

Estratégia como prática para o enfrentamento da crise hídrica: Um olhar para os praticantes

Ivan Fernandes da Cruz (CEFET/MG) - ivanfernandes26@bol.com.br
Luana Jéssica Oliveira Carmo (CEFET/MG) - luanajeoli@gmail.com
João Eduardo Ribeiro (CEFET/MG) - eduardoribeiro.cco@gmail.com
Lilian Bambirra de Assis (CEFET/MG) - lilianbassis@hotmail.com

RESUMO: O objetivo deste artigo é analisar, por meio de um estudo de caso, as estratégias implementadas pelos praticantes na Usina Hidrelétrica de Energia (UHE) Três Marias, durante o período de agravamento da crise hídrica, sob a ótica da estratégia como prática. Para tanto, coube explicar sobre o conceito de estratégia como prática e seus elementos: prática, práxis e praticantes no referencial teórico. O trabalho se constituiu em um estudo de caso feito na Usina Hidrelétrica de Energia (UHE) Três Marias, localizada no Estado de Minas Gerais. Para a coleta de dados foram feitas entrevistas semiestruturadas. Obteve-se acesso a documentos, como relatórios, que também foram úteis à análise. Dentre os principais resultados verifica-se o relacionamento entre as ações implementadas e os elementos da estratégia como prática. Além disso, percebeu-se que a tomada de decisão coletiva, a práxis, representou um atraso para as ações de enfrentamento da crise hídrica devido a interesses divergentes dos praticantes.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia como prática; Práxis; Prática; Praticante; Crise Hídrica.

Strategy as practice for the facing of the water crisis: A look at the practitioners

ABSTRACT: The objective of this paper is to analyze, through a case study, the strategies implemented by the practitioners in the Três Marias Hydroelectric Power Plant (HPP) during the period of the water crisis worsening, from the point of view of strategy as practice. To do so, it was necessary to explain the concept of strategy as practice and its elements: practice, praxis and practitioners in the theoretical framework. The work consists of a case study done at Três Marias Hydroelectric Power Plant (HPP) located in the State of Minas Gerais. For the collection of data, semi-structured interviews were carried out. Access to documents was obtained such as reports which were also useful for analysis. Among the main results, the relationship between the implemented actions and the elements of strategy as practice. Moreover, it was observed that collective decision-making, praxis, represented a delay for actions to cope with the water crisis due to the divergent interests of practitioners.

KEYWORDS: Strategy as a practice; Praxiss; Practice; Practitioner; Water Crisis

Estratégia como prática para o enfrentamento da crise hídrica: Um olhar para os praticantes

1 Introdução

Esse trabalho teve como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, as estratégias implementadas pelos praticantes na Usina Hidrelétrica de Energia (UHE) Três Marias, durante o período de agravamento da crise hídrica, sob a ótica da estratégia como prática. No Brasil, até a década de 1990, a gestão de recursos hídricos era subdividida e centralizada, porém com a promulgação da Lei nº 9.433/97, também conhecida como a “Lei das Águas”, surge uma nova proposta de gestão hídrica no país, que determina a constituição de Comitês de Bacia Hidrográfica com base no Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Esse sistema teve por objetivos permitir a descentralização do poder, a melhor solução de conflitos, e a gestão técnica com foco nos diversos usos da água, de forma a considerar as regiões envolvidas.

O advento da Lei nº 9.433/97 representou um grande passo para a gestão dos recursos hídricos no Brasil, porém não foi suficiente para frear a possibilidade de racionamento de água vivida pelo Brasil nos últimos anos. De acordo com a Agência Nacional das Águas (ANA, 2015), vem sendo observada uma redução gradativa e intensa dos índices pluviométricos em algumas regiões do Brasil nos últimos anos, o que afetou de forma substancial a oferta de água para o abastecimento público.

Conjuntamente, não se verificou políticas e/ou medidas para otimizar o uso da água, mesmo nas empresas onde a água é um recurso indispensável no processo produtivo. Ressalta-se que o sistema elétrico brasileiro ainda é extremamente concentrado na fonte de origem hídrica, mesmo com o surgimento de novas fontes de energia sustentáveis.

Em função da demanda por soluções para escassez dos recursos hídricos, a busca de alternativas de rápido resultado ganha destaque. Nesse interim, a estratégia tem papel fundamental na construção de cenários restritivos e na proposição de caminhos alternativos para viabilizar oportunidades que permitam uma conexão entre os ambientes internos e externos. De forma a corroborar com esse entendimento, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 22) afirmam que a estratégia tem a capacidade de fazer uma “[...]ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera”.

Algumas das estratégias adotadas socialmente para minimizar os impactos da crise hídrica vivida pelo Brasil nos últimos anos, não se focalizam apenas no nível macro de análise (das empresas e dos mercados), isto é, contam principalmente com a participação dos atores sociais, não só na implementação de estratégias previamente determinadas, mas também na criação conjunta de estratégias emergentes em função da necessidade imediata. Nesse sentido, a estratégia pode ser vista como uma prática social, como algo que as pessoas fazem e não como um atributo organizacional, conforme propõe Vaara e Whittington (2012) na corrente teórica da estratégia como prática.

Assim sendo, a escolha da estratégia como prática como suporte de análise justifica-se, uma vez que, ao contrário da abordagem tradicional da estratégia, não se fundamenta apenas no nível macro de análise (das empresas e dos mercados), reduzindo a estratégia a modelos prescritivos, mas atribui relevância significativa à ação humana, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), trazendo para o centro o ator que decide (Tureta & Lima, 2011). Ademais, conforme Jarzabkowski (2005), a estratégia como prática pode ser entendida como uma atividade realizada socialmente, por estrategistas ou executores, promovida por meio de

ações e interações múltiplas dos atores na realização da prática estratégica, o “fazer estratégia”, que é o foco deste estudo. A análise proposta por esse trabalho vai de encontro à essa abordagem da estratégia como prática uma vez que focaliza nas ações dos praticantes para minimizar a crise hídrica na UHE Três Marias.

Segundo Whittington (2006) o “fazer estratégia” é composto por três elementos fundamentais: *práxis*, práticas e os praticantes. A *Práxis* está relacionada ao processo de tomada de decisão de forma que conecta indivíduo, grupo e as instituições do contexto, é a ação propriamente dita. As práticas são as ferramentas e as metodologias adotadas pelo praticante e os praticantes são os agentes sociais da estratégia.

Além desta introdução, este trabalho traz na segunda seção o referencial teórico, abordando os conceitos trazidos pela estratégia como prática, a seção seguinte trata da metodologia de pesquisa; a quarta seção aborda os resultados e análises; a seção final conclui propondo uma visão geral e apontamentos relativos aos objetivos da pesquisa, bem como resultados obtidos.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico foi estruturado começando pela apresentação da estratégia como prática, ou SAP – *Strategy as Practice*, que é um entendimento da estratégia não como um plano antecedente à ação, mas sim como práticas e *práxis* que envolvem os praticantes da estratégia em seu cotidiano. Após explanar sobre pontos importantes para a compreensão dessa abordagem, apresentou-se os elementos da estratégia, explicando cada um deles, com o foco voltado mais para os praticantes.

