A. Incremental Models of Policy Formulation and Non-Incremental Changes: Critical Review and Synthesis. **British Journal of Management**, v. 6, n. 4, p. 289-302, 1995.
- RAMSEY, C. Management learning: A scholarship of practice centred on attention? **Management Learning**, v. 45, n. 1, p. 6-20, 2014.
- RAWLS, A. W. Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, p. 701-732, 2008.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- RÉGNER, P. **Strategy Creation in the Periphery: Inductive versus Deductive Strategy**, 2003.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- RESE, N.; MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, VI, 2010, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2010.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. London: Sage, 2008.
- RIESSMAN, C. K. **Qualitative research methods**, v. 30. Narrative analysis. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1993.
- ROBBINS, R. Stories of Risk and Protection: A Turn to the Narrative in Social Policy Education. **Social Work Education**, v. 32, n. 3, p. 380-396, 2013.
- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **The Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.
- ROUSE, J. Two concepts of practices. In: SCHATZKI, T.R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, Routledge, London, p. 189-98, 2001.

- SALITE, I.; GEDŽUNE, G.; & GEDŽUNE, I. Educational action research for sustainability: Seeking wisdom of insight in teacher education. **Journal of Teacher Education for Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 14-30, 2009.
- SALLOUM, S. The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge. **Cultural Studies of Science Education**, v. 12, n.2, p. 355–367, 2016.
- SALMINEN-KARLSSON, M.; WALLGREN, L. The interaction of academic and industrial supervisors in graduate education: An investigation of industrial research schools. **Higher Education**, v. 56, n. 1, p. 77-93, 2008.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic Practice, “Discourse” and the Everyday Interactional Constitution of “Power Effects”. **Organization**, v. 12, n. 6, p. 803–841, 2005.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 141-174, 2003.
- SANTOS, W. S dos. Os níveis de interpretação na entrevista de pesquisa de natureza interpretativa com narrativas. In: BASTOS, L. C; SANTOS, W. S dos. (Orgs). **A entrevista na pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Quartet: Faperj, 2013.
- SCHATZKI, T. R. Materiality and social life. **Nature and Culture**, v. 5, n.2, p. 123-149, 2010.
- SCHATZKI, T. R. Introduction. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. VON (eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, p. 1-14, 2001.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- SCHATZKI, T.R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, Routledge, London, 2001.
- SCHATZKI, T. R. **Social Practices**. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social. Cambridge: CUP, 1996.
- SCHULTZE, U.; BOLAND, R. Knowledge Management Technology and the Reproduction of Knowledge Work Practices. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2-3, p. 193-212, 2000.
- SEMLER, S.W. Systematic agreement: a theory of organizational alignment. **Hum. Resour. Dev.**, v. Q. 8, n. 1, p. 23–40, 1997.
- SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, p. 52-64, Edição Especial, 2014.
- SHOTTER, J, TSOUKAS, H. In: Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment, **Academy of Management Learning and Education**, v.13, n. 2, 224 -243, 2014a.
- SHOTTER, J, TSOUKAS, H. Performing phronesis: On the way to engaged judgment. **Management Learning**, v.45, n.4, 377-396, 2014b.
- SIMON, H. A. Strategy and organizational evolution, **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 131-142, 1993.

- SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. de. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. 2 ed. Brasília: BCB, 2008.
- SOLE, D.; EDMONDSON, A. Situated Knowledge and learning in dispersed teams. **British Journal of Management**, v. 13 n. S2, p. 17-34, 2002.
- STACEY, R. **Strategic Thinking and the Management**. Change, Kogan Page, London, 1993.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. London: Sage, 2 ed., p. 134-164, 2003.
- STAKE, R. E. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: JAEGER, R. M. (Ed.). **Complementary methods for research in education**. Washington, DC: American Educational Research Association, p. 253-265, 1988.
- STRATI, A. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). **Knowing in Organizations**, Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 53–75, 2003.
- SWAN, J.; BRESNEN, M.; NEWELL, S.; ROBERTSON, M. The object of knowledge: The role of objects in biomedical innovation. **Human Relations**, v. 60, n. 12, p. 1809-1837, 2007.
- TAVARES, J. F. S. Gestão de riscos em cooperativas de crédito – caso SICREDI. **Revista FAE BUSINESS**, n. 12, p. 28-30, set. 2005.
- TAYLOR, C. C. W. **Aristotle on Practical Reason**. Oxford Handbooks Online, 2016.
- TAYLOR, C. Engaged Agency and Background in Heidegger. In: GUIGNON, Charles (ed.) **The Cambridge Companion to Heidegger**, p. 317-336. Cambridge: CUP, 1993a
- TAYLOR, C. To Follow a rule . . . , In: CALHOUN, Craig et al. (eds.) **Bourdieu: Critical Perspectives**, p. 45–60. Cambridge: Polity Press, 1993b.
- TEN HAVE, P. **Understanding qualitative research and ethnomethodology**. London: Sage, 2004.
- TOSTI, D., JACKSON, S. Organizational alignment: how it works and why it matters. **Training**, v. 31, p. 58–64, 1994.
- TROCHIM, W.M.K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v.12, p. 355-366, 1989.
- TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.
- TYSON, R. Educating for Vocational Excellence: The Auto/Biographical Exploration of Enacted Craft Pedagogy. **Vocations and Learning**, v. 8, n. 2, p. 229-245, 2015.
- ULRICH, D. **Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Plano Editora, 2003.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2006a.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006b.

- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n.5, p.731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. In A. M. Pettigrew et al. (eds.). **Innovative forms of organizing**. London: Sage, p. 35-48, 2003.
- WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategizing/Organizing, Broadening Strategy Work and Skills, **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615–629, 2006.
- WILSON, I. Strategic planning isn't dead-it changed". **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, p. 12-24, 1994.
- WIVESTAD, S. M. The Educational Challenges of Agape and Phronesis. **Journal of Philosophy of Education**, v. 42, n. 2, p. 307-324, 2008.
- WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754–1788, 2017.
- WRIGHT, R.P.; PAROUTIS, S.E.; BLETTNER, D.P. How Useful are the Strategic Tools we Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92-125, 2013.
- YANOW, D. Talking about Practices: On Julian Orr's Talking About Machines. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1743-1756, 2006.
- YANOW, D. Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. **British Journal Management**, v. 15, n. S1, p- 9-25, 2004.
- ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. "Deixa eu te contar uma coisa...": possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 25-36, 2013.

APÊNDICE A – Descrições das características dos locais de realização dos episódios estratégicos

Quadro 19 – Características do local

Data	Episódio Estratégico	Observação das características do local
28/06/18	Reunião Geral de Planejamento Estratégico CREDIFOZ	Esta reunião foi realizada fora da Sede Administrativa, em uma sala de reunião de um <i>coworking</i> . A sala é bem ampla, composta por um ambiente no primeiro piso com área para reunião, área de café e banheiros (masculino e feminino); há também, na parte superior, um mezanino, mas esse espaço não foi utilizado. Em relação à disposição dos móveis e equipamentos, a sala é composta por uma mesa de reuniões grande, cadeiras para todos os participantes. Além das cadeiras dispostas na mesa, há cadeiras sobressalentes, e como recurso audiovisual há um projetor multimídia com tela. Para a projeção, além do projetor, foi utilizado um <i>notebook</i> e o material exposto foi organizado em <i>slides</i> no <i>PowerPoint</i> .
18/07/18	Evento PPR	Esse evento foi realizado fora da Sede Administrativa, em um auditório do Centreventos Itajaí, pois, este evento reúne todos os colaboradores de todos os PAs da CREDIFOZ. No <i>hall</i> de entrada, foi organizada uma mesa para fazer a identificação dos participantes, além de um <i>coffee break</i> . Esse ambiente ficou organizado para oportunizar que os participantes pudessem conversar antes do Evento. O Auditório escolhido é amplo, com cadeiras tipo auditório, organizadas em fileiras, e estão dispostas em rampa (declínio da parte superior do auditório para a parte inferior), o que possibilita uma boa visão para todos os participantes. Na frente do auditório, há um palco, elevado do chão, do lado esquerdo, estava um púlpito e, no centro, uma tela. Como recursos audiovisuais, havia projetor de <i>slides</i> e microfones. Para a primeira apresentação do evento, o palco ficou organizado dessa forma. Na segunda apresentação, 4 poltronas e uma mesinha redonda de centro foram disponibilizadas no palco, como em uma sala de casa. Recursos utilizados para apresentação das informações: <i>PowerPoint</i> , músicas, envelopes com informações individuais de cada Posto de Atendimento.
02/08/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 06	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. O local escolhido foi a área onde estão as cadeiras de espera do PA, que estavam organizadas em forma de “U”. A frente das cadeiras tinha um <i>flipchart</i> . As informações foram disponibilizadas em folha A4 com os dados impressos, referente às metas de planejamento.

