



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ALEKSANDER RONCON

Faculdade Arthur Thomas
kroncon@hotmail.com

GABRIELA RHODEN

Faculdade Arthur Thomas
gabi_rodhen@hotmail.com

INDIARA BELTRAME

Universidade Estadual de Londrina - UEL
profaindiarabeltrame@hotmail.com



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

A estratégia como prática é uma vertente dos estudos organizacionais em estratégia que direciona sua análise para as ações individuais dos atores organizacionais, dando significativa importância para o contexto social no qual a estratégia se desenvolve e compreendendo o real significado do “fazer estratégia” na organização. Considerada como uma importante ferramenta que auxilia nas práticas da estratégia empresarial, a inovação é responsável por introduzir mudanças em processos, produtos ou negócios que influenciam positivamente a visão estratégica da organização. Este estudo objetivou verificar como ocorre o processo de inovação das práticas estratégicas de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Paraná. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Verifica-se que as práticas estratégicas da instituição encontram-se na oferta de cursos de graduação e pós-graduação, e os processos que as inovam são a implementação da Sexta Free e do MBA Executivo, que foram estrategicamente desenvolvidos por meio da integração dos elementos prática, práxis e praticante. Percebe-se, também, que a estratégia como prática delimita regras e normas e conduz os processos inovadores da instituição.

Palavras-chave: Inovação; Estratégia como Prática; Ensino Superior.

Abstract

Strategy as practice is an aspect of organizational studies in strategy that directs its analysis to the individual actions of organizational actors, giving significant importance to the social context in which the strategy is developed and understanding the real meaning of "do strategy" in the organization. Considered as an important tool that assists in the practice of business strategy, innovation is responsible for introducing changes in processes, products or businesses that positively influence the strategic vision of the organization. We examined how the process of innovation of strategic practices of a Higher Educational Institution of Northern Paraná. To this end, we performed a case study descriptive and qualitative approach, using a semi-structured interview script. It appears that the strategic practices of the institution are in offering undergraduate and graduate, and the processes that innovate are the implementation of the Sexta Free and MBA Executivo, which were strategically developed through the integration of the elements practice, practice and practitioner. It is clear, too, that the strategic and practical outlines rules and standards and conducts innovative processes of the institution.

Keywords: Innovation; Strategy as Practice; Higher Education.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

1 Introdução

Abordagens inovadoras são necessárias para entender o comportamento das organizações que buscam na inovação uma possibilidade de diferenciação que, segundo Vargas (2007), pode alavancar o potencial das empresas no mercado. Entende-se inovação como alterações nos processos, produtos e negócios empresariais que renovam a visão estratégica e influenciam positivamente na lucratividade da organização (Rodrigues *et. al.*, 2010). Analisar a inovação de práticas estratégicas, segundo o autor, configura-se como uma abordagem relevante para a organização, porque se apresenta como um grande desafio dos gestores atualmente.

A inovação emerge como ferramenta de auxílio e suporte à estratégia ao possibilitar a superação dos crescentes desafios do mercado e auxiliar no desenvolvimento de objetivos, instrumentos e meios de controle que direcionam as atitudes organizacionais (Fernandes & Berton, 2004). Nessa perspectiva, encara-se a estratégia como o resultado da ação de diversos atores organizacionais, que operam e gerenciam as atividades da empresa.

A inclusão desta perspectiva micro da análise estratégica, que se orienta para as ações, advém de um campo de estudos em estratégias organizacionais voltado para o desenvolvimento de perspectivas sociais e demonstra uma importante vertente para a manifestação da prática (Whittington, 2006). A abordagem de estratégia como prática considera a análise do contexto social ao qual uma organização pertence, uma vez que a estratégia se verifica como uma prática social que ocorre na ação e interação dos atores organizacionais (Whittington, 1996).

Estudar processos inovadores da estratégia a partir dos elementos prática, praxis e praticantes influenciam o modo de pensar a estratégia, considerando-a um processo adaptativo no qual a capacidade de inovação na formulação da estratégia se alavanca (Quinn, 1988). Elabora-se, portanto, a seguinte questão de investigação: como o processo de inovação das práticas estratégicas se desenvolve em uma Instituição de Ensino Superior do norte do Paraná? Nesse sentido, este estudo objetivou analisar como o processo de inovação das práticas estratégicas se desenvolve em uma Instituição de Ensino Superior do norte do Paraná. Mais especificamente se buscou evidenciar como o processo de inovação das práticas estratégicas acontece na instituição pesquisada, considerando os três elementos do modelo teórico de Jarzabkowski *et. al.* (2007).

Este trabalho se justifica pela importância de processos de inovação para a sobrevivência e êxito de uma organização, visto ser um procedimento que depende diretamente da ação das pessoas, um dos fundamentos da estratégia como prática. Assim, a análise de práticas estratégicas inovadoras a partir da abordagem de estratégia como prática possibilita a compreensão de como organizações utilizam a inovação como um diferencial competitivo, transformando cada ação em uma fonte estratégica que visa à melhoria e o fortalecimento da organização. Ressalta-se o fato de não haver, no meio acadêmico, trabalhos destinados a verificar os processos inovadores a luz da abordagem de estratégia como prática.

2 Referencial Teórico

O conceito de inovação advém das teorias de Schumpeter, que a considera como a capacidade de apresentar o novo, bem como uma fonte de geração de competitividade e desenvolvimento econômico para as organizações (Schumpeter, 1998). Criada a partir de mudanças que geram melhorias organizacionais, a inovação se revela na forma de mudanças nos produtos e serviços, ou no modo como eles são produzidos e oferecidos (Drucker, 2002).