2.1 A Estratégia como prática

O conceito de estratégia vem passando por evoluções ao longo do tempo. Na abordagem processual verifica-se que a formulação de estratégia pode ser entendida como um processo político, com inter-relações nos níveis micro, meso e macro, que podem ser deliberadas e/ou emergentes das situações cotidianas, ou seja, situações práticas da estratégia. Nesse sentido, observou-se nas últimas décadas uma grande demanda por estudos voltados para estratégia como prática. De acordo com Whittington (2006), a partir de 1980 pôde ser observada a “virada prática” da teoria social. Os estudos que contemplam essa “virada estratégica” são considerados ainda incipientes, sendo uma abordagem em construção. (Hocayen-da-Silva & Costa, 2016).

Segundo Whittington (2004, pag 46) “o pouco caso do modernismo com a questão da aplicabilidade das leis científicas não é algo que se possa mais defender”, e essa transformação nos coloca no que é chamado, por Smith, 1992; Whittington e Meyer, 2000; Pettigrew, 2001, pag 46) como “após o modernismo”. Não é uma exclusão ou ceticismo total em relação às teorias pós-modernistas, mas a inclusão da realidade gerencial.

Com objetivo de estudar a estratégia sob o ponto de vista prático, Whittington (2004) propõe uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia após o modernismo. Uma agenda com foco na estratégia como prática em si, ou seja, agenda sociológica e a outra engajada nas demandas gerenciais, a agenda gerencial.

A agenda sociológica trata a estratégia como prática social qualquer, preocupa-se com o posicionamento do poder nas instituições e investimentos estratégicos percebidos por toda sociedade (Knights & Morgan, 1991). A sociologia das elites está tradicionalmente preocupada com temas como: que tipos de pessoas possuem poder, como essas pessoas

poderosas conectam-se e influenciam a sociedade e em que medida o poder é algo que varia com o tempo e o local (Pettigrew, 1992; Scott, 1997).

A agenda gerencial do pós-modernismo trata a prática como parte da finalidade científica. O estudo da estratégia alinhada à prática representa os anseios de parte da comunidade acadêmica e dos órgãos financiadores de pesquisas em Administração, para que reflitam melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, derivando em ação na prática o conhecimento acadêmico (Pettigrew, 1996; Rynes, Bartunek & Daft, 2001; Starkey & Mandan, 2001).

Para Wilson e Jarzabkowski (2004), a abordagem tradicional da estratégia é um terreno que está sendo contestado. O pensar e o agir estratégicos não se interagem de forma linear, sendo a estratégia melhor compreendida como uma oscilação entre ambos. Contrariando a visão clássica da estratégia como algo que a organização tem, a estratégia como prática entende a estratégia como algo relacionado ao indivíduo e suas ações (Jarzabkowski; Whittington, 2008).

Assim, para Jarzabkowski (2005, p. 34) a estratégia como prática pode ser conceituada como “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo”. Ainda Segundo Jarzabkowski et al. (2007) a estratégia como prática é entendida como a interação dos sujeitos, das ações realizadas, das rotinas, ferramentas, bem como dos procedimentos, entendidos como elementos essenciais da abordagem estratégia como prática.

A perspectiva prática está interessada em atividades dos praticantes e a concepção de estratégia é: algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, a prática estratégica pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional (Whittington, 2003, 2004).

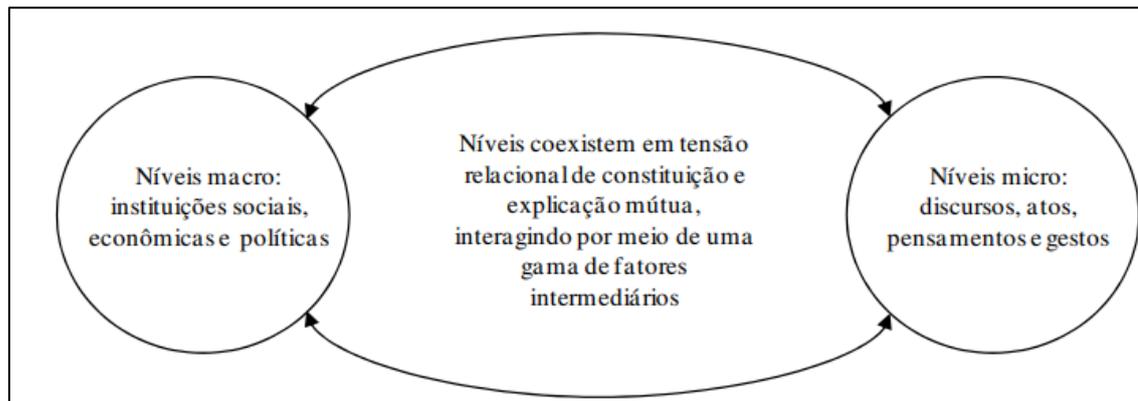
A prática sob investigação, para Jarzabkowski (2005), é a estratégia como um fluxo de atividade organização que incorpora o conteúdo e o processo, a intenção e emergência, o pensar e o agir, a formulação e a implementação como um processo dinâmico de construção, superando a visão de etapas. A estratégia como prática propõe a participação ativa do ser humano como regente da ação na estratégia e não apenas mero executor, com a capacidade de superar obstáculos como nas teorias voluntaristas (Amaral Filho & Machado-da-Silva, 2006).

Assim, a Administração, após o modernismo se viu envolvida em uma transformação, que busca um resgate à razão prática, em contraposição a excessiva teorização, que não consegue mais responder as demandas dos praticantes, em outras palavras propõe-se um estudo abrangente de forma a incluir a prática no que diz respeito a estratégia (Toulmin, 2009). Entretanto, a Estratégia como Prática não surge para se contrapor à visão clássica da estratégia organizacional, mas sim para complementá-la, como uma nova lente, para se analisar como de fato as estratégias acontecem dentro das organizações (Silva & Hansen, 2012). Colla (2012) corrobora com essa visão ao afirmar que a abordagem da SAP não rompe com os conceitos estabelecidos no campo da estratégia, mas integra formulação e implementação, elucidando novas questões nas quais a teoria clássica, baseada no planejamento formal, não obteve êxito (Colla, 2012).