(continua)

Quadro 19 – Características do local (continuação)

Data	Episódio Estratégico	Observação das características do local
09/08/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 04	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. Como o posto de atendimento estava passando por reformas, o local escolhido foi uma baia de atendimento, as cadeiras foram organizadas na frente dela, fechando um círculo (cadeiras + baia). As informações eram projetadas diretamente em um <i>notebook</i> disposto em cima da mesa da baia.
27/08/18	Reunião Geral de Planejamento Estratégico Sistema Ailos	A reunião foi realizada fora da Central Ailos (A Central Ailos é localizada na cidade de Blumenau/SC), em uma ampla sala da Fundação Fritz Muller – Blumenau/SC. Na parte frontal da sala, havia uma tela de projeção, o projetor de <i>slides</i> estava instalado no teto da sala. Do lado esquerdo da tela havia um quadro branco grande. Do lado direito da sala, havia duas cadeiras e uma mesa com café, água e suco. Mais ao fundo, uma mesa de apoio com um <i>notebook</i> . Nos fundos, havia 4 cadeiras extras disponibilizadas próximas à parede, e 2 cadeiras extras localizadas do lado direito da sala, ao lado de uma mesa para o café e a água. Na parte central da sala, estavam organizadas 5 mesas redondas com cadeiras para todos os participantes. Como recursos, foram utilizados: <i>PowerPoint</i> , <i>flipchart</i> (5, um para cada mesa), <i>post-it</i> , folhas com material impresso.
05/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 02	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. O local escolhido foi uma área livre do lado esquerdo de quem entra, onde foi possível organizar cadeiras para todos os participantes, no formato de um círculo. Cada participante recebeu uma folha A4 com dados impressos das ações do planejamento referente ao mês de agosto.
05/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 03	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele, e aconteceu em uma sala de reuniões localizada mais ao fundo do PA. A sala não era muito ampla, tinha uma mesa de reunião e cadeiras para todos os participantes, como recurso foi utilizado o <i>flipchart</i> .
06/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 05	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. O local escolhido foi uma baia de atendimento, as cadeiras foram organizadas na frente da baia, fechando um círculo (cadeiras + baia). Na baia, havia um <i>notebook</i> e um projetor de <i>slides</i> . Os dados foram projetados na parede atrás da baia.
11/09/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 07	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. O local escolhido foi a área onde ficam as cadeiras de espera do PA. As cadeiras estavam disponibilizadas em formato de “U”.

(continua)

Quadro 19 – Características do local (continuação)

Data	Episódio Estratégico	Observação das características do local
13/09/18	Reunião Geral de Planejamento Estratégico Credifoz	A reunião foi realizada na Sede Administrativa da CREDIFOZ. O local escolhido foi uma sala de reunião localizada no segundo piso do estabelecimento. A sala é ampla e tem uma mesa de reunião grande, cadeiras para todos os participantes, tela de projeção disponibilizada na frente da mesa de reuniões, projetor de <i>slides</i> , um <i>notebook</i> para cada coordenador. Recursos utilizados <i>PowerPoint</i> , folha A4 com informações da pauta da reunião impressa.
01/10/18	Reunião Orçamento – Sede Administrativa Credifoz	A reunião foi realizada na Sede Administrativa da CREDIFOZ. O local escolhido foi a mesma sala de reuniões utilizada na reunião do dia 13/09/18. Cada participante tinha o seu <i>notebook</i> . Recursos utilizados <i>PowerPoint</i> e folha A4 com informações impressas sobre o orçamento.
11/10/18	Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 01	A reunião foi realizada no próprio PA, antes do horário de abertura dele. O local escolhido foi uma área onde ocorrem atendimentos, no qual há 5 cadeiras disponibilizadas próximas à parede, foram organizadas mais 4 cadeiras na frente das outras para que todos os participantes pudessem participar. Havia um <i>notebook</i> para uso do coordenador do PA. Como recurso, foram utilizadas folhas A4 com informações impressas sobre as metas realizadas.
08/01/19	Reunião Geral de Planejamento Estratégico Credifoz	A reunião foi realizada na Sede Administrativa da CREDIFOZ. O local escolhido foi a mesma sala de reuniões utilizada na reunião do dia 13/09/18. Havia um <i>notebook</i> para cada participante da reunião. Como recurso, foram utilizadas Planilhas Excel (projeção) e folhas A4 com informações impressas sobre a pauta da reunião.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B – Descrição dos episódios estratégicos

Episódio Estratégico: Reunião Geral do Planejamento Estratégico Credifoz

Data: 28/06/18

Descrição: Antes da reunião, todos estão acomodados em suas cadeiras, somente o Diretor Executivo está em pé, pois ele quem vai conduzir a reunião. A reunião começa com a apresentação do Diretor Executivo sobre o Planejamento Estratégico da cooperativa, lembra que o ciclo de planejamento é de três anos (2018-2020), e que eles estão na metade do primeiro ano. Ressalva que outra questão importante é a atualização do *layout* dos símbolos e o nome da Cooperativa Central, que atualmente é CECRED, e passará a se chamar AILOS. Antes mesmo da apresentação das informações sobre o planejamento estratégico, o Diretor Executivo faz uma apresentação do Livro arte da Guerra (Sun Tzu) e apresenta cinco pontos de destaque dessa obra: doutrina, tempo, terreno, mando e disciplina. Em sua reflexão, pede a contribuição dos coordenadores em relação ao significado de cada palavra e sugere a leitura do livro para que possam fazer a ligação com o dia a dia da cooperativa. Ao final dessa abordagem, presenteou cada coordenador com o livro. Começa, então, a apresentar o Planejamento Estratégico da Credifoz, e o primeiro ponto que aborda é sobre a ideologia da cooperativa (Missão, Visão e Valores) e sobre a importância de ela estar internalizada nos colaboradores. Nesse ponto, apresenta os resultados referentes ao número de cooperados – Orçado x Realizado com projeções até o ano de 2020 e solicita que os coordenadores troquem experiências para verificarem se o problema é captar ou reter o cooperado. Os coordenadores relatam suas experiências e começam a discutir o que podem realizar para melhorar a comunicação da Missão, Visão e Valores. O segundo item apresentado é sobre o Posicionamento Estratégico da cooperativa (ser cooperativa, pertencimento, agilidade e simplicidade, preço justo), faz a reflexão sobre cada item com os coordenadores e, novamente, há troca de experiências. O terceiro item abordado é o Posicionamento de Mercado da cooperativa. O Diretor Executivo pede para que pensem sobre “o que fazer para ter mais proximidade com as associações e CDL?”, nesse momento, os coordenadores começam a dar sugestões e exemplos de como isso pode ser realizado. O quarto ponto abordado é sobre os Vetores e indicadores da cooperativa (são 7 vetores e 17 indicadores), o Diretor Executivo apresenta as metas dos indicadores e alguns deles não têm metas definidas. Ao explicar as metas, cita que surgiu uma oportunidade para a abertura de mais um posto de atendimento, mas pede para que os coordenadores ainda não divulguem aos colaboradores, pois é um projeto em construção. O quinto ponto abordado é referente à Projeção da desconcentração sistêmica do Sistema Ailos, que envolve as outras

cooperativas. Explica que seria a “fatia” que cada cooperativa tem como meta, ou seja, cada cooperativa é responsável por cumprir as suas metas, para que a meta global do Sistema Ailos seja alcançada. Cita (em tom de desafio) que a Credifoz tem capacidade e mercado para passar outra cooperativa do Sistema. O sexto ponto abordado é acerca da análise interna e as oportunidades de melhoria. Nesse momento, o Diretor Executivo destaca alguns pontos do planejamento estratégico referente ao Foco nas Pessoas, que são importantes para que os resultados sejam alcançados, sendo: pesquisa de clima, adequação da estrutura organizacional (infraestrutura e pessoas), recrutamento e seleção de novos colaboradores, recrutamento interno (cita que os colaboradores estavam pedindo oportunidades internas), desenvolvimento de lideranças, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Em seguida, explana sobre o processo e os resultados e, por último, fala sobre a estrutura mínima necessária para que a cooperativa desenvolva suas atividades, lembrando que é preciso adequar o organograma, pois se a cooperativa está crescendo, precisa de pessoas para dar apoio aos negócios, “trazer profissionais para ajudar a cooperativa a crescer – contratar? Quais áreas são prioritárias? Contratar um especialista em captação?”. Solicita que os coordenadores se envolvam e tragam sugestões para a próxima reunião, mas que as sugestões precisam estar organizadas em nível de prioridade e vinculadas ao planejamento estratégico, e que pensem em trazer à realidade, para o curto prazo e para potencializar o planejamento estratégico.