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Portanto, o foco da inovação busca contribuir para a sobrevivência e para o crescimento das organizações, por meio da sua utilidade, rentabilidade e construtividade (Hall, 1984; Tidd, Bessant & Pavitt, 1997). Considera-se o processo de inovação, na perspectiva de Van de Ven (1986, p. 591) como “o desenvolvimento e a implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras, dentro de um contexto institucional”.

A essência do processo de inovação, na visão de Souza e Lucas (2009), concentra-se nas atitudes inovadoras, porque muito além de estruturas e departamentos ou técnicas e ferramentas de gestão, o processo de inovação depende primordialmente da capacidade das pessoas. Tomando como premissa que a criatividade permite o desenvolvimento de aplicações inovadoras por meio do conhecimento, considera-se a atitude inovadora como a responsável por abrir espaço para as pessoas dedicarem sua capacidade criativa na busca de inovações de forma continuada.

Este estudo busca investigar a inovação no setor de serviços. Certas características dos serviços, segundo Trott (2012), devem ser elencadas para se compreender a inovação dentro do setor de serviços. O autor elenca as características dos serviços da seguinte forma: intangibilidade, não é possível sentir, tocar ou provar um serviço, o resultado das experiências de serviços são desempenhos intangíveis; heterogeneidade, por dependerem da ação humana, os serviços dificilmente resultam em experiências idênticas às anteriores; produção e consumo simultâneo, o que gera alta interação entre clientes e a equipe; e perecibilidade, que se relaciona ao fato de serviços não serem salvos, armazenados, devolvidos ou revendidos.

A perspectiva de inovação no setor de serviços se explica, na visão de Gallouj (1994), por meio do agrupamento das seguintes abordagens: a tecnicista, que concebe a inovação em serviços como resultante da adoção de técnicas e tecnologias no setor industrial; a integradora, que busca conciliar bens e serviços com a intensidade da relação usuário-produtor; e a de serviços, que vê na relação usuário-produtor a oportunidade de inovar o serviço e tem como foco de análise, a intangibilidade das trajetórias dos serviços.

As diferentes abordagens de inovação no setor de serviços apresentadas por Gallouj (1994), podem sofrer variações perante as decisões estratégicas tomadas na interação com o ambiente competitivo e com os vários agentes que participam do processo de inovação (Hauknes, 1998). Sendo assim, a definição de um plano de inovação com base no planejamento estratégico e o compromisso estrito com estes planejamentos são características identificadas por Martin e Horne (1993), como decisivas para o sucesso da implantação das inovações no setor de serviços.

A relação da inovação com a estratégia se verifica sob a perspectiva dinâmica na qual a capacidade de inovação na formulação estratégica é alavancado, uma vez que o aprendizado durante o processo de estratégia se volta para a organização como um todo, visando melhorias e enriquecimento da organização (Itami & Numagami, 1992).

A principal característica da abordagem prática de estratégia ocorre, na visão de Snow (1999), por meio da identificação de aspectos sociológicos, que passa a reconhecer as organizações formadas pelas práticas realizadas pelos atores que a compõem e nas relações destes com o ambiente social. A abordagem de estratégia como prática se direciona para os atores sociais e suas ações influentes nas instituições e estruturas organizacionais (Jarzabkowski; 2004; 2006; Whittington; 1996; 2007; Wilson; 2004; Johnson; 2003), uma vez que esta perspectiva se preocupa com a humanização da pesquisa e da gestão organizacional, com foco na ação e interação dos praticantes da estratégia e no modo como estes a implementam (Luz, 2013).



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Entende-se que a abordagem de estratégia como prática, segundo Whittington (1996), passa dos dirigentes centrais para os praticantes internos e externos, vistos como os formadores de estratégias. Nesse sentido, Jarzabkowski (2004) identifica nas ações das pessoas na interação diária características físicas e sociais do contexto no qual a estratégia se aplica. Estas ações, desempenhadas pelos atores no cotidiano organizacional, são reconhecidas como estratégicas por Johnson, Melin e Whittington (2003), para quem as atividades devem criar vantagem competitiva e resultar em consequências positivas para a sobrevivência da organização.

Considerando que nas atividades diárias realizadas pelos atores organizacionais se encontra grande potencial para geração de valor nas organizações, Johnson, Melin e Whittington (2003) destacam a necessidade de se analisar detalhadamente as atividades dos praticantes, observando-as a partir de um nível micro. Apesar da relevância de se analisar o nível micro, Jarzabkowski *et. al.* (2007) explica que o nível macro não pode ser desconsiderado, uma vez que os atores não atuam isoladamente, mas integram seu modo de agir ao da instituição a qual fazem parte.

Compreendem-se os conceitos de micro e macro sob a perspectiva de que as ações (micro) são desenvolvidas no contexto social da organização institucionalizada (macro), sendo a segunda o meio de transmissão da primeira. Sendo assim, a abordagem de estratégia como prática enfatiza a análise estratégica a partir das perspectivas micro e macro das atividades, considerando as ações individuais dos atores organizacionais como nível micro, e as práticas sociais como nível macro (Whittington, 2006).

Na estratégia como prática, o campo organizacional ao qual a estratégia pertence, segundo Whittington (2006), compõe-se por atores sociais responsáveis pela formulação das práticas que determinam as ações executadas pelos praticantes, apoiados em padrões e mecanismos que justificam suas atividades. Essa interação social explica a estratégia a partir da perspectiva de “fazer estratégia”, que resulta do processo de desenvolvimento da estratégia, e compreende a realização das estratégias na forma de conexão mútua das práxis realizadas pelos praticantes que são orientadas pelas práticas (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Regné, 2003). A fim de facilitar o entendimento, o autor a divide em três elementos: prática, práxis e praticantes.