De acordo com Walter, Augusto e Fonseca (2011), no Brasil, os primeiros estudos relacionados a SAP tiveram seu marco em 2004. Esses autores propuseram em seu estudo uma abordagem macro, relacionando a abordagem da Estratégia como Prática a outras teorias, como a teoria institucional. Eles afirmam que uma limitação dessa corrente é ter um olhar muito focado no plano micro. Entretanto, para Hocayen-Da-Silva e Costa (2016) esse foco no micro é tido como a principal inovação trazida pela SAP. Para esses autores, o foco nas

microatividades dos gestores destaca o poder de agir dos atores sociais. Conforme Whittington (2003), a pesquisa de estratégia no nível micro tem início na análise das atividades dos indivíduos. A relação entre o nível micro e macro pode ser representado pela Figura 1.

Figura 1. Visão relacional entre os níveis macro e micro das práticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p.16).

Assim, o estudo da estratégia como prática social traz para o centro o ator que decide, que estrategiza, buscando compreender o como e o por que o faz, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação (Tureta & Lima, 2011).

Conforme Santos (2013), a Teoria da Prática se distingue tanto da teoria estruturalista como também do voluntarismo. As estratégias são limitadas pelo macrocontexto representado pelas estruturas, mas não são definidas por ele. A Estratégia é uma atividade socialmente realizada das organizações e não uma propriedade dela. Hocayen-da-Silva e Costa (2016) consideram que a estratégia é uma experiência vivenciada por seus participantes, demandando uma ação direta do sujeito sobre a organização, e não o contrário.

Estudos recentes apontam contribuições epistemo-metodológicas da abordagem da Estratégia como Prática para outros campos. Como o trabalho de Paiva et. al (2018), no qual os autores exploram essa abordagem no campo da gestão social, abrindo assim uma nova agenda de pesquisa. Os autores alegam que a categoria prática contribui para pensar as possibilidades da gestão social pelos elementos da Estratégia como Prática, argumentando ainda que a gestão social demanda a *práxis* como uma atividade social reflexiva e transformadora.

Outra publicação recente que provocou diálogos entre a Estratégia como Prática e outras abordagens foi o trabalho de Dias, Rosseto e Marinho (2017). Os autores demonstraram por meio de um caso empírico como as práticas discursivas contribuem para o fazer estratégia em uma instituição. Se valendo dos conceitos foucaultianos, o trabalho evidenciou que o poder está implícito nas práticas discursivas, nas relações entre os praticantes e na formulação da estratégia.

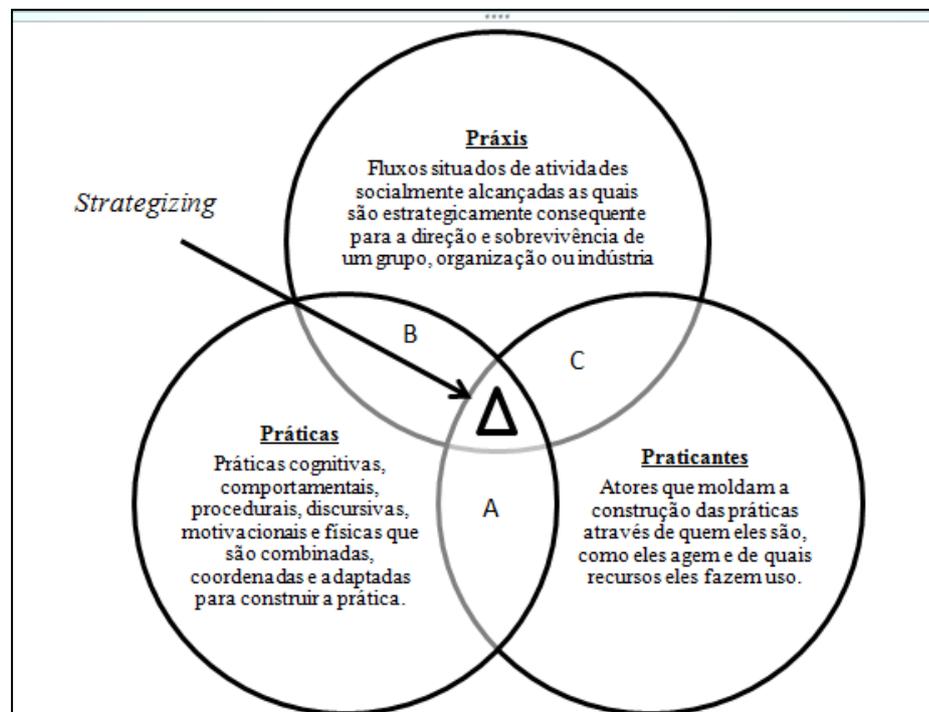
Brandt, Lavarda e Lozano (2017) também se valeram dos elementos da Estratégia como Prática para evidenciar, por meio de um caso empírico, como estes elementos em interação impactam a criação de políticas públicas que buscam minimizar as desigualdades entre gêneros. Assim, pode observar a importância dos elementos da Estratégia como Prática para a compreensão de tal abordagem.

2.2 Elementos da estratégia como prática

A questão chave da estratégia como prática de acordo com Whittington (1996), seu autor seminal, é a ênfase ao “fazer estratégia”, mas com foco no ator humano, suas interações e ações e seus valores. Segundo Whittington (2006) e Balagun, Jarzabkowski e Seidl (2007), apesar do foco desta abordagem centrar-se na ação humana, é reconhecido que os agentes não agem de forma isolada ou independente, mas dentro de um contexto rotinizados internos e externo.

Os elementos essenciais da estratégia como prática de acordo com Whittington (2006) são: *práxis*, o praticante e as práticas, conforme representado pela Figura 2.

Figura 2. Estrutura Conceitual Para Analisar A Estratégia Como Prática



Fonte: Jarzabkowski et. al. (2007)

A Figura 3 apresenta uma síntese dos conceitos dos elementos da Estratégia como prática e seus respectivos autores.

Figura 3. Elementos da estratégia como prática

Elemento	Definição	Autores
Práxis	Ação humana.	Reckwitz (2002)
	Fluxo de atividades no qual a estratégia é realizada.	Whittington (2006)
	Interconexão entre as ações de indivíduos ou grupos distintos e dispersos e de suas instituições social, econômica e politicamente incorporadas, pelas quais eles atuam e com as quais contribuem.	Sztompka (1991)
	Fluxo de atividades que interconecta as microações dos praticantes com as instituições mais amplas nas quais as ações são localizadas.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
	Fluxos de atividades socialmente realizadas que estrategicamente trazem consequências para a sobrevivência e a direção do grupo, da organização ou da indústria.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
Práticas	São as ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho da estratégia é realizado; são legitimadas por meio de normas ou sancionadas a partir de experiências passadas.	Whittington (2006)
	Os tipos rotinizados de comportamentos, constituídos de vários elementos interconectados entre si.	Reckwitz (2002)
	São as rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo a tradição, as normas e os processos de pensar, agir e usar “coisas”, como, por exemplo, ferramentas e tecnologias.	Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009)
Participantes	Aqueles que têm o trabalho de fazer, moldar e executar as estratégias.	Whittington (2006)
	Aqueles que moldam a construção da prática por meio de quem eles são, de como agem e as quais recursos recorrem durante o processo.	Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)
	Os envolvidos diretamente, os que influenciam indiretamente a estratégia.	Jarzabkowski e Whittington (2008)
	São os indivíduos ou os grupos/agregados de atores internos à organização ou são grupos/agregados de atores externos a ela que se envolvem na estratégia.	Jarzabkowski e Spee (2009)

Fonte: Santos (2013, p. 81).