Após apresentar todas as questões do planejamento estratégico, o assunto abordado é relacionado à definição do orçamento para o ano de 2019. O Diretor Executivo explica que o processo vai mudar e que o orçamento precisa ser definido, atendendo a algumas premissas vinculadas ao planejamento estratégico: crescimento dos cooperados (metas serão desdobradas), crescimento dos ativos, abertura de novos postos de atendimento, crescimento das despesas de pessoas (cita que é um ponto chave do orçamento), crescimento das despesas administrativas, inadimplência e cobertura, eficiência operacional. Nesse momento, o Diretor Executivo faz uma observação sobre a definição do orçamento que ele entende como sendo uma falha “fazer o orçamento olhando o passado e não as possibilidades e potenciais do presente”. Cita, também, a elaboração do PAM (Planos de Ação), vinculados aos indicadores estratégicos, e que cada coordenador vai apresentar o seu orçamento na Sede, por isso, lembra-os da importância de também envolver o colaborador nessa atividade.

Antes de finalizar a reunião, o Diretor Executivo solicita que os participantes façam suas considerações e sugestões, que são diversas: o local escolhido fora da Sede Administrativa agradou a todos, pois possibilitou que o coordenador saia de sua rotina, da correria do dia a dia

e tenha o tempo para pensar no planejamento estratégico. A participação de todos é positiva, pois consideram importante envolver as pessoas, bem como envolver as equipes.

Por fim, o Diretor Executivo fez o fechamento da reunião, agradecendo a presença e a participação de todos.

Considerações da pesquisadora: a reunião ocorreu em clima descontraído e com a participação de todos, alguns coordenadores estavam mais atuantes durante a reunião, outros mais contidos. Foi bastante explorada a troca de experiências com citação de exemplos de como poderiam fazer. Houve exposição das metas a serem alcançadas e algumas sugestões de como realizar, mas em nenhum momento os participantes firmaram esse compromisso, tampouco registraram o que iriam fazer e qual o prazo. Na parte em que o Diretor Executivo cita a apresentação do orçamento na Sede pelos coordenadores, fica clara a intenção de fomentar o comprometimento do coordenador com seu orçamento. Em alguns momentos, observei que havia conversas paralelas entre os coordenadores, alguns mexiam em seus celulares, “desligando-se um pouco” da reunião, nem todos tomavam nota do que estava sendo solicitado durante a reunião.

Episódio Estratégico: Evento PPR

Data: 18/07/18

Descrição: O evento foi realizado com o objetivo de apresentar aos colaboradores o PPR (Programa de Participação dos Resultados) da Credifoz. Antes da reunião, os colaboradores foram recepcionados com um *coffee break*, e o clima era de descontração e alegria. Esse momento antes do evento possibilitou a troca de informações com os participantes. Quando todos já estavam acomodados em suas poltronas, o evento iniciou com uma música, e todos foram recebidos com palavras de acolhimento e incentivo, para que pudessem refletir sobre “181” dias de dedicação (o cerimonial do evento é um colaborador da cooperativa). Em seguida, apresenta-se um painel no centro do palco, chamado de painel inspiração do PPR, perguntas são realizadas para estimular a reflexão: Como foi o resultado de meu PA.?; Qual é a minha posição do *ranking*? (o *ranking* é referente aos resultados dos PAs que fazem parte da Credifoz), além das perguntas, comentou-se sobre “desconstruir”, ser “colaborativo”, “sustentável” e “focado”, para que os objetivos e metas do planejamento estratégico da cooperativa fossem alcançados. Em seguida, a Diretora de Operações dá as boas-vindas e faz a abertura referente à conversa que terão com pessoas chave do sistema AILOS, além da Diretora de Operações, que vieram da Central para um momento de conversa e reflexão (todos estão sentados em poltronas, uma ao lado da outra, viradas para a plateia). A base da reflexão é sobre o planejamento

estratégico, os assuntos abordados são: ações que são praticadas; cultura das pessoas; novas metodologias para implantação de projetos; mudança da marca; projeção de desafios (metas – como alcançar). Após a explanação desses assuntos, os colaboradores escreveram em papéis suas perguntas que foram respondidas pelos “painelistas”. O fechamento dessa primeira parte foi realizado pela Diretora de Operações, que fez uma reflexão sobre o PPR e o planejamento estratégico da cooperativa. Na segunda parte, desenvolveu-se uma dinâmica com os colaboradores, para que soubessem quais foram os resultados. Cada coordenador de um P.A. recebeu um envelope contendo as informações dos resultados – não foi dado o valor exato, e sim uma carta explicando como chegar ao valor do PPR. Solicita-se, então, para que se reúnam com seus colaboradores e reflitam sobre seus resultados (10 minutos). Nesse momento, é visível a expectativa e a euforia dos grupos, conforme vão calculando os valores, alguns grupos vibram de alegria, outros, nem tanto (nos grupos em que os resultados não foram o que esperavam, o momento de euforia e expectativa mudou totalmente, e as expressões nos rostos não era mais tão alegre). Para fazer o fechamento desse momento, realizou-se a reflexão do que as instruções de cálculo informavam em relação a uma frase “o que você deixou de ganhar?”; então a Diretora de Operações pediu para refletirem sobre isso, bem como sobre a importância de pensar coletivamente, de deixar o “eu” de lado e trazer o “nós”, pois o resultado do PPR precisa ser bom para todos. Nesse instante, solicita-se que cada PA responda: o que podemos fazer coletivamente? Cada PA escolheu um representante para responder o que pensam em relação a isso, diversas respostas são dadas, mas a base de entendimento para melhorar o “fazer coletivo” foi a palavra **união**. No último momento antes do fechamento, foi lançado o desafio para o segundo semestre com uma nova proposta de meta para o PPR, após esse momento, encerrou-se o evento.

Considerações da pesquisadora: o evento foi bem interessante, principalmente a forma como foi conduzido, desde o modo como os colaboradores foram recebidos, até a finalização. No momento do *coffee break*, foi possível realizar algumas conversas informais, e entender um pouco mais sobre a Credifoz e o sistema Ailos. Em conversa com um dos colaboradores da Central Ailos, ele relatou a preocupação em relação ao planejamento estratégico ser realmente factível de ser realizado, pois não é para “ficar só no papel”; bem como sobre a importância de ter colaboradores engajados e capacitados para tirar o planejamento do papel. Ele comentou, também, que a Credifoz tem um planejamento estratégico que está sendo bem desenvolvido, mas que em algumas cooperativas do sistema, por serem menores e com problemas de infraestrutura e quantidade de pessoas, a realidade não é a mesma, pois ainda há um

planejamento estratégico que “teoricamente” existe, mas, efetivamente não é desenvolvido. Nesse evento, senti como as pessoas estavam ansiosas para saberem seu desempenho, mesmo eles tendo os acompanhamentos mensais de seus resultados, e já sabendo o quanto tinham ou não avançado, esse evento seria como o marco, a concretização, no qual os colaboradores poderiam comemorar (ou não) seus resultados. Nesse dia, presenciei momentos de trocas que me fizeram refletir sobre a importância da comunicação para o planejamento estratégico, como o compartilhamento das informações são essenciais (nesse evento, elas sempre estavam bem “amarradas” com o planejamento estratégico), cheguei a um entendimento que transformei em uma equação: importância de realizar aquilo que foi planejado x como foi realizado + as diversidades que surgem + as possibilidades que são “enxergadas” = estratégia realizada (ou não). Minha reflexão anotada como sentimento: se agora, que faço minhas anotações em meu caderno de campo, eu partisse para os teóricos, certamente viria a questão do que é deliberado e emergente no campo da estratégia, mas percebo que vai além disso, é uma construção de possibilidades, que entendo mais como uma correção de percurso, pois quando não está indo em direção ao destino desejado (no caso aqui a meta estabelecida no planejamento estratégico), eles estão sempre vendo outra maneira de chegar (mas continuam querendo chegar ao mesmo lugar – ou seja – atingir a meta estabelecida).

