

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

ANÁLISE DA PRÁXIS, PRATICANTES E AS PRÁTICAS COMO ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

ANALYSIS OF PRACTICES, PRACTITIONERS AND PRACTICES AS ELEMENTS OF STRATEGY AS SOCIAL PRACTICE IN CREDIT COOPERATIVES.

Aline Milverstedt Stüpp
alinemstupp@gmail.com

Isaac Bueno de Oliveira
olivr145@gmail.com

Mirian Magnus Machado.Dra,
mirianmagnus@gmail.com

Michael Samir Dalfovo,Dr.
msdalfovo@gmail.com

Resumo:

Este artigo tem como objetivo analisar a práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em uma cooperativa de crédito de grande porte no Vale do Itajaí. Por meio de entrevistas qualitativas foi aplicada uma pesquisa a nível estratégico (Líderes), e a nível operacional, nessas duas vertentes foram entrevistados o total de oito colaboradores com perguntas estratégicas. O resultado desse estudo empírico mostra a importância do envolvimento e conexões entre os três eixos citados acima (Práxis, práticas e praticantes). Leva-se em consideração o nível de participação e trocas de informações, clareza em todos os níveis hierárquicos na percepção dos líderes em nível estratégico, tático e colaboradores de nível operacional. Os entrevistados relatam a participação e transparência da Cooperativa no cascadeamento das informações estratégicas a demais colaboradores da instituição.

Palavras-chave: estratégia, práxis, práticas, praticantes, cooperativa, crédito.

Abstract:

This article aims to analyze the praxis, practitioners and practices as elements of strategy as social practice in a large credit cooperative in Vale do Itajaí. Through qualitative interviews, a survey was applied at a strategic level (Leaders), and at an operational level, in these two aspects, a total of eight employees were interviewed with strategic questions. The result of this empirical study shows the importance of involvement and connections between the three axes mentioned above (Praxis, practices and practitioners). It takes into account the level of participation and exchanges of information, clarity at all hierarchical levels in the perception of leaders at the strategic and

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

tactical levels and employees at the operational level. Respondents report the Cooperative's participation and transparency in the cascading of strategic information to other employees of the institution.

Keywords: *strategy, praxis, practices, practitioners, cooperative, credit.*

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo contextualizar através de teorias metodológicas a importância da estratégia como prática, saber como ela é aplicada nas organizações e o que causa esse movimento dentro e fora do sistema organizacional. Análises de fatores internos e externos que devem ser considerados devido às transformações que ocorrem na sociedade e os impactos gerados nos negócios e no mercado. Não há um modelo padrão de estratégias a serem utilizadas, elas podem ser criadas e aplicadas de maneira que seja necessária a prática no momento.

Nessa perspectiva, a estratégia é considerada uma prática social, em que os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 1996), ou seja, uma atividade organizacional típica da interação entre pessoas (JOHNSON et al., 2007). Assim, tem como objetivo descobrir como as pessoas realizam seu trabalho dentro das organizações (WHITTINGTON, 2003). A principal preocupação dessa perspectiva está na efetividade do desempenho dos praticantes locais. Tal efetividade influencia indiretamente o desempenho da organização como um todo (WHITTINGTON, 2003).

Através de um estudo empírico realizado em uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil, foram aplicadas questões estratégicas, sobre as dimensões praticantes, práxis e práticas. Foram convidadas pessoas de níveis estratégicos, táticos e operacionais a responderem as perguntas. Em resumo foi perceptível o envolvimento e engajamento de todo time, contribuindo com ideias e sugestões nos processos, desde a diretoria com papel de maior responsabilidade e cascadeamento de informações aos demais níveis estratégicos, bem como a participação dos cooperados no planejamento estratégico.

Segundo Whittington (2006), a concepção de prática recorre rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo, por meio de prática social onde os estrategistas atuam e interagem. Nesse sentido, o presente estudo possui sua contribuição com o objetivo de: **analisar a práxis, os praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em Cooperativas de Crédito.**

O presente artigo está subdividido em capítulos. O presente capítulo contextualiza o tema proposto nesta introdução. O segundo capítulo trata o embasamento científico com os principais conceitos e achados na revisão da literatura. O terceiro capítulo trata os procedimentos metodológicos que embasaram a fase empírica desta pesquisa. O quarto capítulo, análise de dados, norteia os resultados e achados na pesquisa de campo. E por fim o quinto capítulo, considerações finais apresentam como o objetivo foi alcançado, além de inferir sobre as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (ECP)

Para Gimenez et al (1999), as teorias estratégicas em pequenas empresas e negócios são influenciadas por abordagens distintas: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. Até meados da década de oitenta, a perspectiva econômica vinha predominando, porém, recentemente, uma nova tendência está ganhando espaço, a empreendedora. Além desta troca de abordagens na teoria estratégica, outro fator de influência neste novo cenário é o comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia.

Visto a importância econômica e social dos pequenos empreendimentos, se torna fundamental conhecer as Práticas Estratégicas, independentemente de sua formação/cargo, mas que sejam indivíduos ligados direta ou indiretamente na consecução de seus negócios.

A ECP (Estratégia Como Prática) pode ser conceituada como uma abordagem no campo da Estratégia Organizacional, investigando as práticas, praticantes, práxis e profissão de estrategista nas empresas e organizações, trazendo à tona uma visão sociológica – “sociological eye” (Whittington, 2007), diferente da abordagem tradicional econômica. Ao passar do tempo, os conceitos tradicionais no campo da teoria estratégica foram deixando de explicar a profundidade e realidade dos procedimentos e resultados sociais presentes nos empreendimentos realizados. Estes velhos conceitos não conseguem ao menos sintetizar os resultados sociais e além disso, havia a necessidade de demonstrar e analisar a realidade que fora construída socialmente por meio da consecução destes negócios. Com isso, ocorreu o declínio da contribuição dos velhos conceitos e ferramentas de análise em estratégia. Em meio a este cenário a Estratégia como Prática surge de uma demanda reprimida da necessidade de se analisar os estudos na área, através “de uma outra perspectiva” (Doz e Prahalad, 1991).

Os estudos em Estratégia Organizacional do ponto de vista social são, relativamente, modernos. Whittington (1996) afirma que as ciências sociais vêm estudando os efeitos e práticas dos cientistas, contadores e arquitetos, porém, ao evidenciar o trabalho dos estrategistas, cria-se um novo campo de estudo na Estratégia Organizacional, a Estratégia como Prática (Strategy as Practice) ou (S-as-P).

Whittington (2007) concluiu que as Estratégias Organizacionais possuem inputs (recursos), processos (tomadas de decisões, adaptação a cenários, entre outros) e outputs (resultados) que normalmente estão ligados aos resultados financeiros, porém, diferentemente de uma visão econômica, a visão sociológica da estratégia busca evidenciar e observar a Estratégia em todas as suas etapas e particularidades, uma vez que esta está amplamente conectada e profundamente imersa nos contextos sociais organizacionais.

Deve-se salientar a importância e esclarecer a definição de Visão Social da Estratégia, pois, entende-se que as Organizações são motivadas somente por objetivos econômicos, porém, em diversas ocasiões é necessário às mesmas lidarem com problemas de cunho social, a fim de atingir tal resultado econômico. Levar em conta o ambiente social que as organizações estão inseridas é crucial para atingir tal fim econômico. (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2007; MARIETTO, SANCHES e MEIRELES, 2011).

Whittington (2004) definiu estratégia como uma prática social, ou seja, pode ser realizada por qualquer pessoa, assim como as práticas cotidianas, como educação, política, doméstica. Sendo

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

assim, para podermos entender o envolvimento da estratégia com a prática, é necessário analisar duas agendas correlacionadas, a primeira análise com enfoque social e posteriormente, com enfoque gerencial, buscando a compreensão sociológica das implicações práticas.

De forma geral, as definições de estratégia na Administração como um padrão de objetivos, com finalidades ou metas estabelecidas, na qual irão definir para onde a organização está indo ou o que ela virá a ser (Saraiva, Carrieri, Aguiar, & Brito, 2011). Como reflexo, essa definição de estratégia acaba afirmando que a prática é realizada com base na racionalidade e intencionalidade dos gestores organizacionais.

Entretanto, alguns autores de estudos sobre estratégias nas organizações questionam a intencionalidade, formulação e implementação de estratégias nas organizações. Conforme discutem Bromiley e Rau (2014), Seidl e Whittington(2014), Leite-da-Silva, Carrieri e Souza (2012) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), seja devido às limitações racionais dos agentes envolvidos ou mesmo à dinâmica onde atuam as organizações. Neste cenário, Whittington (2002) propôs uma perspectiva diferente quanto ao debate da Estratégia, sendo essa discussão a partir de uma matriz conceitual que possibilitasse a compreensão das estratégias nas organizações a partir de seu processo deliberado, este relacionado a intencionalidade da ação, e emergente, possibilitando a compreensão em diferentes elementos que compreendem o processo da estratégia e que tem baseado discussões atuais e contemporâneas sobre as estratégias como práticas sociais (Leite-da-Silva et al., 2012).