A *práxis* segundo Reckwitz (2002) pode ser conceituado como descrição de toda ação humana envolvida na formulação da estratégia. O conceito de *práxis* segundo Whittington (2006), são as diversas atividades necessárias para formular e implementar a estratégia. De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a *práxis* pode ser operacionalizada em vários níveis de forma dinâmica perpassando de forma fluídica do institucional ao nível micro de ação.

A prática pode ser representada por comportamentos parametrizados, como atividades corporais e mentais, conhecimento, *know-how* e sistemas emocional e conhecimento motivacional (Jarzakowski et al. 2007). Para Whittington (2006), além do citado inclui-se ainda, tradição, normas e formas de pensar e agir. Para Whittington (2006, p. 619) o praticante é “aquele que tem o trabalho de fazer, moldar e executar as estratégias”. Jarzabokowski e Whittington (2008) ampliam o conceito de praticante incluindo além dos indivíduos os grupos de influência. Nesse sentido, praticante pode ser definido como sendo aquele que atua diretamente na construção da prática e também aqueles capazes de influenciar de forma indireta as estratégias tais como: os responsáveis pelas políticas, os consultores, as mídias, órgãos reguladores, sindicatos e escolas de negócios (interno ou externo).

A estratégia como prática tem uma perspectiva coletiva, já que os atores sociais não trabalham isolados. Walter et al. (2011) afirmaram que os praticantes da estratégia são mediadores entre as práticas e a *práxis*. Biselli, Tonelli e Silva (2015) desenvolveram um

estudo em que um dos objetivos era investigar quem são os praticantes envolvidos no fazer estratégia, entretanto não delimitaram quem são esses praticantes, utilizando sempre o termo “praticantes” e apenas em um momento utilizaram um exemplo de praticantes como sendo os executivos.

Desse modo, conforme Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2017), a definição de quem são os praticantes da estratégia ainda é vaga nos estudos que consideram a estratégia como Prática, pois é uma abordagem que se distancia da concepção de estrategistas como figuras do alto escalão. Não que estes não façam parte do grupo considerado como estrategistas, entretanto não são somente estes.

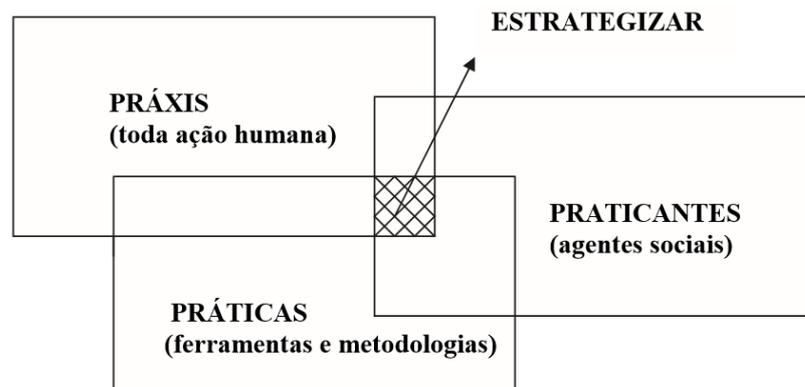
Coraiola et al. (2017) citam os primeiros estudos de Whittington (1996), em que o autor afirma que os praticantes de estratégia são identificados por meio das práticas estratégicas, surgindo assim a necessidade de se conhecer mais sobre esses praticantes por meio de estudos sobre sua biografia, os caminhos que seguiram em seu desenvolvimento, a formação, o desenvolvimento de seus conhecimentos práticos, as características e habilidades que os definem e os tornam mais ou menos efetivos.

Alguns anos mais tarde, Whittington (2001) definiu que os praticantes podem ser concebidos por diferentes conjuntos: gestores da cúpula da organização e de nível médio, analistas estratégicos, especialistas em desenvolvimento organizacional, consultores de negócio, especialistas em comunicação, e também advogados e investidores, destacando três grupos mais relevantes formados pelas elites gerenciais, gestores de nível médio e os consultores (Coraiola et al., 2017).

Pelos estudos de Coraiola et al. (2017), foram identificadas algumas percepções divergentes: a) praticantes da estratégia são concebidos aprioristicamente nas abordagens teóricas; b) estrategistas são normalmente associados a pessoas, entidades individuais isoladas; c) atores estratégicos são vistos como agentes competentes que voluntariamente realizam ações e tomam decisões; d) agentes da estratégia são somente aqueles que pertencem à cúpula da organização; e) atores não humanos e não atores da estratégia permanecem excluídos das análises. Desse modo, observa-se que a definição de quem são esses praticantes ainda permanece em aberto, sugerindo estudos relacionados a este assunto.

De acordo com Jarzakowski et al. (2007), mesmo com conceitos específicos, os elementos essenciais – prática, praticante e *práxis* – estão interconectados. E de acordo com Whittington (2006) ocorre também a integração intraorganizacional e a extraorganizacional. De forma que, ao analisar a abordagem da estratégia como prática é necessário considerar a intersecção dos elementos, conforme demonstra Figura 4:

Figura 4. O *framework* conceitual para a análise da estratégia como prática



Fonte: Adaptado de Jarzakowski, Balogun e Seidl (2007)

Ressalta-se, porém que, segundo alguns autores, a abordagem da estratégia como prática apresenta limitações, dentre eles cita-se Ezzamel e Willmott (2004) que criticam a ênfase dada a identificação de instrumentos, técnicas e habilidades e por outro lado a pouca atenção aos aspectos culturais e políticos. Após breve exposição desses elementos da estratégia como prática, destaca-se que as análises que serão realizadas a seguir terão essa corrente como suporte teórico, considerando seus pressupostos, elementos e possíveis limitações.

3 . Procedimento Metodológico

Essa pesquisa adotou a abordagem qualitativa e descritiva. O método adotado foi o estudo de caso, que segundo Stake (2005), representa mais do que o aparato metodológico utilizado, representa o interesse específico pelo caso em si, em seu contexto real, permitindo que sejam investigadas características holísticas e gerais dos acontecimentos, como o caso da pesquisa em questão. Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, onde o pesquisador mesmo portando um roteiro prévio, teve liberdade em explorar mais alguns temas de acordo com o andamento da entrevista. Para Marconi e Lakatos (2011) essa modalidade de pesquisa é reconhecida entre pesquisadores como a mais adequada ao tipo de delineamento estudo de caso, e tem como vantagens a maior flexibilidade e oportunidade de avaliar atitudes e comportamentos do entrevistado, possibilitando a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais.

