

## PRÁTICAS ESTRATÉGICAS QUE PROPORCIONAM MUDANÇA INCREMENTAL

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as práticas estratégicas (strategizing) buscando saber: Como as diferentes práticas estratégicas influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização? Considerando a perspectiva teórica da estratégia como prática. Estabeleceu-se como proposição que: As diferentes práticas estratégicas influenciam diretamente como facilitadoras dos processos de mudanças na organização. Foi adotada a metodologia qualitativa por meio do estudo de caso. Evidenciaram-se as práticas estratégicas adotadas pela Faculdade Atual da Amazônia (FAA), por meio dos principais eventos promovidos pela instituição, como: "Semana Roraimense de Comunicação e Marketing", que objetiva proporcionar à comunidade acadêmica e profissional espaço de aquisição de informações e debate das mais novas tendências regionais, nacionais e internacionais em marketing; "Atual Empreendedor" que estimula e dissemina o conceito de empreendedorismo na comunidade roraimense, e o "Atual Tec", que difunde a cultura do software livre e sua importância social. Como resultado encontrou-se que as diferentes práticas estratégicas utilizadas pela instituição, na elaboração e execução dos eventos, têm propiciado mudanças incrementais contínuas agregando valor para a mesma, uma vez que a IES é reconhecida como referência no meio acadêmico e empresarial da região, pela elaboração e execução de eventos, que contam com a participação de alunos, empresários e comunidade.

**PALAVRAS-CHAVES:** Estratégia; Estratégia-como-Prática; IES; Eventos; Processo de Mudança.

## STRATEGIC PRACTICES THAT PROVIDE INCREMENTAL CHANGE

### ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the strategic practices (strategizing) seeking to know: How do the different strategic practices influence or characterize the processes of change of the organization? Considering the theoretical perspective of the strategy as practice, it was established a proposition: The different strategic practices influence directly as facilitators of change processes in the organization. It was adopted the qualitative methodology through a case study. It was highlighted the strategic practices adopted by Faculdade Atual da Amazônia (FAA), through the major events sponsored by the institution, such as: "Semana Roraimense de Comunicação e Marketing" which aims to provide to the academic and professional community space to information acquisition and discussion of the latest regional, national and international marketing trends; "Atual Empreendedor", which stimulates and disseminates the concept of entrepreneurship in the community of Roraima, and "Atual Tec," which disseminates the culture of free software and its social importance. As a result it was found that the different strategic practices utilized by the institution in the formulation and implementation of the events, has provided continuous incremental changes adding value to itself, once the institution is recognized as reference in the academic and business ambient of the region by the elaboration and running events that is supported with the participation of students, entrepreneurs and the community.

**KEYWORDS:** Strategy; Strategy-as-Practice; IES; Events; Change Process.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar,  
Abr, Mai, Jun 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*  
TOPIC: *Estratégia e  
Competitividade*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0007

**Marcilene Feitosa Araujo**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0197379824530211>  
[marcyfeitosa@hotmail.com](mailto:marcyfeitosa@hotmail.com)

**Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda**

Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia  
Catarinense, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0883337106284313>  
[rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)

**Milton Carlos Farina**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2500123162632663>  
[milton.farina@uscs.edu.br](mailto:milton.farina@uscs.edu.br)

**Márcia Regina Coelho de Brito**

Universidade Virtual de Roraima, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2059243671143670>  
[britomarciaromu@gmail.com](mailto:britomarciaromu@gmail.com)

**Jacqueline Alves Machado**

Faculdade Estácio da Amazônia, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0381324049935867>  
[jacquelinealves@gmail.com](mailto:jacquelinealves@gmail.com)

Received: 13/04/2013

Approved: 15/12/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

### Referencing this:

ARAUJO, M. F.; LAVARDA, R. A. B.; FARINA, M. C.;  
BRITO, M. R. C.; MACHADO, J. A.. Práticas estratégicas  
que proporcionam mudança incremental. *Revista  
Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5,  
n.1, p.111-125, 2014. DOI:  
[http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-  
684X.2014.001.0007](http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0007)

## INTRODUÇÃO

As empresas buscam maior vantagem competitiva e, para isso, contam cada vez mais com o apoio de todos os envolvidos na construção e na implementação da estratégia (PORTER, 1991). O grande número de empresas e o nível de concorrência cada vez mais acirrada exigem que os estrategistas formulem estratégias que os diferenciem dos demais concorrentes. Oliveira (2001) destaca que o conceito básico de estratégia, está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, gerando uma interação, na qual, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Assim, a verdadeira finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa, os quais ocorrem por meio da interação dos atores que ali atuam, ou seja, por meio de práticas estratégicas. Assim, as práticas estratégicas, de acordo com Jarzabkowski (2003), referem-se especificamente aos padrões de interação e interpretação envolvidos na atividade estratégica. “A estratégia como prática” demonstra esse recurso não apenas como sendo um atributo das organizações (JARZABKOWSKI, 2003), mas também como uma atividade realizada no cotidiano das pessoas que compõem esses coletivos. A autora destaca, ainda, que as práticas podem ser entendidas como hábitos, artefatos ou modos socialmente definidos em que o fluxo de atividade estratégica é construído.