Pode-se analisar a estratégia por diversos ângulos, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas: a clássica, associada a Igor Ansoff e Michael Porter, na qual a estratégia é vista como um processo racional, baseada em uma série de cálculos e análises; a revolucionária, teoria apoiada por Hannan e Freeman (1977) e Williamson (1996), na qual as estratégias para serem bem sucedidas, deveriam emergir após um processo de seleção natural; a processual, que defende que os processos das organizações são, raras vezes, suficientemente perfeitos e aplicáveis para as abordagens defendidas nas outras duas visões, e devido a isso a estratégia sempre emerge com muita divergência e confusão; e por fim a sistêmica, na qual defende que as práticas da estratégia dependem do sistema social onde estão inseridas.

A pesquisa da estratégia como prática, de acordo com Jarzabkowski e Whittington (2008), “pode reorientar o ensino da estratégia para o praticante como um complexo, socialmente imerso, e reflexivo ser”. Para os autores, isso pode levar a duas ênfases distintas: (1) a pesquisa da estratégia como prática pode fornecer insights que venham a orientar um praticante de estratégia competente; e (2) pode ajudar a melhorar a prática, uma vez que fornece explicações das atividades e suas consequências.

Saraiva et al. (2011) observa e destaca que, as práticas estratégicas são consideradas como ações situadas, contextualizadas e constituídas em uma relação tempo e espaço específico. Além disso, também se caracterizam como um processo de negociação entre diversos indivíduos, pois implicam o reconhecimento de disputas por recursos, relações de poder, e outras dinâmicas socioculturais das organizações.

Além das abordagens, vertentes e posições descritas neste artigo, o estudo da estratégia como prática tem o objetivo de trazer um contexto qualitativo ao conhecimento da pesquisa em administração estratégica, sem generalizações quantitativas e imparciais. Essa vertente de investigação vem sendo conhecida como strategizing (Blandy & João, 2009).

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Dessa forma, os processos estratégicos (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação) (Wilson & Jarzabkowski, 2004), envolvendo também o conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem. Neste sentido, os autores pontuam que é necessário escapar da visão de linearidade no pensar e buscar entender que ação (animação) e direção (orientação) são partes integrais da estratégia da prática estratégica. Entretanto, o estudo da prática estratégia e exploração da estratégia como um processo, requer uma série de coleta de dados em diferentes campos de análise, sendo que alguns assuntos estão no centro de discussão, sendo estes: poder, política, cultura, aprendizagem, evolução e desenvolvimento (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2002).

No âmbito estratégico, a estratégia como prática mostra uma resenha recente, gerando um deslocamento mais amplo, como base analisada pela teoria dos estudos da prática social nos anos 1980 (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002).

Nesse cenário mencionado, a estratégia é considerada uma prática social, de como os estrategistas atuam e de como interagem (WHITTINGTON, 1996), ou seja, um meio organizacional característico do convívio entre as pessoas (JOHNSON et al., 2007). Trazendo como foco entender como as pessoas desempenham seu trabalho na sua jornada dentro das organizações (WHITTINGTON, 2003). A preocupação dessa resenha está na performance desempenhada pelos praticantes. Pois a performance resulta diretamente no desempenho da organização como todo (WHITTINGTON, 2003).

Segundo Whittington (2006), a opinião de prática recorre a rotinas divididas de comportamento, incluindo hábitos, regras, modo de pensar e agir em um sentido mais macro. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), as práticas relacionam-se a “práticas cognitivas, comportamental, procedimental, motivacional, discursiva e físicas semelhantes, combinadas e ajustadas para criar uma práxis”. Considera-se estratégicas à ações que levam a caminhos para os resultados estratégicos, que direcionam para a duração e sobrevivência e a vantagem competitiva da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), mesmo que esses caminhos não tenham tido planejamento e articulações formal com a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Jarzabkowski (2005), autora destaca que as práticas estratégicas têm muitas formas e que a compreensão de sua utilização e influência ainda é comprimida. Ela compreende e defende que essas práticas podem ser divididas, de forma macro, em: racionais, discursivas e episódicas. Sendo que as estratégias racionais servem para guiar, tanto o propósito da organização como para coordenar a estratégia de ações de planejamento, orçamentos, perspectivas, sistemas e indicadores de performance.

Já a prática discursiva abrange maior leque, se destaca dois tipos: discurso de estratégia e as ferramentas que adotam as técnicas de estratégias, linguagem cotidiana. As práticas episódicas, tais como reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho, trazem oportunidade de relacionamento entre os praticantes para formarem estratégias. São variações de movimentos e mecanismos instigando mudança e fortalecendo constância estratégica.

2.1 INTERCONEXÃO ENTRE PRÁXIS, PRÁTICAS E PRATICANTES

O significado de *strategizing*, está relacionada à atividade administrativa e a como os estrategistas realizam essa estratégia. Por meio de aprendizado também devemos olhar as

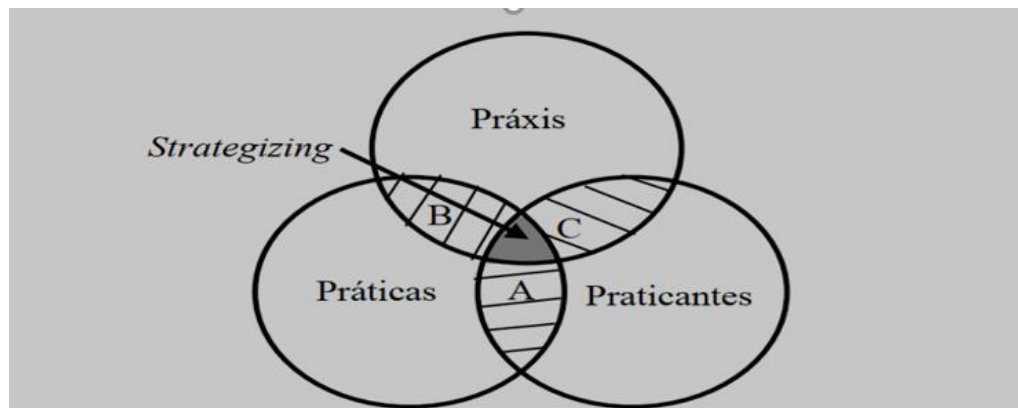
STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, práticas e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

habilidades por estrategistas diferentes: O papel do analista estratégico, do organizador estratégico, do coordenador empresarial e do gestor master, todos são diferentes, e cada um faz as *strategize* de forma diferente.

Com a intenção de clarificar o *strategizing*, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenham uma figura que relaciona as práxis, práticas e praticantes. Para os autores, a práxis representa um grupo de atividades locais, estrategicamente importantes para a condução de um grupo.

O modelo que se expõe o *strategizing* apresentado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Figura 1- Interconexão entre práxis, práticas e praticantes



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

Pode-se observar por meio dos três conceitos (práxis, práticas e praticantes) e que estão interconectados, que o *strategizing* acontece exatamente no ponto focal na interconexão entre eles. Na visão da gestão estratégia competitiva, quando analisado a estratégia a ser criada, ela depende de quais estratégias serão analisadas pela concorrência do mercado, existe uma grande gama de fatores estratégicos, algumas delas podemos investigar como:

- Custo e benefício ou maior rentabilidade;
- Melhor posição para competir;
- Diferenciação para atrair clientes;
- Poder de negociação;
- Formato de raciocinar dos administradores;

Neste contexto, apresenta-se os conceitos dos três elementos apresentados para formação do *strategizing*:

a) Praticantes: conforme explicado por Whittington (2006), são os primeiros agentes a fomentar a movimentação estratégica, ou seja, são aquelas pessoas responsáveis por fazer, formular e executar a estratégia nas organizações. Como definição, não se encontram apenas os diretores e executivos seniores das empresas, mas também todos os colaboradores e atores envolvidos direta ou indiretamente nos processos ligados à estratégia do negócio; estes últimos independem do cargo ou posição hierárquica na organização.

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Em empreendimentos de menor complexidade, o conceito de Practitioners aplica-se aos proprietários, sócio-proprietários, empreendedores, gerentes em qualquer nível hierárquico, vendedores e qualquer outro profissional ligado ao negócio e/ou estratégia. De forma resumida, podemos definir os Praticantes como pessoas responsáveis por fazer, formular e executar a estratégia nas organizações (WHITTINGTON, 2006).

b) Práxis: Correlacionado aos Praticantes, para (2006) a práxis (Practice) pode ser definida como o trabalho prático e real dos practitioners, ou seja, “todas às atividades práticas envolvendo a definição e implementação da estratégia. Ou seja, a Practice Estratégica é o trabalho organizacional a fim de fazer e garantir a execução da estratégia.” (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008). De acordo com Jarzabkowski et al. (2006), pode-se definir a Práxis (Practice) como um “fluxo de atividades situado e socialmente definido que gera como consequência os direcionamentos e a sobrevivência da empresa”. Apesar de aparentar fácil entendimento, na prática este trabalho é extremamente difuso e incerto, pois há uma vasta sequência de acontecimentos que podem contribuir para a aplicação da estratégia, estes sendo direta ou indiretamente ligados. Além de haver uma vasta sequência de fatores, há também diversos atores envolvidos nos processos de formação e aplicação de uma estratégia. Todos estes fatores e atores envolvidos, sendo formais ou informais, acabam por contribuir às estratégias corporativas, e mensurar todas as variáveis de forma a dominar a práxis se torna um trabalho complexo.