Episódio Estratégico: Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 06

Data: 02/08/18

Descrição: A reunião é realizada antes do horário de abertura do PA. Todos os participantes se acomodam em seus lugares, somente o coordenador fica em pé à frente de todos. Antes de iniciar a reunião, o coordenador do PA distribuiu para cada participante uma folha com os resultados (referente ao mês de setembro) no formato Orçado X Realizado. A reunião começou sendo conduzida pelo coordenador do PA, que apresenta os resultados do PA explicando cada um, com ênfase maior nos resultados que não foram alcançados. Durante a apresentação, alguns colaboradores têm dúvidas, e interrompem a fala do coordenador fazendo a sua pergunta, as quais vão sendo esclarecidas pelo coordenador que explica novamente. Quando cita um resultado que está muito bom, pede para que os colaboradores tenham cuidado com a “zona de conforto”, e cita que o resultado está bom, confortável, mas que eles não podem se esquecer de que em algum momento a margem acima do orçado poderá ser utilizada. Nesse momento, o coordenador pede para que todos saibam o que está acontecendo no cenário nacional, e apresenta algumas tendências para o país, conforme forem o resultado das eleições. Ainda sobre

os resultados, o coordenador cita que o desafio para o mês de agosto é trabalhar com o *gap* das contas que faltaram, destacou que é importante trabalhar o volume de cooperados em relação à quantidade, mas era preciso trabalhar com mais qualidade a admissão de cooperados. Em relação aos resultados da inadimplência, pediu aos colaboradores que buscassem entender por que a conta ficou inadimplente, entender o que realmente aconteceu para tentar recuperar a situação. Após apresentar os resultados, o coordenador trabalhou as ações que serão definidas para o mês e solicitou que o grupo participasse com sugestões. Conforme os colaboradores, davam as suas sugestões, elas foram descritas em um *flipchart* pelo próprio coordenador, enquanto os colaboradores citavam suas sugestões, o coordenador alinhava com eles como poderiam fazer, oferecendo explicações. Para finalizar a reunião, o coordenador citou que se eles conseguirem executar o que discutiram e definiram (*flipchart*), ele não teria dúvida de que será um mês excelente. Nesse momento, ele dirigiu-se à equipe dizendo: “temos potencial, um time bem formado”, por isso acredito que vão conseguir. Informou que todas as ideias (*flipchart*) agora serão transformadas em planos tangíveis, indicar as pessoas que ficarão responsáveis e fazer a distribuição para começar. Agradeceu a participação de todos e finalizou a reunião.

Considerações da pesquisadora: observei que os colaboradores prestavam muita atenção no coordenador, e não se sentiam tímidos para perguntar quando não entendiam. A equipe parecia estar bem alinhada em relação às informações, e tinha uma atitude positiva diante dos resultados que precisam recuperar, com muitas ideias de ações que poderiam colocar em prática. Questionei em relação ao plano de ação que utilizam, o modelo é o 5W2H e a planilha utilizada é o Excel.

Episódio Estratégico: Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 04

Data: 09/08/18

Descrição: A reunião foi realizada antes do horário de abertura do PA. Todos os participantes se acomodaram em seus lugares, inclusive o coordenador do PA, que conduziu a reunião de seu lugar. Primeiramente, o coordenador explicou que a apresentação do AGEPA para a Diretoria passou a ser para o Gerente Regional. Em seguida, distribuiu uma folha para cada participante, a qual continha as ações referente ao mês de agosto, e começou a explicar as ações que são referentes à Pessoa Física. Citou com quem ficaria a responsabilidade de cada ação, e abordou os resultados correspondentes ao mês de setembro, enfatizando que as ações que estão sendo

propostas são as que normalmente já vêm dado certo na execução. Para abordar as ações referentes à Pessoa Jurídica, o coordenador passou a palavra para a colaboradora responsável, que foi apresentando as ações e as metas de cada uma delas, explicando como é feito e quem ficou responsável pela sua execução. Após a apresentação das ações, o coordenador comentou sobre o evento do PROGRID, programado para o final do mês, para mudar para o próximo mês, pois ficou muito em cima da hora, sendo necessário fazer um evento bem organizado, então, sugeriu que fosse realizado no mês de setembro, perguntando se todos estavam de acordo (todos concordam). Para finalizar, pergunta se alguém tem alguma dúvida (ninguém se manifesta) e encerra a reunião agradecendo a todos.

Considerações da pesquisadora: foi a primeira reunião que participei em que o coordenador já trouxe as ações definidas. A reunião foi mais para apresentar as ações e quem era o responsável, do que construir o planejamento do mês. Mesmo o coordenador cedendo a fala para uma colaboradora, a condução foi a mesma, ações definidas e somente repassar a informação. Houve pouca participação dos colaboradores, ao todo tinham dez e a maioria só escutou, não manifestou nenhuma opinião a respeito do que estava sendo falado. Na minha percepção, o modo como foi conduzida a reunião inibiu a participação. Nesse PA, parece que todos já estavam acostumados em receber pronto o que precisa ser realizado.

Episódio Estratégico: Reunião Geral de Planejamento Estratégico (Central Ailos)

Data: 27/0818

Descrição: A reunião aconteceu na cidade de Blumenau – SC, mesma cidade em que está localizada a Central Ailos, mas foi realizada fora da sede da central, na Fundação Fritz Muller, em sala preparada para essa ocasião. Antes da reunião, o clima é descontraído, conforme os participantes vão chegando, cumprimentam-se e aproveitam para conversar sobre suas cooperativas. A reunião inicia com as boas-vindas realizadas pelo presidente do Sistema Ailos, que faz uma reflexão sobre o cooperativismo em outros países, e sobre as cooperativas do sistema e as possibilidades de crescimento, em relação à admissão de cooperados. Em seguida, a condução da reunião é passada para o Diretor Executivo da Credifoz, que conduz a reunião. O Diretor explicou o objetivo da reunião e a importância de estarem reunidos para levantar contribuições de todos os participantes, de modo a atingirem o objetivo de número de cooperados de todo o sistema (1 milhão), além de colocar em prática o que vem aprendendo com esse processo de planejamento e fazer com que o ambiente se torne muito mais

participativo, fazendo com que as pessoas contribuam com o processo de desenvolvimento das cooperativas. O Diretor alinhou algumas “regras” para que a reunião fosse mais produtiva, não perdesse o foco, e conseguisse cumprir com a pauta estabelecida para a reunião. A primeira atividade solicitada foi para que os participantes registrassem em *post-it* quais eram as suas expectativas em relação à reunião, as quais seriam recolhidas e fixadas no quadro, como forma de verificar se o “discurso” da reunião estava condizente com o que cada um esperava. Os *post-its* foram recolhidos por 4 pessoas que faziam o apoio da reunião, e afixaram no quadro. Ao todo, foram 22 expectativas levantadas. O Diretor executivo leu cada uma delas, pontuando o que estava alinhado ou não com a pauta da reunião. Logo em seguida, o Diretor executivo solicitou aleatoriamente, para que um participante falasse sobre a Ideologia do Sistema (primeiro item da pauta a ser trabalhado). Na tela de projeção, a Ideologia é exibida: Propósito, Missão, Visão e Valores, que são lidas pelo Diretor executivo logo após a explicação do participante. O Diretor executivo explicou que é possível desenvolver a ideologia do Sistema, principalmente no que diz respeito à Visão “Ser a instituição financeira que mais cresce na área de atuação, mantendo os diferenciais cooperativos”, principalmente se saíssem da reunião com estratégias alinhadas para isso, coisas que “verdadeiramente conseguem colocar em prática”. O Diretor executivo lembrou que, durante a elaboração do ciclo (2018-2020) do planejamento estratégico, a ideologia foi bastante citada e trabalhada, e que cada ponto dela é possível de se realizar. O segundo ponto tratado da pauta foram as diretrizes que orientam o planejamento estratégico do sistema. O terceiro ponto tratado da pauta foi a respeito do cenário projetado, abordando a quantidade de cooperados que faltam para atingir a meta estipulada de 1 milhão, a quantidade de cooperados admitidos por mês, a quantidade de cooperados inativos, e a quantidade de demissões que são realizadas mensalmente. Nesse ponto, o Diretor executivo disse que, ao olhar o mapa estratégico, este indicador está verde (dentro da meta), mas que deverá ter um aumento de admissões de cooperados para que realmente seja consolidada a meta. Lembrou, também, que uma das reflexões feitas durante a elaboração do planejamento estratégico é a necessidade de mudar a forma de como hoje fazemos, para garantir que as metas sejam consolidadas, e que é preciso mudar o olhar para o mercado em relação aos concorrentes, e ao potencial que existe para serem aproveitados pelas cooperativas. Pede para “pensar fora da caixa”, em ações que façam com que as cooperativas do Sistema Ailos se distingam das demais instituições financeiras, que atuam no mesmo nicho, no mesmo mercado. Nesse momento, após apresentações e algumas reflexões, realizou-se a proposta dos participantes de trabalharem em grupo para elaborarem algumas ações com base nos três eixos já comentados: admissão, retenção e demissão de cooperados. É dada a sugestão de que sejam desenvolvidas