A partir da interconexão entre prática, práxis e praticante surge o "fazer estratégia", que se sustenta na ação dos praticantes que se utilizam da práxis, das ferramentas e padrões determinados pelas práticas para elaborar e implementar a estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Práticas, segundo Reckwitz (2002), são comportamentos da rotina que surgem pela ligação de vários elementos, como as atividades mentais, corporais e suas formas, a utilização das ferramentas de trabalho, os conhecimentos e compreensões e os estados de emoção e motivação dos praticantes, exemplificadas como tradições, normas e procedimentos para pensar e agir.

O conceito de prática se vincula às normas, procedimentos e regras, descritas por Johnson et al. (2007) como elementos balizadores do comportamento dos atores perante as situações cotidianas. A prática como um tipo rotinizado de comportamento é defendida por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que explicam os comportamentos como elementos interconectados por meio de atividades mentais e corporais. Sob esta perspectiva, consideram-se práticas como ações sociais, uma vez que se inter-relacionam com aspectos individuais e características particulares dos atores como procedimentos, normas institucionais e processos pré-definidos da organização (Jarzabkowski, Bologun & Seidl, 2007).

O segundo elemento proposto por Whittington (2006), nominado de práxis se refere a ação e trata-se do que os atores realmente fazem, compreendido como atividades formais e informais realizadas no cotidiano organizacional, que se apresentam ou não como rotina. A práxis se encontra na interação entre a ação humana e o ambiente social macro no qual as ações se desenvolvem (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Os autores explicam que por meio da práxis é possível conectar as atividades dos atores com as ações sociais, políticas e econômicas que compõe uma organização. As ações, quando executadas de forma específica, em ambiente e momento específicos são consideradas como a práxis por Johnson et al. (2007), visto que a práxis molda, modifica e cria a prática.

A práxis surge como consequência da formulação da estratégia em ação colada em prática, que se desenvolve por meio das estratégias deliberadas e/ou da participação dos atores organizacionais (Roncon *et. al.*, 2012). A participação dos colaboradores tem grande relevância na práxis, na concepção de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), visto que por meio das ações dos praticantes podem ocorrer adaptações das estratégias existentes com as particularidades das atividades diárias. A práxis, segundo os autores, é o modo como os praticantes executam a ação.

O terceiro elemento proposto por Whittington (2006) são os praticantes, os atores organizacionais que aplicam a práxis e seguem as práticas, por meio da realização das atividades estratégicas da organização. O autor considera praticantes os atores que se inter-relacionam aos elementos práticas e práxis, utilizando-se das rotinas e recursos disponíveis para agir e adaptando tais rotinas ao seu próprio modo de agir.

Tratados como atores da estratégia por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes se utilizam da prática para agir e desenvolvem diariamente uma série de atividades estratégicas. Assim, entendem-se como praticantes os atores estratégicos que não são representados somente por pessoas de alto poder na organização (Whittington, 2006), uma vez que são, também, indivíduos em posse de cargos médios ou até não pertencentes a organização. Na visão do autor os atores não são somente os que elaboram a estratégia, mas também os que executam e dão forma a ela.

Com a intenção de demonstrar a interação entre os elementos prática, práxis e praticantes, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolveram um modelo conceitual para analisar a estratégia como prática na inter-relação desses três elementos, ilustrados na Figura 1.

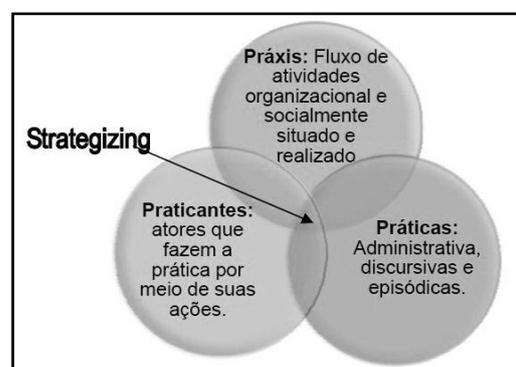


Figura 1 – Estrutura Conceitual.

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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

A estratégia se coloca em sintonia com a inovação no final do século XX, quando Quinn (1988) apresenta em seus estudos de estratégia a noção de que os planejamentos muito formais não são suscetíveis a inserção de inovações. As inovações totalmente novas, que se distanciam das práticas anteriores e acarretam mudanças significativas influenciam o modo de pensar a estratégia, considerando-a um processo adaptativo no qual a inovação teria mais espaço. Assim, considera-se a possibilidade da estratégia e da inovação se unirem, representadas por uma linha tênue na qual, dependendo da situação, uma pode prevalecer a outra.

3 Metodologia

Para responder à questão deste estudo optou-se pela metodologia de estudo de caso de natureza qualitativa, visto ser esta uma pesquisa que busca destacar aspectos contemporâneos no contexto da vida real (Yin, 2010), diferenciando-a das pesquisas que buscam explicar algo ou demonstrar relações causais (Collis & Hussey, 2005).

A seleção do caso foi não aleatória, intencional e por acessibilidade (Eisenhardt, 1989), sendo o estudo de caso realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do norte pioneiro paranaense. Justifica-se a seleção pela participação dos pesquisadores na instituição, o que propicia o conhecimento amplo de suas políticas, cultura, história, ambiente e grupos sociais (Godoy, 1995).

Para a realização das entrevistas utilizou-se de questões abertas com o intuito de conhecer o ponto de vista dos respondentes. Foram entrevistados cinco colaboradores da IES: dois diretores, um coordenador, uma professora e a gestora de Tecnologia da Informação TI, que foram denominados Diretor P, Diretor E, Coordenador A, Professora I e Gestora P.