Para Jarzabkowski et al. (2006), as práticas (practices) são “intrinsecamente conectadas ao fazer, uma vez que fornecem recursos comportamentais, processuais, cognitivos, discursivos e físicos, e os atores por meio destes constroem suas atividades”.

Na práxis (practice) da estratégia que ocorre de fato a aplicação, operação e manipulação da estratégia, através da habilidade e capacidade dos practitioners em gerir os processos, rotinas, operações, e objetivos que desejam atingir. Apesar da expertise dos practitioners, estes não conseguem prever de fato as reações dos demais atores ligados direta ou indiretamente à organização. (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008; JARZABKOWSKI, 2004).

c) Práticas Estratégicas: são definidas como ferramentas sociais, simbólicas e materiais, que ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização e estão intrinsecamente conectadas, fornecendo assim os insumos necessários para realizar as atividades de trabalho diárias, a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Como práticas estratégicas, pode-se dizer que estas são ferramentas sociais, simbólicas e materiais, na qual é através das mesmas que o trabalho estratégico é realizado. Incluem-se aqui, ferramentas derivadas da atividade diária da estratégia, como por exemplo as Cinco Forças de Porter, modelos de decisão, sistemas de gerenciamento e orçamento, artefatos materiais e tecnológicos, inclusive sistemas simples como Power Point estão inseridos. (Jarzabkowski e Whittington, 2008).

Na interconexão destes 3 elementos Praticantes, Práxis e Práticas encontra-se o Strategizing ao estarem envolvidos nas atividades estratégicas, os diversos atores sociais trocam interações entre si, a fim de atingir os objetivos e resultados em comum, este conjunto de interações é definido como Strategizing (JARZABKOWSKI, 2005). Esta troca de interações ocorre em um ambiente

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

imerso nas regras institucionalizadas, definido por Machado-da-silva e Fonseca (2010) como um ambiente na qual ocorre a dinâmica de funcionamento econômico, por meio da troca de bens e serviços.

2.2 A ESTRATÉGIA NUMA VERTENTE COMPETITIVA

Segundo Porter (1985) a estratégia competitiva é a maneira de como uma organização compete com a outra, resultando em um posicionamento favorável, objetivo de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável.

Conhecido como "posicionamento competitivo", Hooley (2011) o início primordial do posicionamento competitivo é que ele está atrelado à forma como os clientes em distintas áreas do mercado sentem e ou percebem as organizações, produtos, serviços e ou marcas. Porém, não são todos os autores que relevam a estratégia como prática, pois a prática depende de compreender as estratégias ou variações estratégicas da concorrência para uma melhor performance de competição diariamente.

A concorrência nos ajuda a lembrar do pensamento sistêmico, Senge (2004) fala que pensamento sistêmico é importante para tratar de forma eficiente os modelos mentais. Dessa forma, a pesquisa contemporânea mostra que a maioria de nossos modelos mentais é sistematicamente incorretos, pois não aplicam dados críticos de feedback, obtêm de forma equivocada, repetidas, apontando expectativas que são notórias, mas não necessariamente expectativas de alta performance. Alguns detalhes são necessários para analisar e raciocinar estrategicamente, orientando os estrategistas aos detalhes do ambiente competitivo organizacional.

Vários autores descrevem os detalhes estratégicos. Porter (1985), identifica cinco forças competitivas que são: facilidade ou não de entrada no negócio; ameaças de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos clientes; rivalidade entre os atuais. Gestão da cadeia de suprimentos, para dar contexto ao assunto e entender, Henry Ford imaginou, teve a ideia criar um império de organizações autogerenciáveis, então iniciou a montagem de um grande complexo industrial, desde um porto há uma rede de transporte ferroviário e rodoviário, onde seu objetivo era controlar, garantindo a alimentação e suprimento de materiais, começou a investir em minas de carvão para geração de energia, depósitos de minérios de ferro etc.

Foi um projeto audacioso, Ford precisou de ajuda, ele compreendeu ao longo do tempo que contar com o apoio de empresas especializadas teria ganho maior. Foi aí que Ford descobriu que nenhuma empresa pode ser auto suficiente, sem precisar de mais nenhum apoio na cadeia.

Nos dias de hoje as organizações com maiores visões estratégicas, estão buscando a vantagem competitiva e nos faz refletir que uma organização que busca vantagem na competição, o que é difícil de encontrar, é o principal diferencial para alcançar o sucesso.

Porter (1989) fala que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que a empresa consegue trazer para seus clientes. A empresa tem duas formas simples de adquirir vantagem competitiva, sendo elas: liderança de custo e diferenciação. Essa empresa que possui vantagem competitiva conseguirá facilmente estar a frente de seus concorrentes, eles ficarão em situação desfavorável. Um dos maiores desafios da estratégia é criar uma vantagem competitiva

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

sustentável. Ferrel (2005) diz que ultimamente as empresas bem-sucedidas têm utilizado de estratégia e excelência operacional. Excelência operacional é o onde aparentemente as empresas estão se apoiando para terem vantagem competitiva se firmando na gestão da cadeia de suprimentos.

Na sequência são apresentados estudos correlatos a este artigo:

Quadro 01: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que compõem o Tema Estratégia como Prática

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
Werlang et al (2019).	Objetivo compreender como ocorre o processo de tomada de decisão, a partir da análise das práticas estratégicas e da ação dos praticantes.	Em uma indústria de confecção.	Uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. Resultados apontam que diferentes formas de análise do contexto organizacional têm gerado práticas importantes, como a adoção de ferramentas estratégicas, a exemplo da análise SWOT, planejamento estratégico e pesquisas de mercado.
Santos et al (2020);	Objetivo é sugerir uma nova perspectiva teórica nos estudos sobre empreendedorismo feminino.	Estudos Organizacionais; Teoria Institucional.	Extração de dados Scielo.Org, Scopus (Elsevier) e Web of Science. Análise do empreendedorismo feminino. Investigação que parte do micro para o macro, fenômeno pluridisciplinar e transdisciplinar.
Kearney et al (2018)	Objetivo é investigar a natureza da estratégia na microempresa.	Microempresa, focada na estratégia como teoria da prática.	Argumenta-se que a estratégia fornece às empresas fontes profundas e sustentáveis de vantagem competitiva. O artigo contribui para a prática de gestão, proporcionando ao proprietário/gestor uma estrutura para o desenvolvimento de estratégias exclusivas para a microempresa.
Lavarda e ¹ Bellucci (2022).	Objetivo de compreender como os estudos de caso são usados para analisar estratégia como fenômeno de perspectiva prática dentro das organizações.	Dentro das organizações, a realidade no campo da pesquisa.	Revisão narrativa, análise sistemática; processos sociais dinâmicos, micro atividades (rotinas), comportamento individual, interações e processos.

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Netz et al (2020)	Examinar o trabalho das equipes de gerenciamento na tomada de decisões estratégicas rápidas sob extrema pressão de tempo	39 sites em ambiente corporativo, durante 4 anos consecutivos.	Padrões de gerenciamento Decisões estratégicas Imprevisibilidade nos negócios Extremo pressão de tempo para tomada de decisão
Yoshikuni et al (2020)	Analisar a inovação em organizações brasileiras quando habilitada por meio de sistemas de informação estratégicos (SIS), na abordagem de estratégia como prática, sob a influência da moderação do dinamismo.	256 empresas brasileiras de diferentes setores.	Sistemas de informação estratégicos Inovação Dinamismo ambiental Exploitation Estratégia como prática Ambientes com alta taxa de mudança e imprevisibilidade
Azevedo (2021) e Silva (2021)	examinar como os conceitos de modelo de negócios e estratégia de negócios são usados como um dispositivo de estratégia no processo de pensamento estratégico dos gerentes a partir da perspectiva da estratégia como prática.	4 empresas brasileiras	Pensamento estratégico Modelo de negócios como dispositivo de estratégia Estratégias de negócios Pesquisa da mudança estratégica Experimentação no processo de pensamento estratégico a fim de diminuir risco
Qehaja (2020) e Kutllovci (2020)	Examinar e avaliar até que ponto o uso de ferramentas de estratégia são usadas nas empresas.	314 empresas de República do Kosovo	Ferramentas de estratégia Análise SWOT Insights sobre o uso de ferramentas de estratégias em economias emergentes. Impactos da formação dos gerentes/donos dos negócios.