Além das entrevistas com profissionais, os pesquisadores tiveram acesso a fontes documentais internas e externas que enriqueceram a análise. A entrevistas foram realizadas com pessoas de diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização, todas elas envolvidas na formulação das estratégias. A técnica de amostragem dos entrevistados foi por conveniência levando em conta a representatividade de cargos-chave e a disponibilidade desses em contribuir para a pesquisa (Arksey & Knight, 1999).

Nesse sentido, houve a necessidade de realizar um total de oito entrevistas, com três entrevistados, para esclarecer e ratificar o entendimento dos apontamentos feitos pelos entrevistados, ressalta-se que a principal fonte de dados baseou-se em entrevistas realizadas conforme tabela 1, com informações sobre os entrevistados.

Tabela 1. Informações dos entrevistados

Entrevistados	Formação	Cargos	Tempo de empresa
E-1	Administração de Empresas	Analista de Receitas e Tarifas e Gerente de Planejamento	> 10 Anos
E-2	Engenharia Elétrica	Suprimentos de Material de Estoque e Cadastro de Fornecedores	> 10 Anos
E-3	Engenharia Elétrica	Analista do Planejamento Energético	> 10 Anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A análise documental foi feita com base em dois tipos de documentos: (a) documentos internos da empresa, inclusive manuais de procedimentos, projeções relativas ao paradigma de cheia, apresentações, dentre outros; e (b) documentos de domínio público, neste caso foi realizada uma busca por notícias publicadas sobre a empresa e a crise hídrica, além das

informações obtidas junto aos órgãos envolvidos no planejamento do setor elétrico dentre ele Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, Agência Nacional de Águas - ANA, Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS, Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, Comissão Mista de Mudanças Climáticas e Empresa de Pesquisa Energética - EPE.

Para analisar os dados foi utilizada a análise de conteúdo. Em síntese, Bardin (2002, p. 42) define a análise de conteúdo como “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens.”

Assim, para a análise foram definidos os seguintes como temas principais:

- a) Praticantes – funcionários da UHE Três Marias, analista dos órgãos reguladores (ANEEL, ANA, ONS, EPE e IBAMA), população afetada com seca por meio de seus representantes;
- b) *Práxis* – atuação dos atores frente: a percepção e busca de solução para o problema da seca, processo de negociação contínuo, processo de comunicação, as soluções resultado das ações propostas e a mudança do paradigma de cheia;
- c) Práticas - fatores contextuais da empresa, instrumentos e procedimentos para acompanhamento dos períodos de seca e prática de planejamento estratégico energético.

4 Análises e Resultados

4.1 Apresentação do caso

O objeto deste trabalho é a análise das ações e estratégias realizadas pela Usina Hidrelétrica de Três Marias – UHE que está localizada a Avenida das Castanheiras, S/N, Vila CEMIG, Três Marias, MG e foi inaugurada em 1962. A barragem tem 2.700 metros de comprimento e forma um reservatório de 21 bilhões de metros cúbicos de água, a 2.221 km acima da foz do rio, localizada na cabeceira da bacia do rio São Francisco com capacidade de geração de 396 MW de energia. Como esta UHE foi construída em regime de cascata após Três Maria o rio continua seu curso pelo Norte de Minas e por outros seis Estados, abastecendo a agropecuária e a população de mais de 400 municípios, bem como outras cinco hidrelétricas, incluindo as de Xingó, entre Alagoas e Sergipe, o complexo de Paulo Afonso e a usina de Sobradinho, na Bahia. É administrada pela Cemig Geração e Transmissão S.A. – Cemig GT. Esse reservatório é considerado plurianual, porque foi projetado para estocar água em um grande período chuvoso para a utilização no período seco.

Cabe esclarecer que há unidades hidrelétricas que geram energia por meio da água represada e há unidades que geram energia pelo que é conhecido como “usinas fio d’água”. As unidades “fio d’água” operam com volume mínimo de quantidade de água e não necessitam inundar grandes extensões de área para operar. A UHE Três Marias opera por meio do represamento de água e ainda abastece unidades “fio d’água” que estão posicionadas abaixo dela na bacia hidrográfica, conforme modelo de cascata.

Conforme pode ser observado na Tabela 2, desde 2010 os volumes de precipitação estavam em queda, de forma que entre 2014 e 2015 as projeções se confirmaram instalando-se a crise hídrica da UHE Três Marias.

Tabela 2. Volume de Precipitação

Período	Volume de precipitação registrado em percentual
2010/2011	80%
2011/2012	70%
2012/2013	60%
2013/2014	40%
2014/2015	30%

Fonte: CPTEC/INPE 2016

Aliada à escassez hídrica a falta de planejamento prejudicou a empresa, pois o reservatório corria o risco de zerar seu volume. Com essa redução houve necessidade de fazer novas restrições considerando a preferência do consumo humano, dessedentação animal e irrigação em detrimento da produção energética em caso de escassez hídrica. A represa de Três Marias assemelha-se a uma parada do rio São Francisco, na qual reúne forças antes de enfrentar um clima hostil característico do sertão. Por tudo isso, entende-se que o represamento das águas em Três Marias tem finalidades múltiplas: produção de energia hidrelétrica, controle de enchentes, irrigação e melhoria das condições de navegabilidade do São Francisco.

Diante dessa crise, o corpo profissional da UHE Três Marias, que corresponde aos órgãos envolvidos, os representantes das cidades afetadas e a população em última instância, se aliaram para criar estratégias para manutenção da UHE e atender às necessidades da população afetada. Nesse sentido, foram estabelecidas várias alternativas visando minimizar os impactos da crise hídrica.

4.1.1 Fase Inicial – Percepção do Problema

O modelo de gestão dos recursos hídricos, adotado pela organização estudada até 2013, era elaborado com base em um cenário de excesso de chuvas. A organização utilizava de modelos de projeção da média de chuvas que fornece suporte aos gestores na tomada de decisão. Esses modelos indicavam uma queda no volume de chuvas que se confirmou e, segundo relatado pelo entrevistado E-3, desde 2010 a organização vinha registrando uma queda acentuada no volume dos reservatórios, chegando ao ponto crítico no final de 2014 e início de 2015. Ainda, de acordo com os entrevistados, a previsão era de que o reservatório chegasse ao nível 0 em julho de 2015 se fosse mantida a operação com o mínimo possível de água.