Assim, as principais práticas estratégicas são identificadas como os procedimentos operacionais formais na direção, distribuição de recursos, monitoramento e controle, podendo ser usadas para moldar o contexto de atividade, para influenciar novos padrões de atividade e para conceituar a lógica em que a atividade ocorre (JARZABKOWSKI, 2003).

Dentro deste contexto, o objetivo deste estudo é analisar as práticas estratégicas (strategizing), desenvolvidas pela IES no tocante à realização de seus principais eventos buscando responder a seguinte pergunta de investigação: Como as diferentes práticas estratégicas influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização? Para responder esta questão, considerando a perspectiva teórica da estratégia como prática, estabeleceu-se como proposição de pesquisa que: As diferentes práticas estratégicas influenciam diretamente como facilitadoras dos processos de mudanças na organização.

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo qualitativo por meio do estudo de um caso único (STAKE, 1995), analisado a partir de diferentes fontes de coleta de dados (YIN, 2005). A instituição pesquisada (Faculdade Atual da Amazônia) mantém hoje um calendário anual de eventos de grande porte, tais como Semana Roraimense de Comunicação e Marketing, Atual Empreendedor e o Atual Tec, os quais se constituíram em objetos deste estudo.

Como antecipação parcial dos resultados pode-se dizer que as diferentes práticas estratégicas utilizadas pela instituição, na elaboração e execução dos eventos, têm propiciando mudanças incrementais contínuas agregando valor para a mesma, uma vez que a IES é

reconhecida como referência no meio acadêmico e empresarial da região, pela elaboração e execução dos eventos, que contam com a participação de alunos, empresários e a comunidade.

## REVISÃO TEÓRICA

### Estratégia e Mudança Organizacional

O conceito de estratégia organizacional vem se desenvolvendo ao longo da história, sendo construído através de diferentes perspectivas (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965, MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980; MINTZBERG & WATERS, 1985; HART, 1992; ANDERSEN, 2000; JARZABKOWSKI, 2003; JOHNSON, MELIN & WHITTINGTON, 2003; ANDERSEN, 2004).

Por outro lado, as constantes mudanças no contexto empresarial modificam também o modo de administrar e a estratégia é a responsável direta pela ligação entre a empresa e seu ambiente. Dessa forma, os estrategistas buscam formular estratégias que aumentem ao máximo o resultado estabelecido, uma vez que a finalidade da mesma é estabelecer o caminho, os cursos, e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados esperados (OLIVEIRA, 2001). Mintzberg e Quinn (2001) destacam que não existe 'um melhor caminho' para se criar estratégia; tampouco existe "um melhor caminho" para a organização. Dessa forma, a estratégia é de fundamental importância para as organizações, devendo fazer parte da cultura da mesma, uma vez que o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas (OLIVEIRA, 2001).

Neste contexto, Oliveira (2001, p.109) reforça que:

A formulação das estratégias empresariais pode ser considerada importante premissa para o adequado desenvolvimento e operacionalização dos sistemas de informações gerenciais, tendo em vista otimizar o processo decisório nas empresas. E também, facilitar, o estabelecimento, negociação e aplicação de critérios e parâmetros de desempenho, os quais representam os focos básicos das informações para o processo decisório, bem como pode gerar requisitos e especificações de projetos de desenvolvimento de sistemas que são necessários para alavancar os resultados da empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) salientam que as estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real, sendo necessário observar o padrão emergente real das metas operantes, das políticas e dos principais programas do empreendimento para constatar o que é estratégia verdadeira. Para Cavalcanti (2003) a capacidade de desenvolver estratégia significa saber analisar as competências essenciais e aptidões ou estilos estratégicos e ser capaz de transformar investimentos e tecnologias num recurso único de valor sustentável.

Ainda, Cavalcanti (2003,) afirma que a estratégia empresarial é vista como o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de

forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Ou ainda como uma perspectiva de ambiente turbulento levando à exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento, ou apenas para a sobrevivência da organização.

Bethlem (2004, p.20) argumenta que:

Para que haja a transformação de ideias 'estratégicas' em ações 'estratégicas', que venham dar aos estrategistas os resultados esperados, esta exigirá diferentes etapas que vão desde a formulação à implementação e finalização dos planos até o alcance com os objetivos propostos.

As organizações são compostas por pessoas e a relação destas com o meio em que atuam. Há mudanças em todas as partes da organização: na estratégia, na estrutura, nas tecnologias e nos produtos. A ocorrência de todas essas mudanças provoca mudanças também nos atores da ação, uma vez que estes precisam acompanhar as mudanças no ambiente da organização para torná-la cada vez mais competitiva. Daft (2003) destaca que "organizações não mudam mais de tempos em tempos, mas sim o tempo todo", as empresas necessitam da mudança para sobreviver, ela é necessária e vital.