A análise documental possibilitou a verificação dos processos que representam a identidade organizacional da instituição pesquisada, que envolveu a análise de manuais, formulários, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC) da IES, e permitiu a verificação dos processos que representam a identidade organizacional da instituição pesquisada.

Utilizou-se, também, da observação direta por meio da participação em reuniões de diretoria e coordenação da IES com o intuito de analisar a cultura organizacional *in loco*. Para registrar as observações realizadas utilizou-se um bloco de notas que permitiu a comparação com as demais fontes de evidências, o que possibilitou análises mais completas por meio da convergência das fontes de evidência (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Na análise dos dados coletados adotou-se a técnica de Exame de Padrão de Comportamento (EPC) (Pérez-Aguiar, 1999), que consiste no confronto dos resultados das entrevistas, da observação direta e dos documentos internos da IES, com o que se apresenta na literatura.

4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados ocorre por meio de categorias que se baseiam nos conceitos estabelecidos na fundamentação teórica deste estudo e se dividem em prática, práxis e praticantes. Considera-se, para a análise das categorias, o processo de inovação na perspectiva de Van de Ven (1986, p. 591), que o explica como “o desenvolvimento e a implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras, dentro de um contexto institucional”. Deste modo constataram-se, por meio das entrevistas, dois principais processos inovadores das práticas estratégicas da instituição pesquisada na visão dos entrevistados: (a) o MBA Executivo e (b) a projeto de Sexta Free.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Com base na análise de documentos acadêmicos da instituição, verificou-se o MBA Executivo como um projeto oferecido em dois módulos: o módulo do Núcleo Comum, composto por carga horária mais densa e com maior número de disciplinas que tem por objetivo apresentar conteúdos de base que permitam ao estudante se aprofundar em diversos conteúdos; e o módulo das Ênfases, composto por um conjunto de disciplinas específicas que aprofunda o discente no conteúdo de sua escolha.

O fato de o MBA ser modular permite ao discente cursar até quatro ênfases simultaneamente e, ao final do programa, obter quatro certificações diferentes, visto que as disciplinas do Núcleo Comum, cursadas uma única vez, são equivalidas e somadas às disciplinas das Ênfases. A instituição pesquisada oferece o programa de MBA em administração com as Ênfases Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Empresarial e Gestão Comercial.

O projeto Sexta Free volta-se para a prática estratégica de graduação e se desenvolveu pela possibilidade de aproveitamento de 20% das disciplinas de um curso ser ofertado a distância (EAD), a partir de seu reconhecimento. Identificou-se, por meio da análise documental, da observação direta e da fala dos entrevistados, que o projeto Sexta Free advém da estratégia de unir a porcentagem permitida à distância em um único dia, a sexta-feira, que passou a ser um dia no qual os estudantes da instituição não precisam comparecer presencialmente à Instituição pesquisada, e a frequência é atribuída por meio da execução de atividades postadas no sistema *on-line* do aluno. Uma característica do projeto é que as disciplinas ofertadas na modalidade EAD são divididas em uma aula presencial e outra a distância.

4.1 Categoria de Análise – Prática

A concepção de prática, segundo Whittington (2006), recorre a rotinas compartilhadas de comportamento determinadas por meio de tradições e normas que orientam o emprego de objetos e ações. Ao entender que normas, procedimentos e regras se vinculam ao conceito de prática e são elementos balizadores do comportamento dos atores perante as situações cotidianas, o Coordenador A explica que os elementos norteadores das práticas da instituição pesquisada são decorrentes de sua missão e visão que representam o que ela é, bem como o que pretende ser ao longo do tempo.

O Diretor E revela a missão da instituição a partir da leitura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição: contribuir para a formação de profissionais competentes, éticos, responsáveis e empreendedores, por meio da transmissão e geração de conhecimentos, que possam atuar em benefício da sociedade. A visão é desvelada a partir da análise dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) oferecidos pela instituição e se traduz em: ser referência em educação, gerando em seus alunos, colaboradores e parceiros um sentimento de admiração e orgulho por fazer parte de uma organização que, pela sua atitude, inspira e motiva outras.

O Coordenador A explana: entendo que um dos pontos fortes em fazer parte desta instituição seja a possibilidade de sugerir novas ideias ou projetos inovadores para os diretores. Sinto-me orgulhoso quando uma ideia minha ganha corpo e vira um projeto. O Diretor E explica que toda nova ideia é muito bem vinda: percebo a abertura para o novo pela profusão de ideias que recebo da minha equipe. Isso acontece tanto no que diz respeito a criação de novos cursos quanto à utilização das tecnologias de informação para mediação do ensino.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

A Gestora P se declara encorajada a propor novas ideias e a Professora I destaca a cultura de inovação da instituição por meio da prática de sugestões e ideias novas: pra mim fica claro que sem essa cultura de cultivar a comunicação entre o colaborador e a instituição, entre os professores e os dirigentes, não se pode viabilizar projetos inovadores. O discurso dos entrevistados vai ao encontro do pensamento de Machado e Vasconcelos (2007), para quem os elementos culturais em organizações consideradas inovadoras propiciam e incentivam o desenvolvimento de novas ideias que podem se tornar inovações (Machado & Vasconcelos, 2007).

As práticas de abertura a novas ideias configuram o contexto institucional e cultural da instituição pesquisada que, de acordo com o Coordenador A, apresentam-se como fator importante e determinante de suas estratégias de inovação. Deste modo, entende-se que no processo de inovação da instituição, a dimensão cultural se apresenta como uma variável relevante (Souza & Lucas, 2009).