três ações por eixo, e que pensem em ações que possam realmente serem colocadas em prática nas cooperativas, que não dependam de uma parte terceira para colocá-la em prática, e lembra que a meta de 1 milhão de cooperados é até 2020. Um dos participantes pontua que as ações devem ser escritas somente por eles, e que o restante (como fazer, responsáveis, etc., para preencherem depois). Os grupos (5 ao todo, e os integrantes são mesclados entre os membros das 13 cooperativas) têm 30 minutos para discutir e decidir quais serão as ações para os três eixos. Os grupos começam seus trabalhos, o presidente do Sistema Ailos se junta a um grupo para participar, e ajudar nas reflexões. O Diretor executivo da Credifoz, que até o presente momento estava conduzindo a reunião, participa um pouco em cada grupo, faz a articulação nos grupos, conversa e troca ideias. Próximo do término do tempo proposto, é dado o aviso de que o café está sendo servido na sala ao lado, e quem for terminando a atividade, pode fazer a pausa para o café. Após a pausa para o café, os grupos retornam para dar continuidade nas atividades. O Diretor executivo, explica como as ações que foram definidas para cada eixo, em cada grupo, vão ser “validadas”, comenta que pode acontecer de repetição de ações (com mesma ideia), e que, ao final, uma pessoa que está no apoio da reunião, vai reunir todas as ações validadas e fará um documento único, sintetizado, contendo todas as ações definidas. Esse documento será compartilhado por *e-mail* para todos os participantes da reunião, e que, no próximo encontro, farão para tratar do planejamento estratégico, haverá um tempo destinado para compartilhar entre todos, como as ações foram implementadas em suas cooperativas e quais os resultados que foram gerados durante o período (entre uma reunião e outra). Cada grupo apresenta suas ações, explicando como são desenvolvidas, e quando há dúvidas, os participantes perguntam e o grupo que está apresentando explica novamente. Além das dúvidas, os grupos trabalham algumas reflexões, dando exemplos, citando o que ocorreu, e o que pode ser feito. Após as apresentações, o presidente do Sistema Ailos pontua algumas considerações, e aproveita para solicitar a ajuda e colaboração de todos para que consigam atingir os objetivos. Para finalizar a reunião, um colaborador de apoio fala sobre o planejamento estratégico e a importância do desenvolvimento do orçamento alinhado ao planejamento e a importância de estar sempre olhando as diretrizes macros, como são desdobradas nas cooperativas, no seu PAM estratégico. Cada cooperativa vai desenvolver seu PAM estratégico, com um olhar de 2019 até 2021, definindo, primeiramente, as ações estratégicas, e depois o orçamento para o ano de 2019. Um dos participantes levanta uma consideração muito importante em relação às diretrizes e definição de metas, que devem envolver o “pessoal de ponta” (colaboradores), para ser participativo, e que se for para chegar com ações e números prontos isso não é participativo, que é importante discutir isso, para ver a forma do envolvimento das pessoas, e também para

gerar o engajamento dos colaboradores. Os participantes concordam que precisam alinhar essa situação antes de realizar o planejamento para o próximo ano. O Diretor executivo informa que o encerramento iria ser realizado pelo presidente, mas ele já fez suas considerações a respeito do envolvimento e da colaboração de todos. Por fim, apresenta-se um vídeo institucional sobre o Sistema Ailos e a reunião é encerrada.

Considerações da pesquisadora: foi a primeira reunião que participei, em que tive a oportunidade de conhecer e evidenciar a atuação de outros diretores das cooperativas que fazem parte do Sistema Ailos. Durante toda a reunião, o planejamento estratégico “aparece” fortemente, sendo lembrando em certos momentos, em relação a seus aspectos e constituição, não só em relação a metas que precisam ser alcançadas, mas de reflexões que foram feitas com o grupo desde a concepção do planejamento (há um forte resgate na lembrança de como isso foi feito), bem como de como podem e devem realizar ações que sejam efetivas, e factíveis (em algumas vezes os participantes são lembrados disso, de verificarem o que realmente é possível fazer – essa preocupação, a meu ver, é justamente para que as ações que são definidas não fiquem somente no papel, mas que aconteçam efetivamente) . **Vendo, ouvindo e experienciando a condução do planejamento estratégico, chego à conclusão de que o planejamento estratégico para essas cooperativas está sendo mais que uma ferramenta para nortear um horizonte – onde estamos, onde queremos chegar; a forma como o planejamento estratégico está sendo implementado é uma oportunidade para as cooperativas se autoconhecerem, para acompanharem tudo o que já foi definido, alinhado ao que surgiu durante a “caminhada”, para firmar o compromisso e a transparência que firmaram em suas ações (visto que sempre é apontada a necessidade de compartilhar todas essas questões estratégicas, com todos os níveis e colaboradores), dá a sensação de continuidade... o planejamento estratégico seria como o fio condutor das ações, intermediado por pessoas que orientam o “caminho”, para chegar ao objetivo desejado – metas.** Outra questão que foi fortemente abordada, é a necessidade de compartilhar o que chamam de “boas práticas”, ou seja, ações que são desenvolvidas na prática e estão dando certo, como as cooperativas filiadas ao Sistema Ailos podem se apoiar para a construção e troca de estratégias. Percebo uma necessidade constante, e que sempre estão preocupados em fazer o que seja bom para todos, há sempre uma preocupação do todo, mesmo sendo cooperativas diferentes, com diretores diferentes, eles buscam desenvolver ações que contribuam positivamente para a vida de todos os cooperados, também para os colaboradores, principalmente no que diz respeito em a informação chegar até “a ponta”, de que esta

informação seja também explicada – o colaborador precisa entender o que é discutido nos níveis hierárquicos superiores (no meu caderno de campo, anotei ao lado dessa observação – *PHRONESIS*??). No último tópico, antes de ser apresentado um vídeo, os participantes abordam o alinhamento do planejamento estratégico para o próximo ciclo e o PAM 2019, citam que é preciso discutir a estratégia (minha observação anotada: discutir a estratégia??, ela já não está definida? Não estão buscando um crescimento para os próximos anos??), ou seria, discutir como colocar a estratégia em prática?

Episódio Estratégico: Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 02

Data: 05/09/18

Descrição: A reunião foi realizada antes do horário de abertura do PA. Nessa reunião, não estão participando todos os colaboradores, somente cinco (ao todo são 16), mais o coordenador do PA. A reunião é conduzida por um colaborador que apresenta os resultados dos indicadores e os resultados atingidos em outros meses para poderem fazer um comparativo. O Plano de ação é mostrado diretamente no *notebook* do colaborador que está na baia. Durante a apresentação, o coordenador interrompe em alguns momentos para explicar um pouco mais o indicador e como podem realizar suas ações. Após serem apresentadas todas as ações, a reunião é finalizada, o coordenador lembra que precisam finalizar, pois há o evento do PROGRID organizado pelo seu PA, que vai começar em seguida, em um colégio municipal próximo.