A mudança organizacional é uma estratégia adotada pelas organizações para sobreviver à instabilidade (MANDELLI, 2003). A palavra mudança gera instabilidade e isso provoca nas pessoas resistências. No entanto, ela é extremamente necessária no mundo das organizações, uma vez que significa competitividade, cujo foco é a sobrevivência. Para isso, é imprescindível buscar novos espaços de mercado e maior estabilidade para seus negócios.

Segundo Daft (1999,) a mudança pode ser 'incremental ou radical'. A mudança incremental pode ser classificada como: avanço contínuo que afeta parte da organização; por meio da estrutura normal e dos processos gerenciais incluindo melhorias na tecnologia e melhoria nos produtos. Por outro lado a mudança radical é classificada como surto de ruptura de paradigmas que transforma a organização como um todo; cria nova estrutura e administração; como tecnologia inovadora ou novos produtos que criam novos mercados.

## **A Estratégia como Prática**

O strategizing é tema constante de diversos estudos contemporâneos como os de Balogun et al. (2003); Regnér (2003); Samra-Fredericks (2003); Wilson e Jarzabkowski (2004); Rouleau (2005); Jarzabkowski et al. (2007); Chia e Mackay (2007); Regnér (2008); Lavarda e Canet-Giner, (2009); Jarzabkowski e Spee (2009); Rasche e Chia (2009), Cardoso e Lavarda (2010). Um dos primeiros autores a falar sobre o assunto foi Whittington, em 1996, seguido por Jarzabkowski em 2003. Esses autores vêm apresentando estudos relevantes sobre o *strategizing* (fazendo a estratégia acontecer), redirecionando os estudos organizacionais para um novo foco, as micro atividades dos atores (JOHNSON et al., 2003).

Assim, a estratégia pode ser vista não como algo que a organização possui, mas sim como algo que os seus membros fazem no dia a dia das organizações (JARZABKOWSKI, 2003; VAN DE

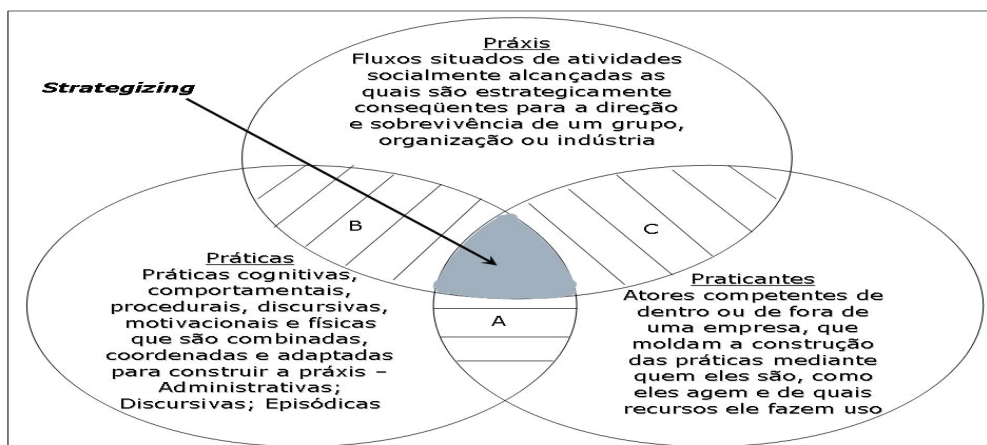
VEM & JOHNSON, 2006; WILSON & JARZABKOWSKI, 2004). Assim, observa-se a importância de cada ação para o contexto da formação da estratégia, existindo daí a necessidade de entender como se dá o processo. Portanto, dentro da perspectiva teórica da estratégia como prática está o fenômeno ou o conceito para se analisar o processo de realização das estratégias, o 'fazer estratégia' ou o 'estratetizar'.

O strategizing ocorre por meio da interação de três processos (JARZABKOWSKI, 2005), práxis, práticas e praticantes (JARZABKOWSKI et al., 2007), conforme apresentado na figura 1 (a figura 1 encontra-se no final do texto, após as referências). A *práxis* é considerada como grupo de apoio, ferramentas disponíveis na organização, para auxiliar na ocorrência dos processos no dia a dia, podendo ser entendida como as ações diárias dos atores organizacionais, ou seja, o que as pessoas fazem de fato, na organização, bem como a relação entre essas ações e o contexto social, institucional e organizacional em que elas ocorrem. Para Cardoso e Lavarda (2010) a práxis nada mais é do que a adaptação das estratégias existentes como forma de atender as particularidades do dia a dia da organização. A práxis é a forma como o praticante executará a prática da organização.