Como as práticas se traduzem em hábitos definidos por regras, procedimentos e cultura, de forma que ocorra a construção do fluxo estratégico das atividades (Whittington, 2004) e determinam quais atividades são aceitáveis e necessárias perante certas ocasiões (Schatzki, 2002), o Coordenador A salienta que apesar do conjunto de ações e dizeres apropriados para abertura de novas ideias representarem uma das práticas da instituição, as mesmas consideram e respeitam as diretrizes determinadas pelo MEC, outra prática da faculdade estudada. Nesse sentido, o Diretor E explica: uma prática importante que interfere em nossa estratégia – positiva em sua opinião – é a questão de todos terem muita liberdade para se manifestar, mas dentro do que é estabelecido pelo MEC. Corroborando com a ideia do Diretor E, o Coordenador A relata que respeitar as diretrizes do MEC se torna fundamental na análise da viabilidade dos projetos inovadores de uma instituição de ensino superior: uma boa ideia pode esbarrar em uma diretriz proposta pelo MEC e se tornar inviável.

Percebe-se, ainda, a preocupação em alinhar os processos acadêmicos inovadores às exigências do MEC na fala do Diretor P, quando declara que foram feitas consultas ao MEC para levantar informações sobre o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para o MBA, e sobre a possibilidade de se implantar o projeto da maneira como foi concebido. Uma estratégia utilizada pela Beta para alinhar os processos acadêmicos às exigências do MEC, na visão do Coordenador A, é a realização de reuniões: sempre que nos deparamos com algum problema de cunho acadêmico nos reunimos para juntos chegarmos a uma melhor solução. Esta é uma estratégia que funciona muito bem na Faculdade Beta e se tornou uma prática constante.

A Professora I explica que as reuniões são constantes na faculdade e ajudam a delinear as ações desenvolvidas pela IES: todos os assuntos acadêmicos são discutidos em reuniões. O Diretor E confirma esta prática ao declarar ter o hábito de finalizar estratégias acadêmicas em reuniões com o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e o Colegiado de Cursos.

Considerando o depoimento dos entrevistados e a análise de documentos da instituição, evidencia-se que a prática de propor novas ideias advém da cultura da organização e determina as práticas estratégicas de desenvolvimento de projetos inovadores, visto que o contexto institucional ou cultural da faculdade pesquisada se configura como fator importante e determinante de seus processos de inovação. Destaca-se que a missão da instituição se configura como elemento norteador das práticas da IES que determinam a tomada de suas principais decisões estratégicas. Por fim, ressalta-se a preocupação da instituição com o cumprimento das exigências das diretrizes propostas pelo MEC no desenvolvimento dos



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

novos projetos, o que denota uma preocupação com a manutenção das regras, normas e procedimentos padronizados.

4.2 Categoria de Análise – Práxis

A práxis se refere a ação e, segundo Whittington (2006), trata-se do que os atores realmente fazem. A práxis é a forma como o colaborador executa a ação e, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), evidencia o como fazer do praticante por modificar ou caracterizar a ação, fazendo uma adaptação entre a estratégia existente e as particularidades que ocorrem no cotidiano da empresa.

Por compreender como práxis as atividades formais e informais realizadas no cotidiano organizacional, o Diretor P elenca algumas atividades estratégicas realizadas para a viabilização da implantação de novas ideias na instituição pesquisada:

Do espaço destinado a novas ideias, surgiram algumas que eu considere boas e que se tornaram projetos inovadores da faculdade. Na minha opinião as duas melhores ideias foram o MBA Executivo modular dividido em Núcleo Comum e Ênfases e a famosa Sexta Free. Ofertar os 20% das disciplinas à distância em um único dia se mostrou uma estratégia bem sucedida, pois os alunos e professores podem se dedicar a outras atividades nesta data.

A práxis surge como consequência da formulação da estratégia em ação, de sua prática. Por acreditar que a práxis se desenvolve por meio das estratégias deliberadas e/ou da participação dos atores organizacionais (Roncon *et. al.*, 2012), o Diretor E descreve as estratégias utilizadas para o envolvimento dos atores do projeto da Sexta Free: primeiro foi preciso convencer os principais praticantes, como alunos e professores. Para a abordagem com os alunos optamos por realizar reuniões, comunicados por meio do sistema de recados interno da instituição, bem como a entrada do coordenador do curso de administração nas salas do curso.

Por ser uma ferramenta disponível na organização que auxilia o desenvolvimento dos processos diários, a práxis legitima quais práticas são aceitas e desempenhadas por todos os atores organizacionais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Para que a Sexta Free fosse aceita e praticada na instituição o Coordenador A revela algumas decisões estratégicas utilizadas a fim de integrar a ação humana ao inovador projeto organizacional:

Estrategicamente, decidimos por implantar a Sexta Free primeiro no curso de Administração, pois neste curso os docentes se mostraram menos resistentes a ideia na reunião de apresentação do novo projeto e por haver uma relação mais amistosa entre a coordenação do curso e os professores com os alunos.

A Professora I explica que a instituição promoveu reuniões nas quais o coordenador explicou o propósito do programa e esclareceu as dúvidas dos professores. Estas ações facilitaram a implantação do programa e, de acordo com a Professora I: quando o semestre começou, nós já estávamos prontos para a nova modalidade.

Outra estratégia destacada pelo Coordenador A para o programa Sexta Free foi a possibilidade de captação de alunos de determinadas crenças religiosas que guardam as sextas-feiras: somos a única instituição de Londrina que oferece cursos de graduação em que as aulas de sexta-feira são ministradas à distância. O Diretor P esclarece que além de possibilitar um dia da semana no qual o aluno pode ficar com sua família, a Sexta Free favorece o viés do aluno adventista: tivemos o caso de um aluno que, apesar de ter passado em uma universidade pública, optou por estudar aqui por causa da Sexta Free.