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2022).

Ao analisar o Quadro 1 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática estratégia como prática, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a experimento de pensamento no modelo estratégico, bem como utilização de ferramentas, análise SWOT, revisão de narrativas e padrões de gerenciamento, Werlang et al (2019); Santos et al (2020); Kearney et al (2018); Lavarda e Bellucci (2022); Netz et al (2020); Yoshikuni et al (2020); Azevedo (2021) e Silva (2021); Qehaja (2020) e Kutllovci (2020).

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Quanto ao segmento, percebe-se que em sua maioria e de forma variada, esse tema é muito explorado nas empresas de qualquer porte. Foram realizados estudos de campo e algumas pesquisas qualitativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a fase empírica desta pesquisa. Na sequência explana-se sobre a modalidade da pesquisa adotada, a abordagem, bem como o método e instrumento de coleta dos dados.

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

Para seleção da fase empírica do estudo, balizada pelo método de coleta de entrevista. Segundo Everton Martins (2018), o método de entrevistas permite ao pesquisador um relacionamento direto com o grupo estudado. Além disso, o entrevistador pode conduzir e ampliar o universo das perguntas de acordo com a resposta e comportamento do entrevistado. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. De acordo com Mattar (1996), ao realizar esse tipo de amostragem não probabilística o pesquisador irá selecionar uma população, com base em seu julgamento, ou seja, irá aplicar a pesquisa nas empresas de sua escolha.

Neste estudo foi realizada a amostragem por conveniência, que segundo Aeker, Kumar e Day (1995), consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem. Ao total obteve-se 8 participantes, na pesquisa. O critério de escolha dos respondentes se deu pela proximidade com os respondentes, bem como por serem representantes da instituição e que tomam decisões e possuem um melhor entendimento de gestão e também pessoas da operação do negócio para entendermos se as práticas estratégicas ocorrem na base da pirâmide de decisão. Como forma de garantir e preservar a identidade das instituições e dos indivíduos da pesquisa, os nomes foram disfarçados. O campo de observação foi do ramo financeiro, em uma cooperativa de crédito.

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

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, como forma de responder ao objetivo do estudo, apresenta-se a **análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em**

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Cooperativas de Crédito. Seguem os quadros das três dimensões estratégicas: Praticantes, Práxis e Práticas com suas respectivas análises.

Quadro 02 – Análise da Dimensão Praticantes (Líderes)

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
<p>Como ocorre a estratégia e como é praticada nos níveis estratégico, tático e operacional? Descreva cada um deles</p>	<p>01- A estratégia como método ocorre em todos os fóruns, desde uma reunião até a entrega de projeto. A sua prática em níveis estratégicos acontece em comitês específicos e deles se cascateiam as informações que possibilitam a montagem tática, seguindo o fluxo de cascateamento até o operacional, onde acontece a efetivação da tarefa.</p> <p>02- A estratégia ocorre por níveis hierárquicos, filtrando e lapidando a informação a fim de melhor desenvolvimento da temática. A nível supervisão somos envolvidos em níveis táticos/operacionais.</p> <p>03- As estratégias são desenvolvidas a partir de percepções, que geram reuniões e planos de ação, vezes por uma necessidade, vezes por uma simples visão de possibilidade de melhoria, a partir das reuniões se define um plano estratégico que é explanado as partes pertencentes, taticamente ele é explicado em detalhes maiores e operacionalmente o mesmo é acompanhado em sua execução, tanto com seus prós como contras.</p> <p>04- As estratégias são desenvolvidas a partir de trocas, reuniões onde são tratados planos de ações para as estratégias. Cada gerência, gestão fica responsável em identificar junto aos seus times as melhores formas de aplicação e ações e de acompanhar bem como repassar aos seus os objetivos alcançados.</p>
<p>Como se dá o desempenho de quem pratica a estratégia dentro da empresa, e qual seu papel com a estratégia dentro da organização?</p>	<p>01- O desempenho é traduzido através de indicadores que são medidos mensalmente e acompanhados diariamente pelos gestores. O meu papel é garantir as conexões e desdobramentos do Planejamento Estratégico e compor as estratégias macro de expansão dos produtos e serviços.</p> <p>02- Além de métricas, creio que seja de forma qualitativa a fim de impactar e expandir a consciência do time para o mesmo caminho.</p> <p>03- Mensuramos os desempenhos a partir de acompanhamentos, indicadores, e colheita de percepções, meu papel envolve o levantamento dos mesmos, conversas pontuais e orientação do time.</p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

	<p>04- O desempenho se dá através do acompanhamento de indicadores e adaptações caso se faça necessário. Ao meu papel cabe o acompanhamento constante e repasse desse acompanhamento ao time e de propor estratégias a área operacional que contribuam para o atingimento e alcance dos objetivos..</p>
<p>Qual a relação da estratégia com a diretoria? Como ocorre a capacitação das demais pessoas em relação às estratégias programadas e não programadas?</p>	<p>01- A diretoria é dona das diretrizes estratégicas e acompanha todos os entregáveis do P.E, além de apoiar os gerentes nos objetivos táticos. Sobre a capacitação, o nosso P.E. é feito com todos os colaboradores e uma parcela de cooperados, que faz com que ele seja vivo e dinâmico, o treinamento acontece efetivamente na prática.</p> <p>02- Todos da cooperativa são envolvidos na construção do planejamento estratégico. A Diretoria cria diretriz (estratégias), superintendentes, gerentes táticos que levam a discussão aos coordenadores e supervisores, estes envolvem seus times para ajudar a compor os operacionais. Objetivo da capacitação é deixar toda a equipe no mesmo nivelamento da consciência até mesmo sobre valor na sua entregas.</p> <p>03- Todas as ações e estratégias são tomadas através dos norteadores e estratégias da diretoria, todas as ações tomadas são frutos de um planejamento estratégico e de diversas reuniões onde a visão da mesma é expandida e onde os envolvidos são ouvidos.</p> <p>04- Todas as ações e estratégias são tomadas através dos norteadores e métricas estudadas e apresentadas por parte da diretoria, porém todas as ações são tomadas após muitas trocas entre diretorias, gerências e gestões.</p>
<p>Pode-se dizer que as pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria em sua empresa? Se não, por quê? Se sim, como ocorre?</p>	<p>01- Pode se dizer que as pessoas em nível operacional e tático são efetivamente responsáveis pela entrega do P.E, pois elas criam toda a arcabouço do P.E. O comprometimento do time é total, devido ao modelo participativo. Um exemplo disso é o P.E vigente que está a praticamente 90% entregue. Então compreendo que não são somente consultores, mas sim fazedores efetivos do plano.</p> <p>02- Com certeza, todos os níveis são envolvidos na elaboração, acompanhamento e ação.</p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

	<p><i>03- Com certeza, aqui todos tem voz, e sempre existe abertura para ouvirmos as pessoas, no nível operacional a gestão está sempre aberta e buscando feedbacks, esses são levados a coordenação e diretoria, entendendo que os envolvidos na linha de frente do operacional tem uma percepção muitas vezes até mais ampla pelo contato diário com as situações.</i></p> <p><i>04- Com toda certeza, uma vez que todos têm poder de voz ativa e participação na Cooperativa, através de feedbacks e diferentes visões e isso torna tudo muito rico, pois as pessoas de nível operacional e tático, conseguem contribuir com as situações que vivenciam de fato no dia a dia</i></p>
Autores	WHITTINGTON (2004)

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema Estratégia como prática é a dimensão dos praticantes. Nesse quesito a 2, estão alinhados. O desempenho das estratégias é assegurado pelo superintendente, os outros líderes acompanham o desempenho através de relatórios de indicadores, conversas pontuais com a equipe. Cada um com papel importante de assegurar, acompanhar e orientar até a entrega dos objetivos.

A relação entre a diretoria e seus gestores é muito próxima, todos são envolvidos na construção do P.E, inclusive uma parcela de cooperados. A diretoria aponta a diretriz e ela é discutida com os líderes e gestores, eles trazem para equipe a fim de que eles ajudem a compor e a desenvolver os táticos operacionais. A capacitação ocorre na prática. Os colaboradores em níveis operacional e tático são totalmente envolvidos no estratégico, são eles os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos tratados no P.E. Possuem voz ativa, existem muitas trocas e feedbacks.

Pode-se aferir que a estratégia na cooperativa, envolve todos os níveis hierárquicos na percepção dos líderes em nível estratégico e tático. Os respondentes têm um discurso bem similar ao comentarem sobre a responsabilidades das lideranças em envolver seus “times” e “equipes”, todos mencionam a participação e transparência da Cooperativa em envolver as demais pessoas da organização, mesmo a estratégia sendo construída a partir de uma diretrizes e métricas de diretoria a sua prática já encontra-se socializada.