Considerações da pesquisadora: o posto de atendimento estava em reforma, o coordenador comentou comigo que a reforma estava deixando a equipe um pouco estressada, pois havia sujeira, movimentação de operários, e tinham que atender o cooperado naquele ambiente. Mesmo com a reforma, é possível identificar características desse PA comuns aos outros. Notei que a forma como é conduzida a reunião é um pouco diferente, questionei se sempre era assim, e o colaborador explicou que primeiro o coordenador alinha com o colaborador da área de PJ, depois PF, e em seguida é realizada uma reunião com todos os colaboradores. Questionei, então, ao coordenador como são definidas as ações, e ele comentou que é toda participativa, que ele ouve todas as ideias e todas as sugestões, que são analisadas e filtradas, para definir quais ficam no plano de ação. Como nos outros postos de atendimento que já participei das reuniões, as ações são sempre focadas nos resultados que não foram alcançados, o coordenador chegou a comentar que, nas situações mais emergentes, eles procuram mudar de rota – plano B. Uma colaboradora comentou comigo que já está há bastante tempo na cooperativa e que antes o

planejamento estratégico era decidido somente no nível estratégico (TOP-DOW) e foi a primeira vez que houve a participação dos colaboradores de todos os níveis para a construção do planejamento estratégico. Nesse PA, percebi que os colaboradores ficaram preocupados se o que eu estava escutando/vendo, eu estava entendendo, e deu a impressão de que muitas explicações que eram feitas foram em virtude da minha presença na reunião, nas reuniões anteriores, isso não aconteceu.

Episódio Estratégico: Reunião Mensal de Planejamento Estratégico PA 03

Data: 05/09/18

Descrição: A reunião aconteceu no período da tarde e foi organizada em dois momentos: o primeiro foi realizado dentro do horário de atendimento do PA, e o segundo após o horário de atendimento. Antes de realizar a reunião com todos os colaboradores, o coordenador do PA fez uma reunião com dois os colaboradores para alinhar alguns assuntos, como: crescimento, atingimento de metas e identificação dos *gaps*, necessidade de atendimento mais direcionado para PJ. Após a apresentação dos resultados, o coordenador questionou sobre o que podem fazer, discutiram sobre as possibilidades para propor ações, realizaram algumas anotações, e o coordenador resolveu dar continuidade com os demais colaboradores. Na sequência, os demais colaboradores foram convidados a entrar na sala de reunião e participar. O coordenador iniciou a apresentação dizendo que o objetivo da reunião é apresentar os desafios para o mês de setembro. Apresentou os resultados do mês de agosto, e resultados de meses anteriores para que fizessem o comparativo. O coordenador propôs um desafio de meta e perguntou aos colaboradores se eles acham possível, e solicitou contribuições de como podem fazer para atingir a meta. Nesse momento, somente um colaborador se manifesta dando sua contribuição. O coordenador usou um *flipchart* para anotar as informações, instigou novamente perguntando o que pode ser realizado, então, mais colaboradores começaram a discutir sobre as ações e, em algumas delas, o coordenador disse que não são ações para o planejamento, pois já são rotina, por isso não vai entrar no plano. Há bastante discussão, nem sempre concordam com a ideia uns dos outros, a coordenadora vai intermediando a situação. Tudo fica registrado no *flipchart*. Em seguida, cada colaborador começou a anotar as ações que são de sua responsabilidade e o coordenador utilizou um *notebook* para registrar todas as ações. Para finalizar, o coordenador procedeu a leitura de todas as ações que ficaram definidas e finaliza a reunião.

Considerações da pesquisadora: Essa foi a primeira reunião realizada durante o horário de funcionamento do PA. A primeira parte durou pouco mais de uma hora, e na segunda quando todos os colaboradores participaram também. Foi o PA que mais tempo demandou para questões de planejamento. A condução da reunião com somente dois colaboradores, apesar de extensa, foi bem pontual, e os três participantes estavam bem alinhados. A reunião com os colaboradores, por sua vez, a princípio, parecia que ninguém contribuiria com ideias e sugestões, mas foi só a primeira impressão, pois como o coordenador, por várias vezes solicitou a participação, todos contribuíram. Houve momentos em que todos falavam ao mesmo tempo, ficou um pouco confuso, com discordâncias de entendimento, e o coordenador teve que intervir para não perderem o foco. O plano de ação foi elaborado em planilha Excel modelo 5W2H, mas só o coordenador ficou com todas as ações anotadas. Questionei se depois era compartilhado, ele informou que não, pois cada um anota a sua ação (aquela que é de sua responsabilidade). A ênfase maior ficou nos resultados não alcançados.

Episódio Estratégico: Reunião mensal de Planejamento Estratégico PA 05

Data: 06/09/18

Descrição: A reunião foi realizada antes do horário de abertura do PA. Antes do início da reunião, instalou-se um projetor de *slides* para projetar as informações da reunião diretamente na parede, num local onde todos pudessem visualizar e acompanhar. Todos estavam sentados, inclusive o coordenador, que iniciou a reunião falando sobre as informações que eles dispõem no sistema, “sempre trabalhando um mês atrasado”, referindo-se que estão no mês de setembro e vão realizar o planejamento deste mês com as informações de agosto. Apresentou os resultados, lembrando de que já enviou por *e-mail* esses dados para os colaboradores. Em seguida, passa a palavra para um colaborador, que cita as ações que já estão sendo realizadas, e pede sugestões para os colaboradores, se mais alguma ação poderá ser realizada. Nesse momento, os colaboradores começam a contribuir, dizendo como estão fazendo, mas não são sugeridas novas ações. O coordenador questiona se o que está sendo feito é suficiente para alcançar os resultados necessários e recuperar os que não estão bons, e os colaboradores concordam que precisam intensificar mais a abordagem com os cooperados e novos cooperados (inclusive após o horário de trabalho). A cada ação apresentada, o coordenador solicita quem ficará responsável por executá-la, e confirma os que podem ficar após o horário e em quais dias. Com a disponibilidade confirmada de todos, encerra a reunião.

Considerações da pesquisadora: Nessa reunião, foi claramente possível identificar que tanto o coordenador como os colaboradores dão mais atenção ao modo como vão realizar as ações, pois praticamente as ações são sempre as mesmas, eles vão mantendo as que estão dando certo, mas procuram melhorar a forma como está sendo realizada, e também notei que trocaram bastante informações de como cada um vai fazer, inclusive em relação ao equipamento, por exemplo, em um momento da reunião, o coordenador perguntou se haveria telefones para todos realizarem as ligações. Perguntei ao coordenador o que ele faz com o plano depois da reunião, ele informou que completa os dados que não foram preenchidos e depois entrega impresso para cada colaborador. O modelo de plano de ação utilizado é o 5W2H, preenchido em planilha Excel.

Episódio Estratégico: Reunião mensal de Planejamento Estratégico PA 07

Data: 11/09/18

Descrição: A reunião foi realizada na parte da tarde no final do expediente do PA. Antes de iniciar a reunião, caixas foram colocadas na parte central de onde estavam sentados os colaboradores participantes da reunião. Também é colocada uma música de fundo. O coordenador começa a reunião apresentando dois colaboradores da Sede Administrativa que são da área de Gestão de Pessoas (GP). A palavra é passada ao colaborador de GP (1), que conduz a reunião explicando qual o motivo da presença deles na reunião, cita que é um dos trabalhos de Endomarketing que desenvolvem na cooperativa. Depois, solicita que todos fiquem em pé, de mãos dadas, dizendo palavras de incentivo, as quais são repetidas por todos. Em seguida, explica que eles devem estar curiosos em relação à atividade que será desenvolvida, e diz que alguns podem pensar que o motivo da presença deles na reunião é por causa do resultado do PA7 no PPR, mas afirma que não é somente por isso, mas que existe a necessidade de interoperação, pois uma cooperativa tem que pensar como um todo. Após essa explicação, o outro colaborado de GP (2) fala algumas palavras de incentivo, e começam uma dinâmica, solicitando que cada um fale o que estão esperando com essa atividade proposta. Após cada um falar sobre suas expectativas, as caixas são distribuídas com a ajuda do coordenador, e o colaborador de GP (1) diz que eles vão construir algo, e que, ao saberem o nome do projeto, vão fazer várias conexões. É solicitado que cada um vá abrindo sua caixa e descobrindo o que há dentro. Conforme as caixas vão sendo abertas, é revelado o que tem dentro delas: argila em bolinhas, casca de árvore, muda de árvore, terra, água, plaquinha com