A segunda ideia sugerida pelos integrantes da Faculdade Beta que virou um projeto inovador, de acordo com o Diretor P, foi o MBA Executivo dividido em módulos como o Núcleo Comum e as Ênfases. O Diretor E descreve como se desenvolveu a práxis para a



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

implantação do programa de MBA Executivo da faculdade: para a realização deste projeto em particular foram feitas algumas reuniões sequencias com o *bord* da empresa, a fim de se analisar aspectos progressivamente mais complexos da implantação do programa. O coordenador A explica: essa ação institucional envolveu desde a leitura do projeto original até o posicionamento dos diretores sobre as possibilidades de implantação do projeto, levando em conta as particularidades de cada diretoria e de cada aspecto relacionado às diretrizes do MEC.

O Diretor P descreve como principais estratégias para desenvolvimento do projeto MBA a realização de reuniões com os diretores, coordenadores e alguns professores da instituição para estudar os principais projetos de MBA oferecidos no mercado e discutir novas ideias que diferenciasssem o MBA da instituição pesquisada dos demais, o que resultou em um modelo inicial do programa. O Diretor E relata: quando o projeto foi concluído, os objetivos mercadológicos foram repassados para o pessoal responsável, para que eles entendessem o programa para a venda e desenvolvimento do material de divulgação.

Algumas dificuldades foram encontradas para a implantação do MBA Executivo na Faculdade Beta e, no sentido de conectar as atividades dos atores com as ações sociais, políticas e econômicas da organização, função da práxis (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), o Diretor P relata sua preocupação: a primeira grande dificuldade encontrada na implantação do MBA foi que os professores e os coordenadores entendessem o programa nos moldes diferenciados que ele apresenta. A segunda dificuldade foi transmitir esse projeto diferenciado para o mercado.

O Diretor E relata que a comunicação foi peça estratégica fundamental para minimizar essa dificuldade. A Professora I, que também atua como docente no programa de MBA da Faculdade Beta argumenta sobre a importância da comunicação das especificidades do curso: houve toda uma preocupação da Instituição em explicar para mim o diferencial do curso. Foram transmitidas as informações necessárias para que eu pudesse desenvolver o conteúdo da minha disciplina nos moldes propostos pelo curso.

A partir da observação em algumas reuniões, bem como pelo acesso as atas de outra, evidencia-se a preocupação dos dirigentes da instituição quanto ao entendimento, dos praticantes, do programa inovador do MBA Executivo.

Ao se considerar que a participação dos colaboradores tem grande relevância na práxis e que por meio das ações dos praticantes ocorrem adaptações das estratégias existentes com as particularidades das atividades diárias (Jarzabkowski, Balogu & Seidl, 2007), o Coordenador A relata que uma estratégia adotada pela faculdade para o MBA foi a adaptação do programa as necessidades da primeira turma e dos professores: acompanhamos de perto a primeira turma com o intuito de verificar quais eram as adaptações necessárias para que o projeto se tornasse um caso de sucesso.

O Diretor E acredita que a práxis se traduz no modo como os praticantes executam a ação e, deste modo, revela uma diversidade de decisões estratégicas utilizadas a fim de adaptar o projeto original do MBA a realidade da organização: criamos uma série de disciplinas mais curtas como estratégia para solucionar eventuais dificuldades de cumprir o calendário por conta da disponibilidade dos docentes. O Diretor P revela outra estratégia aplicada: utilizamos professores da região reconhecidos em suas respectivas áreas de atuação, o que reduz os custos do programa e problemas de atrasos e faltas.

O Coordenador relata: uma estratégia fantástica adotada no MBA é que ele foi desenvolvido em módulos, o que possibilita que os alunos utilizem as ausências permitidas de forma modular e que elas sejam suficientemente compatíveis com o que o MEC determina.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Trabalhar as ausências de forma modular, na visão da Professora I, se transformou em uma estratégia de sucesso no MBA, uma vez que os alunos não se preocupam com as faltas em cada disciplina, mas com o conjunto delas realizadas no Núcleo Comum ou nas Ênfases.

A práxis é toda atividade prática executada e descreve todo processo de tomada de decisão na organização, bem como toda ação humana praticada na realização da estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Verifica-se a práxis estratégica da instituição pesquisada nas ações desenvolvidas para implantar os projetos inovadores da Sexta Free e do MBA Executivo, visto que a essência do processo de inovação são as atitudes inovadoras e que o processo de inovação depende primordialmente das atitudes e da capacidade das pessoas. O processo de envolvimento dos atores organizacionais, por meio da comunicação dos dois projetos, revela-se como práxis da faculdade por permitir a interação entre a ação humana e o ambiente social da instituição. Nesse sentido, salienta-se a práxis de promover reuniões e treinamentos com o intuito de desenvolver nos praticantes habilidades compatíveis com a nova realidade organizacional, advinda dos processos de inovação das práticas estratégicas da instituição.

4.3 Categoria de Análise – Praticante

Os praticantes são os atores organizacionais que aplicam a práxis e seguem as práticas, por meio da realização das atividades estratégicas da organização (Roncon *et. al.*, 2012). Por entender que os praticantes realizam as atividades estratégicas da organização por meio do que são, de como agem e pelas práticas as quais recorrem (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) o Diretor E relata que, para o projeto da Sexta Free, sua principal atividade estratégica foi orientar o coordenador a respeito das atividades que deveriam ser postadas pelos docentes aos discentes.