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

Quadro 03 – Análise da Dimensão Práxis (Líderes)

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
--------------------------------------	-----------------------

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Na prática, como se dá a preocupação da organização quanto ao desempenho da estratégia no longo prazo e com o resultado no curto prazo?</p>	<p><i>01- Vamos para o resultado no curto prazo, ele pode ser referenciado com o link do orçamento do ano, onde se projeta os indicadores que balizaram o desenvolvimento do negócio. As diretrizes e objetivos apoiam a conjectura de encaminhamento dos entregáveis operacionais. Vale lembrar que utilizamos o modelo de orçamento global. Quanto à questão do desempenho do longo prazo, este é elucidado com a soma dos resultados do ano, medido e aprimorado em todos os períodos. A cooperativa cresce acima de 20% ano.</i></p> <p><i>02- Através do acompanhamento de indicadores mês a mês, e caso necessário é feito adaptações ou alterações no plano de trabalho. Para que a longo prazo se ajuste.</i></p> <p><i>03- Tanto o desempenho no curto como no longo prazo se dá através de um acompanhamento de indicadores, no curto prazo mais de perto e em períodos mais curtos, e no longo prazo para o resultado num todo alcançado, o desenvolver do mesmo é semelhante, apenas a periodicidade é que se adapta.</i></p> <p><i>04- Tanto o desempenho a curto como a longo prazo se dá através do acompanhamento dos indicadores e a constante análise se necessário de adaptações pequenas ou até mesmo mais complexas para o atingimento do objetivo traçado.</i></p>
<p>Na prática a estratégia da empresa que você atua seguem líderes do momento, considerados “Gurus” da áreas, modas e modismos de gestão? Como isso ocorre dentro da organização?</p>	<p><i>01- Não seguimos gurus, utilizamos metodologias atuais das escolas de gestão, que entre si se complementam. A gestão por propósito utiliza as filosofias existentes em busca do aperfeiçoamento da gestão em prol do cooperado. Entendemos que os gurus são importantes como referências, mas não como caminhos únicos.</i></p> <p><i>02- Somos capacitados por modelos de gestão, a considerar a instituição Metanoia, não necessariamente Guru do momento.</i></p> <p><i>03- A cooperativa não se move por modismos ou gurus, embora os mesmos possam ser boas referências, se tornam falhos no longo prazo por não conhecerem o todo da organização. Na prática a mesma se move por seus norteadores e princípios.</i></p> <p><i>04- Não seguimos gurus, temos sim referências de mercado que nos auxiliam em forma de visão auxiliar, porém nossa gestão é firmada em cima de nossas diretrizes e propósitos cooperativistas.</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Como você avalia a preocupação da empresa em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia?</p>	<p><i>1- Avalio como muito positiva, pois o próprio modelo participativo e de Co construção, propicia engajamento e responsabilidade para todos, isso se desdobra em autonomia em todos os níveis. A nossa busca é que cada colaborador seja assertivo e resolutivo na experiência do cooperado, mas vale aqui uma ressalva: Isto é uma busca incansável e diária, que os líderes atuam.</i></p> <p><i>02- Total, aqui a tomada de decisão está inteiramente conectada à busca da maior autonomia do time. Desenvolvimento o mesmo em suas competências, habilidades e melhor experiência com sua entrega.</i></p> <p><i>03- Percebo que a preocupação é constante, e aqui buscamos sempre desenvolver e ampliar o olhar e percepção de todos, isso é feito diariamente pelos gestores, mas também por cada colaborador que se sente parte do que estamos construindo.</i></p> <p><i>04- Essa preocupação é constante, aqui o desenvolvimento é tratado de forma prioritária, e todos se sentem realmente pertencentes e desafiados a contribuir com decisões estratégicas ao longo do dia a dia.</i></p>
<p>Em que momentos você consegue distinguir as estratégias praticadas como cópias umas das outras e sem grandes inovações?</p>	<p><i>01- No momento das ofertas de planos operacionais onde estes trazem a leitura da operação, aqui cabe um cuidado importante na entrega destes itens, pois pode trazer a visão de que “time que tá ganhando não se mexe”. Gostaria de destacar que grandes inovações podem não ser o foco, mas as inovações incrementais que ocorrem diariamente compõem um grupo de aprimoramento importante.</i></p> <p><i>02- Vejo a cooperativa como um modelo tradicional, onde inovação é praticada de forma mais ponderada, a começar pelo nível estratégico.</i></p> <p><i>03- Acredito que as estratégias são tomadas sempre buscando aprimoramento e sem tirar a cooperativa de sua essência, sendo assim, algumas estratégias podem até parecer, mas nunca serão iguais, buscamos constantemente a melhorar, mas respeitando e honrando o que se fez até aqui, buscando entender o que fazemos, o que precisamos fazer, e o que não cabe mais a ser feito.</i></p> <p><i>04- Acredito de fato que aqui na Cooperativa não falamos de cópia, pode não haver grandes inovações, porém o movimento se faz necessário por se ter a necessidade de inovações constantes por conta do cenário econômico e de se tratar de mercado financeiro que oscila tanto.</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Autores	WHITTINGTON (2004)
---------	--------------------

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema Estratégia como prática é a dimensão das práxis. Nesse quesito a amostra reforça que toda ação humana tem impacto direto na atuação da estratégia. A preocupação da organização quanto ao desempenho das estratégias tanto no longo como no curto prazo é feita por acompanhamento através de links em painéis a fim de checar os indicadores. A gestão segue inspirações com base nas filosofias e metodologias da escola de gestão, não sendo necessariamente gurus, essas são referências importantes, porém não como caminhos únicos.

A preocupação em gerar autonomia e confiança é constante, diariamente os líderes são instigados a isso, é a principal prioridade. O próprio modelo de co-construção que o time é envolvido faz com que essa habilidade seja aplicada na prática. Para distinguir as estratégias praticadas, é possível observar no momento das ofertas dos planos operacionais, onde cada responsável traz a leitura das ações. A cooperativa atua com modelo tradicional, as grandes inovações não necessariamente podem ser o foco, porém, pequenas inovações no dia a dia sim.

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

Correlacionado aos Praticantes, para Whittington (2006) a práxis (Practice) pode ser definida como o trabalho prático e real dos practitioners, ou seja, “todas às atividades práticas envolvendo a definição e implementação da estratégia. Ou seja, a Practice Estratégica é o trabalho organizacional a fim de fazer e garantir a execução da estratégia.” (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Quadro 04 – Análise da Dimensão Práticas (Líderes).

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
Como as práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo?	<p><i>01- As práticas da estratégia têm o objetivo de garantir a perenidade do negócio e a sua evolução, isto é atribuído diretamente às pessoas. A cooperativa é uma sociedade de pessoas e todo a sua atividade tem este foco nas pessoas.</i></p> <p><i>02- Está totalmente preocupada, a estratégia é criada por e para pessoas. Em todo momento é atuado com este olhar.</i></p> <p><i>03- Todo o foco da cooperativa gira em torno de pessoas, por isso a prática e impacto é sempre centralizada no respeito e cuidado com as mesmas.</i></p> <p><i>04-A essência da Cooperativa é essa, a preocupação com as pessoas de uma forma geral, sendo elas pertencedoras e fazendo parte como colaboradores, como</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