As *práticas* são tradições, rotinas, procedimentos e normas que constitui o trabalho da estratégia, por meio dos hábitos sociais caracterizados na forma de fazer determinada atividade cultural. Assim, as práticas são evidenciadas nos artefatos socioculturais, nos quais, o fazer, a estratégia ocorre. Machado (2004) salienta que os elementos culturais representam a forma concreta de uma organização, sendo utilizados para estabelecer uma linguagem comum para todo o ambiente organizacional de forma que esses elementos direcionem a cultura organizacional e estimulem a execução de atividades culturalmente expressas.

E os *praticantes* são os atores da ação, indivíduos que fazem e refazem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas, ou seja, os praticantes, são os atores sociais (profissionais), representados por um conjunto diversificado de indivíduos e a este cabe a responsabilidade da implementação das atividades estratégicas na organização. Dessa forma, as práticas sociais não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. A partir desses conceitos é que a estratégia, como prática, apresenta-se não apenas como sendo um atributo das organizações, como já foi dito, mas também como uma atividade realizada no dia a dia das pessoas que compõem esses cenários, consolidando-se, dessa forma, como uma prática social.

Sendo assim, percebe-se que essas correntes buscam explicar como os indivíduos estratégicos, ou seja, os praticantes da ação (atores) constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (práticas), que eles também consideram como grupo de recursos; ou seja, grupo de apoio, a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar tal processo nas atividades do cotidiano (práxis) para se fazer a estratégia da organização (Figura 1).



**Figura 1:** *Strategizing*: um modelo conceitual para analisar a Estratégia como Prática.  
**Fonte:** Adaptado de Jarzabkowski; Balogun & Seidl (2007, p. 11).

Ao se analisar estratégia colocada em prática, percebe-se a ênfase dada às ações dos atores da estratégia, tais como o comportamento, as atitudes no fazer a estratégia acontecer durante o processo de implementação da estratégia. Jarzabkowski (2004) destaca que os processos de fazer a estratégia acontecer podem ser avaliados como uma mistura de ação e direção, no qual o conhecimento adquirido dessa interação faz com que a estratégia aconteça.

Adicionalmente, para Canhada e Bulgacov (2009), a estratégia entendida como prática social evidencia as micro atividades realizadas pelos indivíduos, que em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem resultados organizacionais, desejados ou não. Assim, considerando o marco teórico revisado para se responder a questão de pesquisa formulada: *Como as diferentes práticas estratégicas (strategizing) influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização?*

Fica estabelecida como proposição teórica para posterior comparação empírica que: *As diferentes práticas estratégicas (strategizing) influenciam diretamente como facilitadoras dos processos de mudanças na organização.* O (strategizing) promove processos de mudança organizacionais (incremental ou radical) através das *práticas diferenciadas das práxis adotadas pelos praticantes* da estratégia.

## METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo qualitativo (GODOY et al., 2006) empregando o estudo de um caso único (STAKE, 1995), o qual permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005). Do ponto de vista da forma de abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como explicativa, já que tem como objetivo analisar como as diferentes práticas estratégicas (*strategizing*) influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização.

O estudo de caso, portanto, foi desenvolvido com vistas ao aprofundamento da questão de pesquisa, para a qual se buscou verificar diferentes fontes de evidências. O caso foi selecionado atendendo aos critérios de acessibilidade e intencionalidade (EISENHARDT, 1989) uma vez que a organização apresenta as condições necessárias para viabilizar o estudo das variáveis que se quer explicar (práticas, práxis e praticantes); uma das características necessárias à organização objeto de estudo era que tivesse práticas estratégicas bem definidas, dando visibilidade ao processo. Nesta perspectiva, o presente estudo foi realizado em uma instituição de Ensino Superior (IES) privada, localizada na cidade de Boa Vista, estado de Roraima. A IES mantém um calendário permanente de eventos de médio e grande porte, que possibilitaram sustentar as discussões sobre práticas estratégicas no tocante ao processo de planejamento e execução de eventos.

Com base nas diferentes fontes de coleta de dados foi possível realizar a triangulação dos dados, um ponto importante para garantia da confiabilidade dos dados coletados e das análises a serem construídas (MINAYO et al., 2005). A triangulação corresponde à integração das estruturas dos processos e dos resultados, ou seja, o cruzamento de diferentes fontes de evidência, com o objetivo de buscar a confirmação dos resultados encontrados, diminuindo a possibilidade de vieses e garantindo, assim, a confiabilidade dos dados qualitativos (YIN, 2005); buscando evidenciar uma preocupação com a compreensão dos processos sociais e não meramente com uma relação entre variáveis.