Os entrevistados E-3 e E-1 informaram que o sistema de Usinas Hidrelétricas é em cachoeiras, com usinas conectadas por meio de reservatório, portanto a amplitude e as consequências da seca em Três Marias eram ainda maiores, impactando cidades que fazem parte do sistema de cachoeira. Nesta etapa de percepção do problema observa-se uma necessidade de mudança de paradigma. Até aquele momento todos os estudos focavam os períodos de cheia, que era conhecida, estudada e regulamentada. A partir daí passou-se a estudar e tentar entender os períodos de seca, conforme relato do E-3:

Essa mudança de paradigma foi perceptível, uma vez que, a forma de gestão e alguns processos da organização precisaram ser reformulados dado que os eventos da cheia são de curta duração enquanto que os eventos da seca são de longa duração (E-3).

De acordo com E-1 a UHE Três Marias é uma pequena parte do complexo do setor elétrico, porém a redução de chuvas e a falta de planejamento contribuíram de forma negativamente para o sistema como um todo.

4.2 Principais atores envolvidos no “estrategizar”

O E-3 afirmou que, após a percepção da necessidade de mudança na gestão da organização, foi realizado um mapeamento dos agentes do ambiente interno e externo, para que se pudesse construir uma solução conjunta. No ambiente externo destacaram-se a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, o Operador Nacional do Sistema - ONS, a Agência Nacional das Águas – ANA, as Prefeituras e a sociedade (na qualidade de consumidora de água e de energia). No ambiente interno foi feita a identificação das principais equipes técnicas que poderiam atuar na solução do problema. Antes de solucionar qualquer problema é necessário conhecer suas causas e, no caso em questão, suas dimensões, para que se tenha uma tomada de decisão efetiva.

Dessa forma, foram levantados os principais atores e fatores críticos de sucesso para operação que buscava minimizar os impactos da crise hídrica, tais como:

- Decisões políticas dissonantes de decisões técnicas, mesmo fazendo uso de projeções bem realistas;
- Decisões e análises técnicas contraditórias entre as equipes da UHE Três Marias, ANEEL e ANA sobre o mesmo aspecto analisado;
- Sistema de operações das usinas e a vazão mínima para a operação.

Um grande entrave para o início das ações estratégicas apontado pelos entrevistados foi a necessidade de equacionar todos os interesses e “egos”.

Conforme relatos dos entrevistados, no primeiro momento a população não havia sido informada da situação crítica em que se encontrava UHE Três Marias, pois acreditava-se que as chuvas iriam ocorrer e que os problemas seriam solucionados, havia expectativa de melhoria do cenário.

No entanto, a sociedade sem a devida informação continuou agindo da mesma forma, consumindo energia e utilizando água sem restrições. As primeiras ações relativas à comunicação iniciaram-se entre a organização e seus empregados, principalmente por meio dos gerentes que passavam as informações à suas equipes, pelo jornal interno e pelo e-mail institucional.

Dentro do escopo da comunicação ocorreram reuniões entre as equipes da UHE e o do operador nacional do sistema – ONS, para explicar a situação. Conforme já informado, a UHE Três Marias faz parte do Sistema Interligado Nacional – SIN, dessa forma ela está sujeita ao que é denominado despacho centralizado, que é coordenado pelo ONS. “Esse despacho considera as disponibilidades de cada uma das usinas em condições de operação no Sistema Interligado Nacional (SIN)”, com o objetivo de minimizar os custos operacionais e visando o menor custo marginal possível, tendo-se em vista as afluições hidrológicas, o armazenamento de água dos reservatórios, os preços ofertados pelas usinas térmicas e as restrições operacionais. Nesse caso os agentes proprietários de usinas sujeitas ao despacho centralizado pelo ONS não tem controle sobre seu nível de geração.

Conforme relato dos entrevistados também ocorreram exaustivas reuniões entre a UHE Três Marias, a ANA, a EPE, as prefeituras cujas cidades foram afetadas pela operação da usina e a ANEEL. As reuniões entre os órgãos tinham o intuito de informar a situação crítica e definir a estratégia de ação. De acordo com os entrevistados essas reuniões apresentaram grande impasse na busca de solução, haja vista que as equipes de cada órgão tinham um direcionamento distinto quanto ao funcionamento da UHE, considerando sempre os interesses de cada instituição.

Após decurso de tempo e vários embates, uma das principais ações foi o envolvimento da população no processo de tomada de decisão. Foi veiculada pela empresa uma campanha para a economia de energia e de água. Outra ação importante foi a atualização do manual de procedimento de operação UHE Três Marias que sofreu mudanças drásticas, resultado da participação de todos os agentes. Outras medidas e análises foram realizadas para indicar qual seria o esforço de racionamento necessário para manutenção da UHE.

4.3 Relacionando os elementos da estratégia como prática com as ações para o enfrentamento da crise hídrica

Segue na Tabela 4 com as principais ações adotadas pelos praticantes para equacionar a crise hídrica, bem como uma correlação entre as ações estratégicas e os elementos da abordagem da estratégia como prática. Adicionalmente segue tabela 3 com cargos e formação dos principais envolvidos, ressalta-se porém que em relação aos profissionais alta gerência trata-se de cargos de confiança com poder deliberativo dos órgãos envolvidos.

Tabela 3. Cargos dos Principais envolvidos

Órgão	Cargos Operacionais	Formação	Tempo médio de experiência
Cemig	Analistas/ técnico	A formação dos praticantes em grande parte é composta por engenheiros, porém constavam também Administradores, economistas, dentre outras formações.	10 anos
UHE Três Marias	Analistas/ técnico		10 anos
NOS	Analistas/ técnico		10 anos
ANEEL	Analistas/ técnico		10 anos
Prefeituras	Analistas/ técnico		10 anos
ANA	Analistas/ técnico		10 anos
EPE	Analistas/ técnico		10 anos

Elaborado pelos Autores (2018)

Tabela 4. Relacionando os elementos da estratégia como prática com as ações para o enfrentamento da crise hídrica