mensagem, vaso. Cada item é explicado. O colaborador de GP (1) solicita que o coordenador revele o nome do projeto, ele cita o nome *Árvore* e, então, o colaborador de GP (1) diz que a muda de árvore escolhida é de uma planta que não dá frutos, pois “os frutos que a cooperativa entrega nem sempre são visíveis”. Nesse momento, o colaborador de GP (1) explica que os colaboradores do PA participarão em um processo de *coaching* de seis encontros, com o objetivo de ajudá-los. Solicita-se, então, que comecem a plantar a muda, pedindo para observarem o que vai primeiro e, aos poucos, vão realizando a atividade até que a muda fique plantada. O colaborador de GP (1), pede para depois pensarem um nome para a árvore, e que cada vez que olharem para a árvore lembrem-se de “que existe, sim, pessoas olhando para vocês, e que acreditam em vocês”, em seguida, solicita que quatro pessoas fiquem em pé e segurem o vaso. Nesse momento, solicita que os demais também fiquem de pé, e faz uma analogia das quatro pessoas, com quatro raízes, dizendo que cada uma delas é: pertencimento, ser cooperativa, agilidade e simplicidade, preço justo. Então, questiona: o que isso significa?, um colaborador cita: “é o nosso planejamento estratégico”, e o colaborador de GP (1) confirma: “sim, são os pilares do nosso planejamento estratégico”. Para dar continuidade, pede a colaboração de todos para dizer o que cada uma das palavras significa, e os colaboradores vão dando suas sugestões. Após a explicação de cada uma das palavras, o colaborador de GP (1) finaliza dizendo: “este é o nosso projeto *Árvore*”. O coordenador do PA, então, solicita que digam quantos “%” estarão envolvidos nesse projeto, pois precisa saber o quanto estão comprometidos. Em seguida, é solicitado para dizerem o que estão sentindo, e mostraram que ficaram bastante incentivados em participar. O coordenador fala que já estão no caminho, que já estão fazendo ações para recuperar, e que “confia muito na equipe”. Para finalizar, é sugerido que todos fiquem em pé, em círculo, de mãos dadas, e que, falem uma palavra que expresse o que vivenciaram por meio da dinâmica, os quais, citam: alegria, paz, alegria, esperança, saudade, ânimo, energia, inspiração, comprometimento, recomeço. Finalizam com uma salva de palmas (as palmas são usadas nos momentos em que era anunciado que o objetivo pretendido foi atingido). Todos se organizam para tirar uma foto com a árvore e encaminham-se para colocá-la no local do PA que foi escolhido (logo na entrada e bem visível).

Considerações da pesquisadora: Essa reunião foi realizada de forma diferenciada. Em virtude de o PA não ter um bom resultado no PPR, foi um momento para que os colaboradores refletissem suas ações e como estão “vendo” as possibilidades que existem, mas, muitas vezes, não são aproveitadas. No planejamento estratégico da Credifoz, pertencimento, ser cooperativa, agilidade e simplicidade, preço justo são os diferenciais competitivos da cooperativa, e a

dinâmica foi uma forma inteligente de desenvolver esses diferenciais da cooperativa, com os diferenciais que cada pessoa tem. Também, percebi que foi um momento no qual os colaboradores estavam precisando, como um incentivo para continuarem “perseguindo” os resultados. Nessa reunião, ficou bem clara a questão da coletividade, do pensar no todo, da importância do comprometimento, do trabalho em equipe, mas não só da equipe do PA07, mas também da Credifoz globalmente.

Episódio Estratégico: Reunião geral de Planejamento Estratégico Credifoz

Data: 13/09/18

Descrição: A reunião foi realizada na sede administrativa da Credifoz. Na primeira parte da reunião, participaram o Gerente Regional e os coordenadores de PA. A primeira questão abordada foi referente às ações que estão sendo desenvolvidas em cada PA, se estão dando certo ou não, e começam a abordar alguns problemas que acontecem no desenvolvimento de algumas ações. Neste momento, dois coordenadores questionam a “qualidade” da reunião, pois estão sempre tratando de questões operacionais, quando deveriam tratar de assuntos mais estratégicos, uma vez que precisam discutir mais as questões estratégicas. Para tratar de assuntos mais operacionais, sugere-se que seja realizada uma reunião via *Skype* uma vez por semana, e os coordenadores chegam ao entendimento de que será realizada toda terça-feira, às 9 horas. Na segunda parte da reunião, além do gerente regional e coordenadores de PA, participam o Diretor Executivo e a Diretora de Operações. O Gerente Regional apresenta a pauta que será tratada e comenta que é preciso que aproveitem mais as reuniões, para que não fique somente um monólogo, só ele falando, que tragam quais são as oportunidades que podem ser trabalhadas, mas também as dificuldades encontradas, para que a reunião fique mais produtiva. Em seguida, o Diretor Executivo parabeniza os coordenadores pelo resultado alcançado, que a cooperativa está sendo a que mais cresce dentro do sistema. Comenta sobre os desafios que há pela frente em relação à admissão de cooperados e à inadimplência, e apresenta algumas projeções de resultados para os meses seguintes. Depois, um dos coordenadores apresenta as sugestões que foram discutidas na primeira parte, em seguida, a palavra é passada para outro coordenador que faz a apresentação do mapa estratégico da cooperativa, com os resultados alcançados, e com as projeções desses resultados; também apresenta o comportamento do mercado e utiliza o exemplo de Bancos como referência, por fim, uma análise da concorrência é compartilhada entre os coordenadores. No fim da reunião, é

distribuído um material sobre a realidade das regiões onde os PAs estão instalados, que servirá de apoio para a realização do orçamento. Algumas informações referentes às potencialidades de exploração de alguns nichos, problemas com sistema são abordados, e novamente questões mais operacionais são discutidas. A Diretora de Operações informa que os problemas precisam ser sanados o quanto antes, para não prejudicar o desenvolvimento das atividades dos PAs e, em seguida, finaliza a reunião.

Considerações da pesquisadora: Nessa reunião, foi possível observar a preocupação demasiada em questões operacionais por parte dos coordenadores, algumas discussões que ocorreram foram em relação a questões que poderiam ser resolvidas em outro momento, e não naquele. Quando dois coordenadores questionaram a qualidade da reunião, fiquei pensando: o que entendem por estratégico?, qual é o objetivo da reunião?; apesar de apresentarem o mapa estratégico com resultados e projeções, muito tempo foi envolvido com outros assuntos, a sensação foi a de que ficou faltando alguma coisa. Outra coisa que observei: muita conversa paralela entre coordenadores, fora do assunto que estava sendo tratado.

Episódio Estratégico: Reunião de Orçamento

Data: 01/10/18

Descrição: A reunião foi realizada na sede administrativa da Credifoz. O objetivo dessa reunião foi alinhar como o orçamento para o ano de 2019 será desenvolvido. Havia dois colaboradores da Central Ailos, responsáveis pelo orçamento. É apresentado o ciclo do planejamento estratégico, mostrando a principal mudança para o orçamento, que é a definição do PAM antes de decidir o orçamento (antes, primeiramente era decidido o orçamento para, depois, pensar quais ações seriam desenvolvidas). Outro ponto abordado é sobre o desenvolvimento do orçamento com base em oito diretrizes do planejamento estratégico: rentabilidade e PL; cooperados; ativos; eficiência operacional; cobertura de folha; crédito (carteira e risco); participação social; gestão estratégica de pessoas. Para a consolidação do orçamento, estabeleceu-se que serão então abordadas as diretrizes, definidas as ações, após as metas. Com o PAM definido, ele passará pela aprovação do conselho para aprovação, seguido de definição do orçamento. Cada área desenvolverá seu orçamento com o apoio da central. Em relação ao desenvolvimento do PAM, foi solicitado que observem as informações sobre o mercado que estão sendo compartilhadas, e o resultado das eleições que vai gerar impacto. Por fim, foi informado sobre o *software* que será utilizado para a realização do orçamento, que é o mesmo

(5 anos já utilizam), e que, cada membro chave das equipes receberia as informações necessárias para a realização do orçamento de suas áreas.