Três técnicas foram utilizadas seguindo um protocolo guia deste estudo: entrevistas semiestruturadas realizadas com a área de planejamento e extensão da IES, as quais priorizaram a coleta de informações acerca do processo de planejamento e organização dos eventos. Utilizou-se ainda a análise documental, analisando-se os projetos de captação de recursos, programações anuais, relatório da Administração da FAA, *clipping* e vídeos dos eventos, panfletos e *folders*, calendário acadêmico, bem como, levantamento de informações na página da IES na *web*. Realizou-se ainda observação *in loco*, na realização dos três principais eventos da IES, coletando informações essenciais nas três dimensões propostas por (JARZABKOWSKI et al., 2007), ou seja: seguiu-se um roteiro semiestruturado com o qual se buscou identificar as *práticas estratégicas* por meio das ações dos *praticantes*, e as *práxis* das micro atividades dos principais eventos realizados na organização.

Para a fase da análise dos dados, foi seguida a tipologia de (JARZABKOWSKI et al., 2007) colocando ênfase em quais foram as ações práticas e como foram definidas e colocadas em uso no fluxo das atividades (práxis dos estrategistas), bem como as ações dos estrategistas (praticantes) neste contexto, para posteriormente analisar as mudanças ocorridas no contexto da IES, com base na proposta de Daft (1999), que define os tipos de mudança nas organizações como: Radical e Incremental.

## RESULTADOS

As universidades são identificadas como locais cada vez mais importantes para o estudo de ação estratégica, uma vez que as mesmas possuem características únicas que podem ser interessantes para um estudo dessas ações. Sob essa perspectiva, Jarzabkowski (2003) destaca que as universidades são organizações pluralistas com múltiplos objetivos que não são necessariamente compatíveis com um centro corporativo ou um sentido estratégico global.

A Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada é relativamente nova, atuando no mercado roraimense desde 1999, e vem se destacando pelo compromisso com o desenvolvimento regional em parte, devido também, aos eventos que promove, visando à interação entre alunos, professores, profissionais da área e a comunidade em geral. A instituição busca ser a melhor instituição de ensino superior da região Norte.

Assim, foram analisados os principais eventos promovidos pela IES, visando identificar como as diferentes práticas estratégicas (*strategizing*) relacionadas a estes eventos influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização.

Os eventos analisados foram: Semana Roraimense de Comunicação e Marketing – evento promovido pelo curso de administração da instituição e voltado a discussões inerentes ao ambiente de marketing, com suas tendências e processos; Atual Empreendedor – evento do tipo feira, que motiva a disseminação da cultura empreendedora e desta a exposição de produtos e serviços de empresas formais e informais do Estado de Roraima e Atual Tec, cujo foco está em valorizar e divulgar a usabilidade e funcionalidade dos mais diferentes softwares livres.

### **Evento 1: Semana Roraimense de Comunicação e Marketing**

Este evento teve início no ano de 2001 e tem como objetivo proporcionar à comunidade acadêmica e profissional informações e debates sobre as mais novas tendências regionais, nacionais e internacionais das áreas de comunicação e marketing. O evento vem crescendo a cada ano e, devido a isso, **estratégias** são montadas para melhor aproveitamento do público visitante, como exemplo: promover a presença de convidados que ministram palestras em estilo show, bastante apreciadas pelo público. Organizar a apresentação de peças teatrais, shows musicais e atividades culturais diversas. Estabelecer parcerias com empresas privadas e setor público, facilitando o acesso de colaboradores e servidores ao evento, dentre outros.

A coordenação geral do evento fica por conta da professora coordenadora do curso de jornalismo e do professor coordenador de extensão do curso de administração da FAA. O evento conta com a participação das demais coordenações da IES, tais como planejamento, Cerimonial, Coordenação da mostra de trabalhos acadêmicos, captação de recursos e apoio dos cursos de comunicação social, publicidade e propaganda, design gráfico etc.



Todos estes coordenadores se reúnem periodicamente durante todo o ano letivo e mais intensamente próximo ao evento visando cumprir agendas e atender as necessidades que são pertinentes ao mesmo (*práxis*). Para agregar valor e motivar os alunos dos cursos promotores do evento, nasceu o festival de mostras nas modalidades de fotografias, composição visual, de curtas de 1 minuto e paródias [(**Mudança 1** – identificada como mudança incremental, já que, segundo Daft (1999, p. 328) a mudança incremental pode ser classificada como: avanço contínuo que afeta parte da organização por meio de melhorias na tecnologia e melhoria nos produtos)].

O evento conta ainda com a participação dos professores dos cursos envolvidos, bem como com a participação de palestrantes locais, nacionais e internacionais, além da participação de aproximadamente 500 visitantes/dia entre alunos e empresários. O evento vem atingindo seus objetivos de proporcionar aos acadêmicos e aos profissionais que atuam na área uma visão das novas tendências do mercado. Por ser um evento realizado fora do campus da IES, o mesmo mobiliza uma equipe de profissionais, entre professores coordenadores e equipe de apoio, experientes e comprometidos com o nome da instituição, visando a que o evento agregue valor aos cursos participantes e conseqüentemente à instituição.