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS - ESTRATEGIZAR				
Ações	Descrição	Práxis	Práticas	Praticantes
Mudanças Métodos de Operações	Reformulação do manual de normas operacionais, o que possibilitou documentar conhecimento relacionados a processo de trabalho, maquinaria e equipamentos que estavam com a especificação técnica obsoleta, práticas de segurança, manutenção e principalmente medidas para lidar com situações de contingências referente a grandes períodos de seca.	Verifica-se ação humana, na reformulação dos manuais conforme proposta Reckwitz (2002). Além disso observa-se a interconexão do fluxo de atividades socialmente realizadas proposto por Jarzabkowski et al. (2007).	Os Manuais e troca de informações entre órgãos conforme propõe Whittington (2006).	Os praticantes aqui enquadram-se no conceito proposto por Jarzabkowski e Spee (2009), são os funcionários de vários órgãos.
Redução capacidade produtiva de outros reservatórios	Redução da capacidade produtiva de outros reservatórios interconectados ao reservatório de Três Marias por decisão colegiada.	Interconexão de ação de indivíduos distintos e dispersos da organização conforme conceito proposto pelo Sztompka (1991).	Metodologias e procedimentos, bem com a utilização de maquinário conforme propõe Reckwitz (2002).	Decisão da alta gerência, com suporte de órgãos como ONS e execução dos empregados envolvidos. Em consonância com o conceito proposto por Jarzabkowski et al. (2007).
Redução capacidade produtiva mínimo UHE Três Marias	O mínimo (35 de um total de 360 megas), posteriormente, ocorreu uma flexibilização do mínimo para operar abaixo de 35 megas (com 20-22 megas), correndo o risco de danificar o maquinário.	Interconexão de ação de indivíduos distintos e dispersos da organização conforme conceito proposto pelo Sztompka (1991). E ação humana proposta Reckwitz (2002).	Metodologias e procedimentos, bem com a utilização de maquinário, conforme propõe Whittington (2006)	Decisão da alta gerência, com suporte de órgãos como ONS e execução dos empregados envolvidos. Em consonância com o conceito proposto por Jarzabkowski et al. (2007).
Acionamento térmicas	Maior acionamento da produção suplementar de energia térmica.	Decisão ligado a ação humana de contratação da térmicas para suplementar produção envolvendo órgãos externos.	Procedimentos de acionamento. Reckwitz (2002).	Decisão da ONS e execução dos envolvidos, consonância com o conceito proposto por Jarzabkowski et al. (2007).
Emissão alerta vermelho	Mesmo operando abaixo do mínimo, o reservatório poderia zerar em julho de 2015, diante disto a ONS emitiu um alerta vermelho: a produção energética seria preterida em nome do consumo de água para atendimento das necessidades humanas.	Interconexão de ação de indivíduos distintos e dispersos da organização conforme conceito proposto pelo Sztompka (1991).	Aplicação de procedimentos da ONS e ANA. Whittington (2006)	Decisão da ONS e ANA para execução dos envolvidos, em consonância com o conceito proposto por Jarzabkowski e Spee (2009).

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.4 Discussão dos Resultados

Diante da correlação proposta acima e dos relatos dos entrevistados é possível depreender que mesmo nas ações em que as decisões são, inicialmente, da alta gerência ocorre a participação ativa do ser humano como regente da ação, com o objetivo e capacidade de superar obstáculos, como nas teorias voluntaristas, de acordo com Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006).

O inter-relacionamento da Tabela 4 permite investigar a prática da estratégia como um fluxo de atividade organização que incorpora o conteúdo e o processo, a intenção e emergência, o pensar e o agir, conforme explicita Jarzabkowski (2005). Verifica-se, ainda, conforme Santos (2013), que a estratégia é uma atividade social, resultado das interações e não uma propriedade de uma organização, pois o processo da busca de caminhos alternativos para solução da crise hídrica exigiu intercâmbio de diversos órgãos por meio de seus representantes.

O conceito de estratégia proposto por Hocayen-da-Silva e Costa (2016) pode ser identificado quando observada a experiência vivenciada pelos envolvidos no processo, o que demandou uma ação direta do sujeito sobre a organização para soluções imediatas tais como redução de vazão e a emissão de alerta vermelho.

As ações como mudança de métodos e operacionais, redução de capacidade produtivas e mudança de paradigma de cheia, exigiram um intenso e exaustivo processo de negociação entre os praticantes das ações e demais envolvidos, como órgãos reguladores, prefeituras e principalmente população, o que vai ao encontro da afirmação de Walter et al. (2011) de que os praticantes da estratégia são mediadores entre as práticas e a *práxis*. Os praticantes neste estudo de caso são diferentes grupos, desde alta gerência a analistas de conhecimento técnico, da própria UHE e dos órgãos de inter-relacionamento. De forma que se ratifica o conceito proposto por Whittington (2002) de que os praticantes são constituídos de diferentes grupos, em função da necessidade relacionamento, tais como os das elites gerenciais, gestores de nível médio e os consultores.

Para Hocayen-Da-Silva e Costa (2016) o foco no micro é a principal inovação trazida pela SAP. Nesse sentido, para elucidar o poder explicativo da abordagem na geração de conhecimento para os praticantes, em relação a formulação das estratégias realizadas, seguem alguns pontos analisados sob o ângulo do nível micro, que foram relatados pelos entrevistados:

- Ações reativas – Cita-se como exemplo a pouca atenção de alguns praticantes (alta gerência) quanto às medições de pluviosidade, ou seja, o elemento “prática” é desconsiderado. Desde 2010 já havia apontamentos de baixos índices de chuva para os anos seguintes, gerando desta forma a necessidade de ações imediatistas;
- Resistência a mudanças – alta dificuldade de mudar os procedimentos relacionados com metodologia de projeção pluviométrica. Ou seja, alta resistência visando a manutenção do paradigma de cheia. Os praticantes demoraram a entender a importância de analisar e estudar o período de seca, neste caso a prática envolvida estava obsoleta e ações dos praticantes de resistência impactaram fortemente em sua manutenção, que possibilitou projeções insuficientes;
- Atraso na tomada de decisão – Esse atraso ocorreu devido aos múltiplos interesses dos envolvidos no processo de tomada de decisão, que deveria ser colegiada. Neste caso observa-se que em função de uma prática estabelecida – processo de tomada de decisão – ocorre um atraso na *práxis*;

Ao relacionar a estratégia como prática e o caso concreto, conforme propõe o item verifica-se que os principais elementos dessa abordagem são identificados com clareza e que a subdivisão do “fazer estratégia” em elementos permite analisar de forma específica as ações, o suporte instrumental, entendidos aqui como equipamentos, metodologia e procedimentos utilizados, e os atores da estratégia.

Ao pontuar ações estratégicas específicas da Tabela 4, verifica-se que existe não só uma correlação entre os elementos da estratégia como prática, como também uma contribuição dessa abordagem, uma vez que essa permite, por meio da prática e do foco nos praticantes um melhor entendimento do processo de planejamento estratégico.

Quando os elementos da estratégia como prática são analisados de forma pormenorizada é possível, também, visualizar a necessidade de integração entre eles para ocorrer o “estrategizar” e ainda os impactos de sua correlação, ou seja, são interdependentes. Observa-se que possível obter do caso concreto lições aprendidas para melhoria da estratégia a título de exemplo cita-se a inobservância por parte dos praticantes, em relação aos apontamentos de previsão pluviométrica o que gera uma *práxis* reativa.

A resistência humana na manutenção do elemento prática, o paradigma de cheias, mantém um processo e/ou procedimento obsoleto que irá impactar diretamente na *práxis* adotada. O atraso na tomada de decisão, em uma situação grave como a crise hídrica, explicitou a necessidade encontrar uma prática que poderia ter permitido a participação coletiva nas decisões e ao mesmo tempo maior agilidade.