O praticante, na visão de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), é o sujeito que executa uma série de atividades estratégicas diariamente. Dentro desta perspectiva, o Coordenador A explica: minha estratégia principal foi trabalhar a motivação dos meus professores e alunos, e esclarecer dúvidas a respeito do projeto. Realizei reuniões com professores e, após driblar a resistência de alguns, consegui transformá-los nos maiores aliados do projeto. Percebe-se, na fala do Coordenador A, a importância do trabalho conjunto dos atores organizacionais empenhados na realização das atividades práticas em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Como os praticantes são aqueles indivíduos que recorrem a práticas para agir (Roncon *et. al.*, 2012), a Professora I relata como desempenhou seu papel de praticante durante as reuniões: fomos convidados para um processo de formação e nos foi pedido que trouxéssemos atividades, vídeos, músicas, entre outras. Aproveitando o que cada um tinha trazido fomos aprendendo como postar as atividades e os tramites necessários para o seu pleno desenvolvimento. O Coordenador A explica que a abordagem com os discentes ocorreu em uma segunda etapa: primeiro eu precisava angariar a simpatia dos professores: a abordagem com os alunos aconteceu com uma reunião com os presidentes de sala. Na sequência entrei em todas as salas de aula para explicar o projeto e sanar todas as dúvidas surgidas durante as visitas. A Professora I declara que sua principal ação desenvolvida ocorreu em sala de aula: ao aplicar as atividades de EAD, fomos corrigindo e adaptando as atividades da Sexta Free. Precisávamos fazer dela uma realidade, mas uma realidade que se encaixasse na estratégia da faculdade.

Por meio dos *feedbacks* dos alunos foi possível, segundo a Gestora P, aprimorar o sistema *online* de EAD: através do portal *online* do aluno, fizemos várias adequações,



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

desenvolvemos manuais a fim de facilitar o manuseio do sistema, e conforme recebíamos os problemas e as dúvidas dos alunos e professores íamos adequando e melhorado o sistema.

Ao considerar os praticantes como os atores que se utilizam das rotinas e recursos disponíveis para agir, adaptando-os às suas ações (Roncon *et. al.*, 2012), o Coordenador A relata que acompanhou este processo de adaptação entre as necessidades organizacionais e acadêmicas de perto: a cada novo problema trabalhávamos com as possíveis soluções, sempre lembrando de respeitar a estratégia da faculdade para o projeto Sexta Free. A paciência e a compreensão de todos os praticantes envolvidos no projeto foram fundamentais para o sucesso do mesmo.

O desenvolvimento de projetos inovadores ocorre por meio do emprego dos conhecimentos e da criatividade dos praticantes (Souza & Lucas 2009). Assim, a Professora I explicou as ações estratégicas que desenvolveu para adaptar a sua metodologia docente ao novo recurso de EAD disponível: as atividades da Sexta Free me possibilitaram diferenciar minha aula, colocar em prática minha criatividade, o meu conhecimento. Eu sempre quis desenvolver atividades que envolvessem música, filme e texto.

Percebe-se a adequação das ações aos recursos disponíveis, também, na fala do Diretor E que, ao acreditar que praticantes são os atores organizacionais que realizam a estratégia (Whittington, 2002), elenca sua principal estratégia para ministrar as aulas no formato da Sexta Free: a reprogramação das atividades ocorreu de forma que os conteúdos mais complexos foram abordados nos encontros presenciais e os complementares no EAD.

Ao se abordar o projeto de MBA Executivo o Diretor P, por tratar os praticantes como atores da estratégia que se utilizam da prática para agir e desenvolver diariamente uma série de atividades estratégicas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), explica que sua principal atividade estratégica no projeto do MBA foi a concepção do projeto: realizei um levantamento sobre os melhores programas de MBA disponíveis no mercado, comparei seus projetos, desenvolvi ideias e organizei reuniões com os principais agentes institucionais.

Como os praticantes são os atores da ação, indivíduos que compõem o ambiente organizacional fazendo e refazendo diariamente um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (Whittington, 2006), o Diretor E relata: nas reuniões analisei as principais disciplinas ofertadas nos outros cursos e percebi que a maioria seguia a mesma linha acadêmica. Como queríamos um curso diferenciado propus que fizemos um levantamento das necessidades empresariais da nossa região. O Coordenador A explica: usei minha expertise na área de Gestão de Pessoas para contribuir com a ênfase desta área. Aproveitamos a plataforma teórica de vanguarda usada na disciplina de Pessoas na graduação, focando nas necessidades da região, foi fácil transportar esse conhecimento para a pós.

Com o projeto do MBA formatado deu-se início ao processo de desenvolvimento dos aspectos acadêmicos. Por considerar o praticante como o elemento-chave no fazer estratégico, a essência da abordagem da estratégia como prática (Whittington, 2006), o Diretor E descreve suas atividades estratégicas para a implantação do MBA Executivo: eu fiz consultas ao MEC para desenvolver as formas de avaliação e controle de assiduidade, contatei docentes e desenvolvi um quadro dos docentes disponíveis. A partir daí tive uma noção mais dinâmica da condução do curso e pude agendar as aulas.

A linha de pesquisa da estratégia como prática preocupa-se, de acordo com Roncon, Sousa e Lavarda (2012), com a estratégia enquanto uma atividade dirigida, realizada socialmente e construída por meio das ações e interações dos múltiplos atores organizacionais. A seguir, transcreveu-se as falas de importantes praticantes da Faculdade Beta durante a implantação do programa de MBA Executivo.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Respeitando as determinações acadêmicas para o desenvolvimento do MBA Executivo, a Gestora P explica seu papel como praticante da estratégia da instituição pesquisada: fiz uma série de testes e adequações no sistema para que a pós se realizasse de acordo com o que foi pedido pela coordenação, a fim de adaptar o sistema disponível à característica modular do MBA, que exigiu uma grade curricular diferenciada.