Como **práticas estratégicas**, foram identificadas que a mudança nos processos da organização, necessárias ao planejamento e execução do evento, são específicas para cada evento já que os organizadores e atores buscam ferramentas (reuniões, encontros, busca de parcerias, apoio) para a melhoria da qualidade do evento a cada ano.

## **Evento 2: Atual empreendedor**

O atual empreendedor é classificado como uma atividade estratégica para a instituição. Surgiu de uma iniciativa que nasceu na academia com o propósito de efetivar a aproximação do mundo acadêmico com o mercado empresarial, estimulando a formação de novos negócios e a descoberta de competências e habilidades que possibilitem o aprimoramento profissional e um incremento de renda pessoal.

O evento teve início no ano 2005 com a finalidade de materializar as ações pedagógicas da FAA, com o propósito de efetivar o encontro entre a teoria acadêmica e a realidade de mercado. Na sua primeira edição, caracterizou-se por atividades da disciplina de Empreendedorismo, do curso de Administração. A partir dos resultados, vislumbrou-se a possibilidade de realizar um evento integrando os diversos cursos da faculdade e a comunidade externa [(**Mudança 2** – identificada como mudança incremental, dentro do conceito de Daft (1999) uma vez que a cada edição do Atual Empreendedor, diferentes estratégias são colocadas em prática, tendo em vista o incremento e melhoria das atrações ofertadas dentro da feira).

Diante do crescimento e da importância para os acadêmicos e profissionais de Roraima, o Atual Empreendedor foi inserido no calendário oficial da programação de eventos do Estado,

[(**Mudança 3** – percebida como mudança incremental (DAFT, 1999), já que a ação estratégica de inserir o evento no calendário de Eventos do Estado passou a atrair a participação de diversas empresas formais já estabelecidas no mercado local)].

O público-alvo do evento são estudantes, profissionais em Educação, profissionais liberais, pessoas que pensam em montar um negócio, ou estão em busca de conhecimento e de habilidades, pequenos e médios empreendedores urbanos e comunidade interessada em investir. Durante os seis anos do evento, a instituição tem melhorado a qualidade do mesmo e, para isso, utiliza-se de práticas estratégicas bem definidas, como por exemplo: captação de recursos externos, para melhoria das atividades oferecidas dentro do evento, em especial as voltadas para a cultura, dentro do 'Palco Empreendedor', ampliação de espaço físico, possibilitando diversificar as atrações da feira e, conseqüentemente, aumentar o número de expositores oriundos das empresas formais e informais; Oferta de palestras, mesas-redondas, conferências e cursos rápidos de capacitação, disseminando o conhecimento e a cultura empreendedora.

De acordo com a coordenadora da Escola Atual de Extensão: 'este é um dos maiores eventos promovidos pela IES e, no ano de 2009, apresentou o tema Desafios para o Desenvolvimento'. Por caracterizarem-se como um evento de grandes proporções, diferentes 'práticas estratégicas' são implementadas, em primeiro lugar, pensa-se no foco do evento, o que se vai trabalhar; uma equipe composta por professores, coordenadores e técnicos da IES é montada para isso. O envolvimento da Direção é notado, pois o Diretor geral é o responsável pela estruturação do evento e acompanha desde a organização até a realização do mesmo. Em segundo lugar, busca-se a captação de recursos para o evento; A assessora de planejamento da FAA é a responsável pela busca de patrocínio e apoio, entrando em contato com as empresas da região, negociando e fazendo parcerias. O próximo passo é a estruturação do evento, ou seja, a parte operacional. Esta parte é designada aos coordenadores de cursos; nessa etapa, analisa-se como será feita a logística da feira, quantos estandes serão montados, quantas palestras serão ministradas, quantas oficinas de habilidades, mesa redonda, quantos convidados nacionais e internacionais. O evento no ano de 2009 atingiu 1.500 alunos e um público visitante de aproximadamente 20 mil pessoas.

Os acadêmicos da instituição participam do evento diretamente por meio do desenvolvimento de empresas experimentais (*práxis*), no qual os mesmos apresentam ideias de negócios que são trabalhadas dentro do evento; A mobilidade é significativa, envolvendo a todos os alunos do curso de Administração e em especial os alunos do sétimo semestre da IES que escrevem um livro com histórias de sucesso de empresários locais, sob a orientação do professor de da disciplina de empreendedorismo. O mesmo é publicado com o apoio do Sebrae Roraima [(Identificado como **Mudança incremental 4** – pois este é um produto resultado da realização do evento como uma prática estratégica, o qual proporciona visibilidade para a Instituição e inserção da mesma na comunidade local, regional e nacional) atendendo ao conceito de mudança incremental de Daft, 1999)].