Considerações da pesquisadora: Essa reunião foi bem objetiva, apesar de tratar sobre o orçamento de 2019, o foco central foi o planejamento estratégico, pois o redirecionamento da forma de realizar o orçamento foi com base na experiência de verificarem que é mais coerente decidir o orçamento, com base nas ações que são necessárias para atingir a estratégia da cooperativa. Em determinados momentos, foi solicitado para que pensassem o que é melhor para o cooperado.

Episódio Estratégico: Reunião mensal de Planejamento Estratégico PA 01

Data: 11/10/18

Descrição: A reunião foi realizada no período da tarde, após o horário de atendimento aos cooperados. Antes de iniciar a reunião, o coordenador distribuiu uma folha contendo os resultados do mês de setembro para cada participante. Todos estão sentados, inclusive o coordenador, que inicia a reunião apresentando os resultados alcançados no mês de setembro, explicando se ficou acima ou abaixo da meta, fez um comparativo com os resultados do mês de agosto e realizou, também, um comparativo com os resultados do ano anterior. O coordenador acompanhou os dados por um *notebook* que segura no colo. O coordenador direcionou a equipe em relação às metas não alcançadas e em cada um dos indicadores que não tiveram resultados positivos, fez o encaminhamento do que precisa ser feito, dando exemplos de como podem desenvolver as atividades. Nos indicadores que as metas foram alcançadas, elogiou a equipe, parabenizando por terem conseguido chegar ao resultado esperado. Nesse momento da reunião, o coordenador mostrou preocupação em relação às metas do PPR e encorajou a equipe a cumprir com seus desafios (metas) individuais para que a meta total seja alcançada. Após explanar todos os indicadores, começaram a verificar quais ações vão desenvolver para o mês. Nessa parte da reunião, há maior envolvimento dos colaboradores com sugestões de ações que possam estar desenvolvendo, além das sugestões, comentaram entre si se estão conseguindo ou não desenvolver suas atividades, e o coordenador ofereceu ajuda se o colaborador tiver alguma dificuldade. É necessário informar para que receba auxílio, e pediu para que os colaboradores do caixa ajudem também a “vender” os produtos da cooperativa, o qual é informado que os caixas estão com muito movimento e que somente na próxima semana, quando diminuïrem, os pagamentos, etc., é que será possível ajudar mais para a venda. Além das sugestões, os

colaboradores exemplificaram como estão desenvolvendo suas atividades, e auxiliaram com ideias de como fazer, houve bastante participação nesse quesito. O coordenador foi anotando as ações no *notebook* e informou que os prazos para concluírem todas as ações é até 30/10/18, e que no dia 31/10/18 vão fazer a próxima reunião para definir as ações do mês seguinte. O coordenador encerrou a reunião dando a notícia de que o PA será o piloto para um projeto da Central Credifoz, e a notícia é recebida com entusiasmo pela equipe.

Considerações da pesquisadora: Nesse PA, notei que pela primeira vez o coordenador faz menção aos resultados positivos, elogiando a equipe por terem alcançado as metas estabelecidas. Tive a impressão de que o PPR se torna mais importante do que o próprio planejamento estratégico, pois a preocupação sempre se voltava ao PPR, durante a reunião escutei em diversos momentos: “essas metas afetam o PPR”, mesmo em indicadores em que o PA já tinha cumprido sua meta, escutava: “mas a cooperativa num todo não está, então afeta o PPR” – fiquei com o questionamento: será que a preocupação da meta global existe por que eles (PA7) não vão ter um retorno do PPR melhor, pois a cooperativa não atingiu a meta global?

Episódio Estratégico: Reunião Geral de Planejamento Estratégico

Data: 08/01/19

Descrição: A reunião aconteceu na sede administrativa da cooperativa e foi realizada nos períodos matutino e vespertino. O intuito da realização dessa reunião era para fazerem o fechamento do primeiro ano do ciclo do planejamento estratégico (2018-2020). A primeira parte da reunião foi realizada somente com os coordenadores de PA e com a Diretora de Operações. Cada coordenador apresentou os resultados de seus PAs e seus planos de ação. Na apresentação, foram descrevendo as principais ações desenvolvidas, compartilhando as experiências. Em seguida, alguns coordenadores comentaram e deram sugestões de melhorias para as situações apresentadas, a Diretora de Operações fez observações em todas as apresentações com o propósito de alertar para “coisas” que não estão sendo observadas, bem como orientações para a execução das ações, como um direcionamento de como fazer. A segunda parte da reunião aconteceu no período vespertino, e participaram os coordenadores de PA e a coordenadora administrativa da Credifoz. Nessa parte da reunião, os coordenadores utilizaram uma ATA para registrar os assuntos tratados na reunião realizada na parte da manhã e os compromissos assumidos. Essa parte da reunião foi reservada para que os coordenadores trocassem experiências acerca dos problemas que enfrentam, bem como sobre as estratégias de

atuação. Conforme vão explanando cada situação, discutem uma possível solução e verificam a necessidade de encaminhamento ou não para outro setor (quando a solução não é da alçada do coordenador, ela é encaminhada ao setor responsável, que aplicará a solução definida). A coordenadora administrativa explicou alguns procedimentos em relação aos problemas apresentados, e orientou como devem ser os procedimentos. Em seguida, após sanadas todas as dúvidas e soluções, encerram essa parte da reunião. São convidados a participar da continuidade da reunião o Diretor Executivo, a Diretora de Operações, a Coordenadora da área de Gestão de Pessoas, a Coordenadora Administrativa e os Coordenadores de PA, tudo é registrado em ATA. Primeiramente, os coordenadores apresentam o que foi discutido na parte anterior da reunião, informando ao Diretor executivo sobre tudo o que foi tratado (já em formato de ações que serão desenvolvidas). A sequência da reunião (terceira parte) foi um momento destinado exclusivamente para a realização do fechamento do primeiro ano do ciclo do planejamento estratégico, o Diretor Executivo apresentou os números consolidados da cooperativa no formato: Orçado x Realizado. Apresentou a ideologia do planejamento estratégico 2018-2020; o posicionamento estratégico da cooperativa; e o posicionamento de mercado. O Diretor Executivo solicitou à Diretora de Operações que fosse realizada uma verificação desse material nos PAs, para certificar que os novos colaboradores que entraram durante o ano receberam todas estas informações. Para consolidar seu raciocínio sobre o planejamento estratégico, o Diretor Executivo apresentou a Visão da cooperativa e o painel dos indicadores com os resultados atingidos e o consolidado do Sistema Ailos, referente a todas as cooperativas do sistema e a participação da Credifoz nos resultados. Em relação aos resultados da Credifoz, observou que quatro indicadores não conseguiram atingir as metas propostas, e faz observações sobre o crescimento da cooperativa, como também do Sistema Ailos como um todo, dos desafios que estão por vir para o próximo ciclo (ano de 2019), e da importância de continuar os trabalhos de acompanhamento do planejamento estratégico. Em seguida, foram apresentadas algumas informações de compromissos futuros, e a reunião foi encerrada.

Considerações da pesquisadora: Essa reunião foi dividida em partes, o que proporcionou discussões direcionadas dos assuntos, não dando mais aquela impressão de que estão ou não discutindo questões estratégicas (pois foi separado um momento para aproveitarem que estavam todos reunidos e discutirem possíveis soluções). Em vários momentos, ficou bem nítida a preocupação dada e a importância para que as informações fossem compartilhadas entre os líderes, mas, também, com os demais colaboradores que não estavam presentes. A troca de experiências é muito ampla, os coordenadores buscam ajudar uns aos outros, é clara a

preocupação em a cooperativa apresentar bons resultados em cada PA e, conseqüentemente, a cooperativa como um todo. Uma situação que me chamou a atenção foi quando a Diretora de Operações destacou que o que era realizado num PA era bem estratégico, pois o coordenador envolvia-se diretamente nas ações – mas as ações que foram apresentadas eram tanto de níveis operacionais como mais estratégicas – será que a percepção que é estratégico porque quem realiza está situado num nível hierárquico maior?; outra questão evidenciada é sempre em relação de compartilhar as “boas práticas”, o que está sendo realizado em um PA e que deu certo, para servir de exemplo para os outros PAs – aqui, percebo que não se deram conta de que não são somente as ações em si (práticas) que são importantes, mas como elas foram realizadas (práxis) e quem as realizou (praticantes).