	<p><i>também nossos cooperados que sempre são impactados através da prática de nossas estratégias.</i></p>
<p>Como as estratégias ocorrem pela construção colaborativa?</p>	<p><i>01- Esta pergunta está em conjunto com a respostas anteriores.</i></p> <p><i>02- No envolvimento de todo o time em níveis do planejamento estratégico.</i></p> <p><i>03- Acredito que esses níveis estejam citados nas demais perguntas.</i></p> <p><i>04- Através de trocas, conversas, reuniões, onde cada linha de pertencedores (operacional, tático, estratégico) consegue trazer suas visões para contribuir com a métrica da diretoria.</i></p>
<p>Como os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade?</p>	<p><i>01- A sociedade é comunicada das práticas por meio dos informativos mensais, das mídias existentes e do processo assemblear. As assembleias recebem todas as informações compiladas do resultado do ano e o plano de trabalho do ano vigente e a mesma vota para aprovação destes.</i></p> <p><i>02- Por meio de mídias e principalmente assembleia.</i></p> <p><i>03- Através de divulgações, informativos, assembleias, posts em redes sociais, a sociedade é sempre deixada por dentro de cada melhoria e convidada a compor a mesma.</i></p> <p><i>04- Conseguimos alcançar a percepção principalmente através de nossas assembleias e também dos contatos diariamente com nossos cooperados, uma vez que os mesmos de certa forma também se sentem pertencentes de poder contribuir de certa forma com opiniões, afinal são sócios e são instigados constantemente a contribuir com feedbacks.</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Como os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas?</p>	<p><i>01- Aqui cabe um destaque para o propósito da instituição que é: Unir pessoas para transformar vidas. Este propósito está presente nas falas e também traduz a cultura da instituição. Ele nos dá luz e direção para todos os entregáveis estratégicos.</i></p> <p><i>02- De forma positiva pelo nosso propósito que é nossa imagem.</i></p> <p><i>03- Na cooperativa tudo gira em torno de pessoas, com isso o discurso sempre caminha alinhado com nosso porque, é algo cultural, diário e orgânico.</i></p> <p><i>04- Já faz parte da essência do time, e do próprio movimento cooperativista, aqui se vive de fato o que se prega e se aplica.</i></p>
<p>Se tivesse que optar: a estratégia na prática se dá por insight s de quem a pratica ou, por algo que já veio formatado da alta direção? Exemplifique de acordo com a realidade da organização que atua.</p>	<p><i>01- O nosso modelo é de co-construção efetiva e ele já perfaz a nossa opção. Os exemplos estão explícitos nas respostas das perguntas acima.</i></p> <p><i>02- Insights de quem a pratica.</i></p> <p><i>03- Aqui todas as estratégias são construídas em conjunto, embora a alta gestão defina os norteadores, as gestões perto do operacional trazem os insights, as mesmas sempre caminham e são construídas juntas.</i></p> <p><i>04- Todas as estratégias são construídas de forma coletiva. Elas vêm de fato com as métricas estabelecidas pela diretoria, porém a gestão vai trabalhando com cada equipe os insight´s que acreditam ser relevantes para aplicação.</i></p>
<p>Como as observações das práticas nos ambientes, inclusive fora do local de trabalho, influenciam para a tomada de decisão?</p>	<p><i>01- As práticas são mutantes e precisam de aprimoramento contínuo em todos os ambientes. A atenção efetiva de todos nas mudanças de cenários contribui para tomadas de decisões mais assertivas, além do alinhamento constante e efetivo.</i></p> <p><i>02- O pensamento estratégico é um modelo mental, conectado à busca pelo conhecimento e a forma que ecoa não tem como diferenciar este formato de pensamento em pessoal do profissional.</i></p> <p><i>03- Totalmente, as tomadas de decisões são frutos da colheita de percepções, tanto interna como externamente, esse olhar amplo é o que garante o sucesso de qualquer ação.</i></p> <p><i>04- O olhar amplo/macro é o norteador que se faz fundamental e indispensável para cascadear as estratégias/práticas.</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Autores	WHITTINGTON (2004)
---------	--------------------

Fonte: Da pesquisa (2022)

Uma das dimensões existentes para o tema “Estratégia como Prática” é a “Prática”. Nesse quesito, a amostra reforça que a cooperativa, por ser de um modelo cooperativista, seu olhar está voltado totalmente a pessoas, seu impacto e propósito são necessariamente pessoas. A construção colaborativa como já mencionada em questões anteriores reforçam esse modelo. A sociedade, ou seja seus cooperados, são envolvidos, convocados a participarem das decisões por meio de assembleias com poder de voto, bem como, recebem informações através de informativos mensais e mídias. Um dos propósitos da cooperativa é “unir pessoas e transformar vidas”, através de um atendimento consultivo, realizando muitas vezes os sonhos dos cooperados. É fato que as diretrizes são definidas pela diretoria, porém os insights são utilizados para praticar os objetivos propostos no P.E. Utilizam muito a fala “nada é escrito em pedra”, ou seja, no caminho se tiver que mudar, ou adaptar algo, é analisado e aplicado o novo formato. As práticas observadas no ambiente externo e interno, tem total influência nas estratégias. Elas direcionam recalculando a rota, com atenção efetiva nos cenários econômicos, pois impactam nas tomadas de decisões, logo cascadeando para as equipes as novas mudanças.

As lideranças também reforçam as práticas organizacionais como colaborativas, preocupadas com as pessoas, um dos pilares desta organização e sua imagem com a comunidade. A ideia de a estratégia ser apenas direcionada pela diretoria e após descer aos demais níveis ser construída de fato e adaptada se faz presente no relato dos respondentes. Ressalta-se aqui a preocupação devido a natureza do negócio em se comunicar com a sociedade por meio dos diferentes meios de comunicação e assembleias com cooperados.

As práticas são definidas como ferramentas sociais, simbólicas e materiais, que ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização e estão intrinsecamente conectadas, fornecendo assim os insumos necessários para realizar as atividades de trabalho diárias, a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Para que possamos compreender o alinhamento da estratégia na Cooperativa, foi entrevistado também 4 pessoas de nível operacional conforme a descrição que segue:

Quadro 5 – Análise da Dimensão Praticantes (Operacionais).

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
--------------------------------------	-----------------------

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Como ocorre a estratégia e como é praticada nos níveis estratégico, tático e operacional? Descreva cada um deles.</p>	<p>1- Hoje eu vejo muito envolvimento do planejamento estratégico com todo o restante do time, claro, tem uma concentração maior em relação a diretores, gestores e supervisores, mas tem se um olhar com o que a equipe pensa a respeito ou ideias. No PE temos isso muito claro, é transparente e temos orientação do tático ao longo do nosso percurso para que o operacional se concretize com qualidade.</p> <p>2- Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto.</p> <p>3- Está voltada a princípios de cooperativismo, centralizando o foco nos clientes para atender suas necessidades. A nível estratégico atuam conforme demanda do mercado financeiro e procura de serviços por parte dos clientes, prezando por referência e diferencial de outras instituições, de forma que a estratégia tática atue proporcionando olhar de propósitos e importância do trabalho realizado a seus colaboradores para que esses se planejam operacionalmente colocando em prática o melhor em suas atividades diárias.</p> <p>4- O planejamento estratégico ocorre em todos os níveis, desde a diretoria à ponta. A formação do PE leva em conta todas as opiniões dos colaboradores, uma vez que todos fazem parte da organização e estão presentes no dia a dia das operações da empresa. Para os níveis operacionais, é esperado que seja realizado a melhoria dos processos e compartilhamento de boas práticas, afim de ampliar ainda mais a percepção da equipe</p>
<p>Como se dá o desempenho de quem pratica a estratégia dentro da empresa, e qual seu papel com a estratégia dentro da organização?</p>	<p>1- É um direcionamento que pode se ter dentro da cooperativa, assim como meu papel com um olhar de oportunidade de melhoria, tendo como o principal foco a qualidade dos atendimentos, traçando estratégias para que toda a equipe esteja engajada com o mesmo propósito.</p> <p>2- Hoje eu faço parte do desenvolvimento dessas estratégias, dentro de um tático da empresa. É muito importante, pois trabalha nossa autonomia, responsabilidade e visão macro do negócio. A todo momento você está pensando e buscando melhorias, envolvendo pessoas ou áreas que possam te ajudar.</p> <p>3- O desempenho se eleva, pois estão compreendendo o objetivo da empresa e auxiliando na construção de resultados próximos ao esperado, através da colocação das metas em prática.</p> <p>4- O desempenho é medido através dos indicadores do PE, cada líder é designado uma vez que possui as competências necessárias, tanto comportamentais quanto técnicas e, além disso, gera resultados que validem sua capacidade. O papel dos líderes estratégicos é direcionar e criar estratégias para potencializar o negócio da cooperativa, uma vez que os operacionais irão conduzir e dar apoio aos líderes, com ideias e compartilhamento de boas práticas.</p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Qual a relação da estratégia com a diretoria? Como ocorre a capacitação das demais pessoas em relação às estratégias programadas e não programadas?</p>	<p><i>1- Eu vejo que é muito bem alinhado, minha percepção é que a comunicação flui em relação a isso, a diretoria tem muito claro os planos estratégicos para crescimento, expansão, e transparece isso de forma muito clara e objetiva para os gestores, que conseguem conduzir as equipes para cumprimento delas.</i></p> <p><i>2- Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto.</i></p> <p><i>3- Estes definem quais serão as metas, projetam os objetivos e ações. Através de reuniões, autonomia, cursos, feedbacks, organização, planos e prazos.</i></p> <p><i>4- Os líderes estratégicos possuem uma relação bem íntima com a diretoria e gerência, uma vez que estes ajudam a conduzir o negócio. Com relação a capacitação destes colaboradores, a cooperativa oferece diversos programas, como Metanoia, SOL – Saber On-line, outros cursos e treinamentos, programas de gestão como PDI e PDA, entre outros.</i></p>
<p>Pode-se dizer que as pessoas em nível operacional e tático são consultores e assessores para auxiliar nas decisões no nível de diretoria em sua empresa? Se não, por quê? Se sim, como ocorre?</p>	<p><i>1- Sim, as pessoas colocadas como responsáveis nos táticos já são pessoas estratégicas, de acordo com o perfil e área em que atuam, e os operacionais elencados já possuem habilidades e conhecimento para buscar essa efetivação, são pessoas que também já possuem um bom relacionamento com a equipe, são influentes na área, então fica mais “fácil” a condução</i></p> <p><i>2- Sim, pois todos podem dar sugestões, levando em consideração que cada olhar pode trazer insights para algo melhor na cooperativa</i></p> <p><i>3- Sim, pois as pessoas que atuam no operacional, sabem na prática quais as experiências proporcionadas com o serviço que presta e o tático as auxilia no aprendizado, crescimento e alinhamento.</i></p> <p><i>4- Sim, uma vez que estas ajudam na construção do negócio. Um exemplo disso é a construção do PE, uma vez que é levado em conta a opinião de todos os colaboradores, através de uma pesquisa feita via forms.</i></p>
<p>Autores</p>	<p>WHITTINGTON (2004)</p>

Na dimensão **Praticantes**, foi percebido que, de modo geral, a percepção de estratégia é presente em boa parte dos colaboradores em nível operacional e tático, uma vez que sabem de sua importância na construção do Planejamento Estratégico. Ressaltam a importância dos indicadores

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

também como norteadores dos processos. A área operacional tem entendimento que o desempenho é elevado na prática estratégica, na medida que veem as metas sendo implementadas por meio das competências dos praticantes.