Indiretamente os alunos, tanto da IES como das demais instituições de ensino do Estado, assistem a palestras, oficinas, mesa redonda e demais eventos proporcionado pela feira (**práxis**). Os professores da instituição, além de participarem diretamente da coordenação do evento como a montagem do projeto e o estudo de viabilidade, orientam e auxiliam os alunos na apresentação das empresas experimentais na feira.

Como já foi dito anteriormente e como pode ser extraído do Relatório da Administração da IES. O evento tem como propósito estreitar o relacionamento entre a comunidade acadêmica e as empresas do mercado local, fomentando o empreendedorismo cultural, debatendo os desafios para o desenvolvimento econômico sustentável nas áreas de turismo, agronegócio, mineração, meio ambiente, cultura, comércio e relações internacionais, visando à comunicação, informação, educação, gestão ambiental, logística e tecnologia como pilares essenciais para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

### **Evento 3: Atual Tec**

O atual tec é um evento periódico de iniciativa dos cursos de Informática (Sistemas de Informação e Licenciatura em Computação) da FAA que contribui para a divulgação e promoção do uso de *software* livre na Região Norte, consolidando sua importância na por meio da composição dos diversos agentes da sociedade. Este fato proporciona discussões relevantes para os profissionais participantes do evento, e, ainda, debate a gestão e o desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) por meio de palestras e oficinas [(**Mudança 5** – considerada mudança incremental no conceito de Daft (1999), pois a criação deste evento é que proporcionou o desenvolvimento de TI's na Instituição, as quais não existiam antes do mesmo)]. O evento tem por objetivos difundir a cultura do Software Livre e a sua importância social, integrando usuários e profissionais da área de TI, interessados em software livre, bem como oferecer um espaço de divulgação de iniciativas regionais. A coordenação geral do evento é composta por uma equipe de (3) três profissionais da área, os quais são docentes da instituição.

Assim, como a Semana de Comunicação e Marketing, o Atual Tec, em parte, é realizado fora do campus da Faculdade e para isso mobiliza uma equipe de apoio que envolve alunos, professores, coordenadores de cursos e voluntários que se organizam e atuam em prol do melhor andamento do evento (**práxis**). O evento teve este ano a sua sexta edição, atingindo um público de 800 pessoas e seus coordenadores têm trabalhado para que o mesmo venha a conquistar maiores proporções nos próximos anos. Constatou-se que o evento conta com **práticas estratégicas** bem estabelecidas, dentre as quais destacam-se o planejamento feito pelos organizadores do evento, a alocação de recursos, as parcerias e a busca de apoio de instituições parceiras. As equipes são divididas, buscando-se o melhor aproveitamento de todos os envolvidos e o sucesso do evento. Os

eventos promovidos pela instituição visam à interação entre alta gerência e média gerência, coordenações, alunos, professores, empresários e comunidade.

### **Análise da Proposição de Pesquisa**

Considerando a perspectiva teórica da estratégia como prática, foi estabelecida como proposição que: *As diferentes práticas estratégicas (strategizing) influenciam diretamente como facilitadoras dos processos de mudanças na organização.* Assim, com base nas análises dos dados constatou-se que, efetivamente, a partir das análises das entrevistas com a coordenação da escola atual de extensão e a assessoria de planejamento da FAA, somadas a análise dos relatórios de administração e a participação com observação *in loco* dos eventos, que as práticas estratégicas intencionadas ou emergentes (MINTZBERG & WATERS, 1985) ou *strategizing* promovem processos de mudança organizacionais incrementais na Instituição, através das *práxis* adotadas pelos praticantes da estratégia. Não foi identificada nenhuma mudança radical de acordo com o conceito de Daft (1999).

Procurou-se identificar as *práticas estratégicas* por meio das ações dos *praticantes*, e as *práxis* das micros atividades dos principais eventos realizados na organização, que envolvem um conjunto de procedimentos, muitos deles padronizados pela IES, que compõem ações estratégicas que determinam fundamentalmente o sucesso dos eventos. Exemplos destas micros ações são a contratação de pessoal especializado que presta pequenos serviços, tais como: sonorização, limpeza, segurança, organizadores do protocolo e cerimonial e outros, cujo trabalho impacta significativamente no resultado final do evento. Além disso, tem-se como *práxis* a adoção de estratégias emergentes que surgem na execução dos eventos, e cujo resultado positivo depende de uma equipe treinada e envolvida com o processo de planejamento e execução destes acontecimentos. Entende-se que os eventos são estrategicamente planejados e estruturados de forma a envolver alta e média gerência, alunos, professores, empresários, profissionais da área, comunidades e demais parceiros.