Apesar de a análise em nível micro ser apontada por Walter et al. (2011), como uma limitação da SAP, verifica-se que o aprofundamento em nível micro permitiu melhor entendimento das estratégias adotadas. De forma que possibilita um processo de aprendizagem integrado. O praticante tem aqui a oportunidade incorporar no processo de planejamento de estratégias as ações para minimizar possíveis fontes de resistências e criar sistemas mais eficientes e ágeis na tomada de decisão.

O ambiente que circunda o setor elétrico é bastante restritivo quanto a tomada de decisão, ou seja, muito peculiar. Assim sendo, destaca-se uma das limitações da SAP, conforme Ezzamel e Willmott (2004), quanto ao aprofundamento de questões culturais e políticas, na identificação dos elementos, no seu funcionamento e na integração que são de extrema importância no entendimento das estratégias. A abordagem estudada não esboça fundamentação que permita uma análise que considere de forma particular os ambientes que envolvem as organizações. Mas, a referida limitação não diminui a importância dessa abordagem no entendimento do fenômeno analisado.

5 Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar, por meio de um estudo de caso, as estratégias implementadas pelos praticantes na Usina Hidrelétrica de Energia (UHE) Três Marias durante o período de agravamento da crise hídrica, sob a ótica da estratégia como prática.

Para tanto, inicialmente foram identificados e correlacionados os pressupostos da estratégia como prática. O conceito de “estrategizar” proposto por Whittington (2006) pôde ser verificado por meio do resultado da interação dos elementos identificados – *Práxis*, Prática e Praticantes na formulação e implementação das estratégias. Em diversos momentos observa-se a participação efetiva dos praticantes na formulação das estratégias, em maior ou menor grau.

Foi possível verificar o envolvimento entre atores internos e/ou externos na tomada de decisão o que possibilitou reconhecer a conexão entre os níveis intraorganizacional e extraorganizacional em várias situações, que também é um dos pressupostos desta abordagem. A identificação dos elementos da SAP no caso concreto permitiu, ainda, estudar as decisões estratégicas do ponto de vista dos praticantes.

A análise realizada permitiu entender as ações estratégicas sob o prisma dos praticantes, o ambiente técnico-institucional (esquemas, regras e recursos) e a interação destes, visando o “fazer estratégia”.

Esse aspecto vai ao encontro do proposto por Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007) quanto a interconexão entre os elementos fundamentais *práxis*, prática e praticante para ocorrer o “fazer estratégia”, ou seja, “estrategizar”.

O presente trabalho contribuiu para enriquecer o tema estratégia como prática ao apresentar um caso prático e real, realizando um correlacionado entre as estratégias implementadas e os elementos da estratégia como prática, como pôde ser verificado na Tabela 4, desencadeando em uma análise na qual verificou-se, o poder explicativo da abordagem SAP, que ao focar nas ações dos praticantes permitiu um estudo mais aprofundado das estratégias apontando, inclusive, algumas falhas ou oportunidade de melhorias para enfrentamento da crise hídrica, tal como a sistema de decisão colegiada – *práxis*- que representou um atraso na tomada de decisão, em função de interesses divergentes dos praticantes.

Como consistiu em um estudo de caso, teve como limitação a não generalização dos resultados encontrados. Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a análise dos outros elementos da estratégia como prática: a prática e a *práxis* a partir de outros casos.

REFERÊNCIAS

- Amaral Filho, R. G., & Machado-da-Silva, C. L. (2006). *Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração*. Artigo apresentado no Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Porto Alegre, Brasil.
- ANA. (2015). Encarte Especial Sobre a Crise Hídrica. Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR, Agência Nacional de Águas (ANA), Brasília – DF.
- Arksey, H., & Knight, P. T. (1999). *Interviewing for social scientists: An introductory resource with examples*. Sage.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2007). *Strategy as practice perspective*.
- Bardin, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. 2002. (Obra original publicada em 1977).
- Biselli, F., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2015). “Caminante, No Hay Camino, Se Hace Camino Al Andar”: Um Estudo sobre a Construção de Sentidos em Estratégia. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(4).
- Brandt, J. Z, Lavarda, R. A. B., & Lozano, M. A. S. P. (2017). Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública-RAP*, 51(1).

- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(4), 21-31.
- Colla, J. E. (2012). Pesquisa em Strategy-as-Practice no Brasil: Considerações Iniciais sobre o Campo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(3), 33-60.
- Coraiola, D. M., Oliveira, S. A., & Gonçalves, S. A. (2017). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes?. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 231-242.
- Dias, A. T. B. B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2017). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 393.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2004). Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1(1), 43-48.
- Hocayen-da-Silva, A. J., & Costa, C. R. F. (2016). Contribuições da hermenêutica filosófica aos estudos da estratégia como prática. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 14(1), 133-147.
- INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. *CPTEC – Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos*. Disponível em <<http://tempo.cptec.inpe.br>> Acesso em 05/03/2016.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidel, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1), 101-106.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization studies*, 12(2), 251-273.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas.
- Paiva, A. L., de Castro Alcântara, V., Cruz, T., Santos, E., & Silva Andrade, L. F. (2018). Em Busca das Práticas: Contribuições Epistemo-metodológicas das Teorias da Prática aos Estudos da Gestão Social. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1).
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.

- Pettigrew, A. M (1996). The Double Hurdles for Management Research. In: Clarke, T. & Mallory, G.(eds.): *Advancement in Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of management Journal*, 44(2), 340-355.
- Santos, M. S. D. (2013). Instituições e estratégia como prática: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil.
- Scott, W. R. (1997). *Financial accounting theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Silva, A. R. L. (2007). *Práticas Sociais e o "fazer estratégia": Um Estudo dos Comerciantes de Hortifrutícolas no Mercado da Vila Rubim*.
- Silva, F. O., & Hansen, P. B. (2012). Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 255-267.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative Case Studies*, [w:] Denzin NK, Lincoln YS (red.). Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of management*, 12(4), 3-27.
- Sztompka, P. (1991). *Society in action: The theory of social becoming*. University of Chicago Press.
- Toulmin, S. E. (2009). *Return to reason*. Harvard University Press.
- Tureta, C., & Lima, J. B. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(6).
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & da Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cadernos Ebape. BR*, 9(2).
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of management studies*, 29(6), 693-712.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R., & Mayer, M. (2000). *The European corporation: Strategy, structure, and social science*. Oxford University Press on Demand.
- Whittington, R. (2001). Learning to strategise: problems of practice. *Research Paper*, (20).

- Whittington, R. (2002). Improving the performance of contingent valuation studies in developing countries. *Environmental and resource economics*, 22(1), 323-367.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(4), 44-53.
- Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(4), 11-20.