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

Whittington (2004) definiu estratégia como uma prática social, ou seja, pode ser realizada por qualquer pessoa, assim como as práticas cotidianas, como educação, política, doméstica. Os resultados da pesquisa na dimensão “Praticantes” revelam a veracidade empírica das teorias de Whittington, uma vez que mesmo colaboradores operacionais estão envolvidos com a estratégia.

Quadro 6 – Análise da Dimensão Práxis (Operacionais)

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
<p>Na prática, como se dá a preocupação da organização quanto ao desempenho da estratégia no longo prazo e com o resultado no curto prazo?</p>	<p><i>1- Bom, pelo que pude notar até o momento, foi estabelecido períodos de curto prazo justamente para podermos ajustar a vela caso precise. Por enquanto não tivemos conversa sobre, já tem alguns meses. Temos também um portal interno onde podemos acompanhar o andamento de todo o Planejamento Estratégico, bem como as equipes que estão à frente.</i></p> <p><i>2- Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto.</i></p> <p><i>3- Devido a quantidade de liberações esse recurso tem se apresentado escasso, necessitando ser estratégia de curto prazo para uma entrega rápida a fim de melhorar o resultado a longo prazo com qualidade.</i></p> <p><i>4- Há uma preocupação de acompanhar mensalmente o andamento do projeto ou estratégia independente de ser curto, médio ou longo prazo. Direcionando donos de assunto onde haverá um responsável pela ação. O prazo para resultado deve ser apresentado na estrutura do projeto, e aí será acompanhado nas datas estipuladas</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Na prática a estratégia da empresa que você atua seguem líderes do momento, considerados “Gurus” das áreas, modas e modismos de gestão? Como isso ocorre dentro da organização?</p>	<p><i>1-Sim, e eu concordo plenamente com isso pois tem que ser pensado em pessoas que são estratégicas para aquele nicho de desempenho para termos qualidade na entrega.</i></p> <p><i>2- Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto</i></p> <p><i>3- Sim, estudam e competem com o que de melhor o mercado oferece, atualmente está muito voltado na qualidade de vida do colaborador, buscando entender os sentimentos para auxiliar na construção de um profissional contente e feliz com suas atividades.</i></p> <p><i>4-Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto.</i></p>
<p>Como você avalia a preocupação da empresa em termos de gerar competências nos outros níveis para que possam tomar decisões estratégicas no dia-a-dia?</p>	<p><i>1-Eu acho muito bem elaborada toda essa estrutura, os líderes estão todo dia nos estimulando e desafiando para nosso desenvolvimento, temos treinamentos, ferramentas, que podemos utilizar a nosso favor, e claro, vai de cada um também ser protagonista, mas isso é desenvolvido demais aqui dentro.</i></p> <p><i>2- É uma preocupação diária por parte da gestão, sendo provocado para ampliar a visão quanto ao PE.</i></p> <p><i>3- Alta, se preocupam que os colaboradores sejam aptos e principalmente autônomos de suas responsabilidades, Para que possam “gerir” seu próprio produto de forma a terem independência, determinação e entregam qualidade e performance. Assegurados a terem confiança de seus gestores.</i></p> <p><i>4- Há grande preocupação em desenvolver as pessoas, entregar desafios que permitam o desenvolvimento da equipe. Dando autonomia, mensurando os riscos antecipadamente</i></p>
<p>Em que momentos você consegue distinguir as estratégias praticadas como cópias umas das outras e sem grandes inovações?</p>	<p><i>1- Ainda não consegui perceber isso, mas noto que em momentos, por uma estratégia estar muito ligada a outra, acabamos tendo pensamentos e ações iguais, então quem sabe ali poderia gerar um “bloqueio” para uma nova ideia.</i></p> <p><i>2- Não respondeu devido não ter conhecimento do assunto</i></p> <p><i>3- A partir do momento em que estas tomam o mesmo rumo e sempre acabam com os mesmos resultados ou de forma inesperadamente inviável</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

	<i>4- Raramente, muita coisa se copia, porém sempre adaptando a nossa realidade buscando inovar em cima do que foi aprendido antes de aplicar.</i>
Autores	WHITTINGTON (2004)

Nesta dimensão, a amostra das pessoas em nível operacional reforça que a prática estratégica é muito consistente, uma vez que a Práxis está na ponta, sendo realizada no dia a dia dos colaboradores. Há um forte direcionamento da liderança quanto ao desenvolvimento dos colaboradores e, por consequência das equipes, independente de qual seja o nível hierárquico. Ao serem questionados sobre se a estratégia da cooperativa segue os líderes ou gurus do momento, alguns respondem não ter conhecimento e outros dizem sim a questão, mas entende-se que os respondentes percebem este segmento como o entendimento de realizar práticas consolidadas e não como modismo.

Reforçam a fala já dos líderes com o desenvolvimento e competência dos colaboradores, é dada a autonomia e responsabilidade pela realização das atividades diárias, projetos, entre outras funções que operacionalizam a prática estratégica. Percebemos também que em alguns casos, pode vir a ocorrer falhas nas práticas estratégicas, como por exemplo a realização de projetos similares ao mesmo tempo, sem haver a comunicação e/ou junção de ambos. Relatam que existem cópias de práticas de outras áreas, mas falam da adaptação estratégica constante e que a inovação ocorre por meio do aprendizado desta aplicação. Aqui percebe-se que em alguns momentos os projetos são isolados nas equipes, necessitando de um maior alinhamento constante do processo. Contudo, se percebe a aplicação desta estratégia nas rotinas diárias e preocupação na capacitação dos envolvidos.

Na práxis (practice) da estratégia que ocorre de fato a aplicação, operação e manipulação da estratégia, através da habilidade e capacidade dos practitioners em gerir os processos, rotinas, operações, e objetivos que desejam atingir. Apesar da expertise dos practitioners, estes não conseguem prever de fato as reações dos demais atores ligados direta ou indiretamente à organização. (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008 JARZABKOWSKI, 2004).

Quadro 7 – Análise da Dimensão Práticas (Operacionais)

Tópicos da Entrevista (Variáveis)	Síntese das Respostas
--	------------------------------

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Como as práticas da estratégia estão preocupadas com o impacto para as pessoas como um todo?</p>	<p><i>1- Pelos nossos princípios, tudo é levado em consideração: colaborador, cooperado e comunidade.</i></p> <p><i>2- Para avaliar e refletir sobre a real necessidade do nosso centro, o nosso cooperado. Sendo assim, podendo avaliar a expectativa dele e entender como iremos impactar.</i></p> <p><i>3-No impacto da experiência negativa que isso pode vir a ocorrer, avaliando os ganhos e perdas sobre uma tomada de decisão.</i></p> <p><i>4-Muito, toda estratégia quando estruturada é pensado em diversos âmbitos, e mensurar o impacto das pessoas é um dos principais pontos sem dúvidas.</i></p>
<p>Como as estratégias ocorrem pela construção colaborativa?</p>	<p><i>1- Sempre digo que duas pessoas pensam melhor do que uma, e é isso na prática mesmo, quanto mais pessoas participando, melhor serão os resultados obtidos.</i></p> <p><i>2- Com percepções dos colaboradores e provocações.</i></p> <p><i>3- De forma mais assertiva, através de feedbacks, vivências, experiências e ideias.</i></p> <p><i>4- Muitas ações são criadas de forma coletiva, buscando o olhar da equipe na construção.</i></p>
<p>Como os efeitos das práticas estratégicas exercidas pelas pessoas são percebidos pela sociedade?</p>	<p><i>1-Acredito que no momento em que são criadas ações que envolvem o desenvolvimento sustentável e econômico.</i></p> <p><i>2- Divulgações em cursos, assembleias, mas também externalizando nossa cultura por meio de educação.</i></p> <p><i>3-Através das inovações, melhorias, entrega sobre a contribuição da sociedade e democracia.</i></p> <p><i>4-Quando falamos de sociedade temos muitos valores envolvidos, mas muitas das vezes se dá por admiração.</i></p>

STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

<p>Como os discursos das estratégias da organização estão inseridos amplamente nas falas e comportamentos das pessoas?</p>	<p><i>1-Hoje com a expansão digital, e o cenário que vivemos desde 2020, posso ver falas e comportamentos diferentes. Pois, por se tratar de uma cooperativa de crédito, temos valores e princípios que são reconhecidos por grande parte da sociedade, mas recebemos novos sócios que não estão inseridos nisso, que tornou mais difícil trazer essa nossa cultura de uma forma forte. Muitos jovens também em processo de conta digital, onde o comportamento é diferente, então o que noto é que para eles nossa estratégia talvez não seja tão atingida.</i></p> <p><i>2-Pois o propósito dos colaboradores se encaixa com o da organização, assim estando alinhando com a nossa cultura organizacional, fazendo com que isso vire habitual intrínseco no nosso dia a dia.</i></p> <p><i>3- Principalmente quando a comunicação assertiva, sintonia e assertividade.</i></p> <p><i>4-É importante apresentar a proposta a equipe e a partir do momento que eles entendam o sentido e vejam valor nisso elas comprarão a ideia.</i></p>
<p>Autores</p>	<p>WHITTINGTON (2004)</p>

Avaliando a dimensão **Prática**. Observa-se que as práticas estratégicas da Cooperativa estão preocupadas com impacto para as pessoas, citaram aqui cooperados, comunidades e colaboradores, o que mais destacou-se frente às respostas foi a cultura organizacional, uma vez que esta é expandida frente aos colaboradores e frente aos cooperados, como princípios cooperativos por exemplo. A tomada de decisão leva em conta os potenciais impactos positivos e negativos na sociedade. A estratégia é direcionada pela diretoria e alta administração, e aplicada pela ponta, nos níveis operacionais, porém, apesar de haver uma hierarquia no que tange às estratégias, há diversas ferramentas estratégicas que são utilizadas na operacionalização do dia a dia, citam alguns exemplos como: brainstormings, prática de conhecimento, análise de dados e estudos, todos a fim de expandir ainda mais os ganhos em geral; também é dado autonomia à ponta para mudar a forma de realizar os processos. Percebem que a estratégia precisa ser adaptada aos novos públicos jovens que surgem, se faz necessário estudo deste público mais a fundo para entender seu comportamento e incrementar as rotinas estratégicas da Cooperativa.

Como práticas estratégicas, pode-se dizer que estas são ferramentas sociais, simbólicas e materiais, na qual é através das mesmas que o trabalho estratégico é realizado. Incluem-se aqui, ferramentas derivadas da atividade diária da estratégia, como por exemplo as Cinco Forças de

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

Porter, modelos de decisão, sistemas de gerenciamento e orçamento, artefatos materiais e tecnológicos, inclusive sistemas simples como Power Point estão inseridos. (JARZABKOWSKI E WHITTINGTON, 2008).

Conforme observado nas respostas das entrevistas com os colaboradores dos níveis estratégico e operacional, foi identificado uma similaridade entre ambos, percebeu-se que a estratégia como prática na cooperativa possui um alinhamento e percorre desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais, ocorrendo assim o cascadeamento das informações entre os colaboradores. Apesar de haver algumas inconsistências no que tange a comunicação em alguns aspectos, no geral, a cultura organizacional e valores da organização estão presentes nas rotinas de trabalho de ambos os níveis. Por fim, identificamos que a alta gestão e níveis operacionais, estão conectados por meio da cultura e valores da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar a práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em uma cooperativa de crédito de grande porte no Vale do Itajaí. A presente pesquisa testou as ideias propostas por WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática.

Nesse tema Estratégia como Prática é necessário que haja conexão entre as dimensões: práxis, práticas e praticantes, para que haja assertividade das informações estratégicas. Através dessa pesquisa empírica, é possível perceber algumas evidências desse estudo.

Um aspecto bastante evidenciado na pesquisa corresponde às práticas estratégicas realizadas na Cooperativa de Crédito em questão, a inclusão dos níveis: estratégicos, operacionais, comunidade e cooperados, no envolvimento para realizar o Planejamento Estratégico, acaba demonstrando que há um bom nível de troca de informações e interatividade entre os mesmos. Treinamentos de capacitação para para os colaboradores, ações voltadas à comunidade como assembleias para comunicação dos resultados e votação da distribuição das sobras, a realização de treinamentos e cursos através do Progid, informativos mensais são algumas ações que caracterizam o envolvimento extra organizacional da Cooperativa. Concluiu-se que de acordo com os entrevistados existe similaridade e transparência da Cooperativa no cascadeamento das informações estratégicas aos demais colaboradores da instituição.

A cooperativa possui em torno de dois mil colaboradores, a pesquisa foi realizada por um setor a fim de representar o todo. O setor que contribuiu para esse estudo foi a área de atendimento ao cooperado, que conta hoje com mais de cento e cinquenta colaboradores. O modelo aplicado para essa amostra foi de entrevista qualitativa, onde os respondentes foram quatro colaboradores estratégicos e mais quatro colaboradores táticos operacionais. Como limitações de estudo, identificamos o fato de aplicarmos a pesquisa somente em uma área da organização, não podendo avaliar se estes resultados se aplicariam também nas demais áreas, como os postos de

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, n° 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

relacionamento, por exemplo. Sugerimos para os próximos estudos a aplicação de novas pesquisas em diferentes instituições do ramo, a fim de realizar novos insumos para compará-los, identificando padrões na gestão e estratégia. Além disso, sugerimos a aplicação da pesquisa nas comunidades (cooperados), a fim de identificar como a cultura do cooperativismo está sendo compartilhada no cenário externo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Marketing research**. John Wiley & Sons, Inc. 1995.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

Blandy, B. A.; João, B. N. A Prática Estratégica: Aproximações entre a teoria e a Experiência Vivida. Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia, 4, Recife. Human Relations, 60(1), 5-27, 2009.

Bromiley, P. & Rau, D. Towards a practice-based view of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35 n. 8, p. 1249–1256, 2014.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOZ, L; PRAHALAD, K. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v.12, 1991.

Ferrel, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, F. et al; **Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow**. **RAC**, v.3, n.2, 1999.

Hooley, G. **Estratégia de Marketing e Posicionamento**. São Paulo: Pearson, 2011.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J. SEIDL, D. **Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research**. EGOS Conference, 2006.

- STÜPP, Aline Milverstedt. OLIVEIRA, Isaac Bueno de Oliveira. MACHADO, Mirian Magnus. DALFOVO, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach.** London: SAGE Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach.** London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use.** Organization Studies, v.25, n.4. London: SAGE Publications, 2004.
- Jarzabkowski, P., Whittington, R. A strategy-as-Practice approach to strategy research and education, **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.
- Jarzabkowski, P.; Balogun J.; Seidl. D. 'Strategizing: The challenges of a practice perspective'. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 5, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v.17 n.4, p.282-286, 2008.
- JOHNSON, C. et al. **Introducing the strategy as practice perspective. Strategy as practice: research directions and resources.** New York: Cambridge, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction - Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 3-22, Jan. 2003.
- Leite-da-Silva, A. R.; Carrieri, A. P.; Souza, E. M. A Constructionist Approach for the Study of Strategy as Social Practice. **Brazilian Administration Review**, v. 9, p. 1-18, 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica.** RAC, Edição Especial, 2010. p.33-49.
- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C.; MEIRELES, M. Strategy as Practice: a discussion of the epistemological appropriation of historical-cultural activity theory by the activity-based view – toward an ontology of practice of strategy in organizations. In: Annals of 2011 Annual Meeting of the Academy of Management. San Antonio, Texas: Academy of Management, 2011.
- MARTINS, E. Entrevista: Técnica de coleta em pesquisa qualitativa. **Blog PPEC**, Campinas, v.8, n.1, ago. 2018. ISSN 2526-9429.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Ed. Atlas. 1996.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Ed. Atlas. 1996.

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

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

Porter, M. E. **Competitive Advantage**. Nova York: The Free Press, 1985.

Porter, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

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

SCHATZKI, T. R.; **CETINA**, K. K.; **SAVIGNY**, E. V. **The practice turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

Seidl, D.; Whittington, R.; Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, p. 1407-1421, 2014.

TRIVIÑOS, A; **SILVA**, N. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, p. 31-79, 1987.

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research**. Organization Studies. London: SAGE Publications, 2006.

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

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

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

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**: v.29, n.5, p.731-735, 1996.

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

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

STÜPP, Aline Milverstedt. **OLIVEIRA**, Isaac Bueno de Oliveira. **MACHADO**, Mirian Magnus. **DALFOVO**, Michael Samir. **Análise da práxis, praticantes e as práticas como elementos da estratégia como prática social em cooperativas de crédito**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.139-170. TRI III 2022. ISSN 1980-7031.

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