### **DISCUSSÃO**

O objetivo deste estudo foi analisar como as diferentes práticas estratégicas (*strategizing*) influenciam e/ou caracterizam os processos de mudança da organização. O objetivo foi alcançado, já que se conseguiu evidenciar as práticas e as *práxis* estratégicas realizadas pelos praticantes e ainda relacionar com algumas mudanças na organização. As diferentes práticas estratégicas utilizadas pela instituição, na elaboração e execução dos eventos, têm propiciando mudanças incrementais contínuas agregando valor para a mesma, uma vez que a IES é reconhecida como referência no meio acadêmico e empresarial da região, pela elaboração e execução de eventos, que contam com a participação de alunos, empresários e a comunidade. Como se pode observar,

a Instituição durante onze anos de atuação no mercado roraimense vem revolucionando a área acadêmica do Estado, com eventos de grande potencialidade na área de ensino e aprendizagem. Os eventos da IES diferenciam-na das demais instituições por serem eventos voltados para as comunidades acadêmicas, empresariado local, e comunidade em geral.

Constatou-se ainda que as ações estratégicas utilizadas pela IES visam ao melhor aproveitamento dos eventos, de forma a evitar os erros ocorridos em edições anteriores, melhorando consideravelmente sua estruturação, bem com visando atingir o maior número possível de parceiros. Isso proporciona aos alunos noções de criatividade, solidariedade e responsabilidade social. Entende-se que o envolvimento (*práxis*) de todos os praticantes da estratégia (professores, coordenadores, acadêmicos) na estruturação dos eventos (prática estratégica) é que proporciona mudanças incrementais contínuas na Instituição.

A instituição a cada ano melhora seus eventos por meios de práticas estratégicas cada vez mais aprimoradas, buscando atingir a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, almejando ser reconhecida como a melhor instituição de ensino superior da região Norte. As limitações deste estudo são referentes ao estudo de um único caso, as conclusões obtidas na presente pesquisa permitem a análise profunda de uma situação dentro de seu contexto, mas não devem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações. Como futuras avenidas de pesquisa, ressalta-se que é preciso estudar a relação da adoção da estratégia como prática com o desempenho, isto é, qual a relação do *strategizing* e os resultados da organização.

As contribuições acadêmicas dizem respeito ao modesto tributo deste estudo ao campo da estratégia e mais especificamente ao estudo da estratégia como prática que ainda não tem sua base claramente delimitada pela academia. A contribuição organizacional está centrada na possibilidade desta e de outras organizações se motivarem a considerar a estratégia como prática que congrega a participação de todos os atores organizacionais na melhoria do processo e dos resultados. Conforme foi apresentado, é na prática, no dia-a-dia que a estratégia é posta em ação, sendo é realmente desenvolvida; é na ação e contribuição de cada ator organizacional que a missão da organização será cumprida.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J.. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v.33, 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, 2004.

ANSOFF, I.. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P.. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.1-28, 2003.

BETHLEM, A.. **Estratégia empresarial**. Conceitos, Processos e Administração Estratégica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S.. Estratégia como prática social e resultados acadêmicos: o doutorado em Administração na USP e UFRGS. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, **Anais**, Rio de Janeiro, 2009.

CARDOSO, F.; LAVARDA, R.. O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager, In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 7, São Paulo, **Anais**, São Paulo, 2010.

CAVALCANTI, M.. **Gestão Estratégica de Negócios**. Evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHANDLER, A. D.. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIA, R. M. B.. Postprocessual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relation**, v.60, n.1, p.217-242, 2007.

DAFT, R. L.. **Administração**. Tradução. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAFT, R. L.. **Organizações**: Teoria e Projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

EISENHARDT, K. M.. Building theories from case study research, **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

GODOY, C. K.; BANDEIRA, R.; SILVA, A. B.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HART, S.. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.17, n.2, p.327-351, 1992.

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 practices: recursive, adaptive and practice-in-use. **Organization studies**, v.25, n.4, p.489-520, 2004.

JARZABKOWSKI, P.. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage Publications, 2005.

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

JARZABKOWSKI, P.. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.1, n.11, p.65-91, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R.. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-33, 2003.

LAVARDA, R.; CANET- GINER, M. T.; PERIS-BONET, F.. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.4, p. 358-70, 2010.

MACHADO, D. D. P.. **Inovação e cultura organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em administração) - Escola de Administração de empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MANDELLI, P.; LUCAS, R.; VIVEIROS, C.; LORIGGIO, A.; AYRES, L.. A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R.. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.
- MINTZBERG, H.. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.3, p.257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo estratégico**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. B.. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M.. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M.. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.
- RASCHE, A.; CHIA, R.. Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n.7, p.713-734, 2009.
- REGNÉR, P.. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.57-82, 2003.
- REGNÉR, P.. Strategy as practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v.61, p.565-588, 2008.
- ROULEAU, L.. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v.42, n.14, p.13-41, 2005.
- SAMRA-FREDERICKS, D.. Strategizing as lived experience and strategists'everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.141-174, 2003.
- STAKE, R. E.. **The art of Case Study Research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.
- VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E.. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.31, n.4, p.802-821, 2006.
- WHITTINGTON, R.. Strategy practice, **Long Range Planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P.. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p.11-20, 2004.
- YIN. R.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.