Na visão de Whittington (2006) os praticantes não são somente os atores organizacionais que elaboram a estratégia, mas também os que executam e dão forma a ela diariamente. Deste modo, o Diretor E comenta que, durante o processo de implantação do programa de MBA Executivo na instituição, realizou reuniões com os professores para transmitir a filosofia do trabalho imaginado para a pós, por acreditar ser fundamental que os professores entendessem a filosofia do projeto dividido em Núcleo Comum e Ênfases. A Professora I relata: minha função foi estar na linha de frente, em sala ministrando aula e recebendo a informação *in lócus* do aluno, como ele está se sentindo, como ele está recebendo o programa. O Diretor E menciona: minha estratégia como professor é muito caracterizada pelo uso de recursos audiovisuais. Eu considero como uma estratégia muito importante para que aula seja efetiva, que ela tenha uma aplicação prática, com uma boa recuperação dos conteúdos teóricos.

Os praticantes são os atores organizacionais que aplicam a práxis e seguem as práticas, por meio da realização das atividades estratégicas da organização (Roncon *et. al.*, 2012). Atentando-se às particularidades e exigências dos diferentes cargos e atribuições dos praticantes da instituição pesquisada, percebe-se que cada um dos entrevistados, ao seu modo, desenvolveu atividades estratégicas que fizeram com que os processos inovadores da instituição se tornassem realidade: a estratégia do Diretor P envolveu o desenvolvimento e a prospecção de ideias; o Diretor E desenvolveu os aspectos acadêmicos dos projetos; o Coordenador A comunicou, auxiliou e preparou os docentes e discentes; a Professora I atuou na “linha de frente”, em sala de aula; e a Gestora P parametrizou e adequou o sistema online. Por meio das ações diárias descritas pelos atores, identificaram-se as micro atividades desenvolvidas na Instituição que, de forma estratégica, auxiliaram a organização a inovar suas práticas estratégicas.

5 Conclusões

A estratégia como prática é uma linha de estudos em estratégia que se preocupa com a humanização da gestão organizacional e tem como foco a ação e interação dos praticantes da estratégia, bem como a maneira como estes a implementam (Luz, 2013). Na estratégia como prática, o campo organizacional ao qual a estratégia pertence, segundo Whittington (2006), compõe-se por atores sociais responsáveis pela formulação das práticas que determinam as ações executadas pelos praticantes, apoiados em padrões e mecanismos que justificam suas atividades.

Ao se analisar como ocorre o processo de inovação das práticas estratégicas de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Paraná, verifica-se que as práticas estratégicas da instituição encontram-se na oferta de cursos de graduação e pós-graduação, e os processos que as inovam são a implementação da Sexta Free e do MBA Executivo que foram estrategicamente desenvolvidos por meio da integração dos elementos prática, práxis e praticante. Percebe-se também que a estratégica como prática delimita regras e normas e conduz os processos inovadores da instituição.

Na medida em que se verifica como as práticas norteiam o processo de inovação das estratégias da instituição pesquisada, desvela-se uma cultura de propor novas ideias, do



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

emprego da missão e visão da instituição como fator determinante das atividades estratégicas, e do cumprimento das exigências do MEC nos projetos desenvolvidos como práticas importantes da organização que norteiam os processos de inovação de suas estratégias.

No que tange a avaliar como a práxis se desenvolve no processo de inovação das práticas estratégicas na instituição, percebe-se que as práxis evidenciam-se por meio de atividades estratégicas embasadas nas práticas, apresenta-se por meio de atividades como a comunicação estratégica dos processos inovadores que permite que os objetivos e especificidades dos projetos sejam repassados aos atores, e por meio do desenvolvimento de mecanismos, atividades e habilidades que possibilitam a execução dos processos de inovação das práticas estratégicas.

Ao se analisar como os praticantes da instituição estudada executam suas atividades cotidianas, evidencia-se que os praticantes são os responsáveis pela execução das micro atividades da instituição, os indivíduos que aplicam a práxis e seguem as práticas que compõem o ambiente da IES por meio da realização de suas atividades diárias, desenvolvidas de forma estratégica com o intuito de executar os processos inovadores, que auxiliam a organização em suas práticas estratégicas e possibilitam o sucesso da estratégia estabelecida.

Reconhece-se, como a principal contribuição deste estudo, a combinação da estratégia como prática por meio dos seus elementos (prática, práxis e praticante) com a inovação deste processo, destacando que cruzamento entre as duas áreas de conhecimento precisa ser aprofundado. Assim, sugere-se que novos estudos se desenvolvam a partir das perspectivas apresentadas, visto a importância de se analisar os processos inovadores das práticas estratégicas de uma organização. Considera-se a possibilidade de se comparar os resultados deste estudo com o de outros realizados em instituições públicas ou privadas.

Este estudo possibilitou vislumbrar o processo inovador sob a perspectiva da estratégia como prática, o que permitiu observá-lo na interação das ações humanas. Ao se analisar as ações estratégicas diárias, esta abordagem permitiu um olhar aprofundado sobre a tomada de decisão de processos inovadores na instituição pesquisada, sobre a humanização no processo de fazer estratégia, bem como sobre o identificar – nas pequenas atividades rotineiras – elementos indispensáveis para o alcance dos objetivos estratégicos dos processos inovadores da instituição. Por centralizar sua análise nas categorias prática, práxis e praticantes, e por entender que a estratégia se realiza na interação desses elementos, a abordagem de estratégia como prática possibilita a análise da estratégia de processos inovadores de uma organização a partir de uma perspectiva micro, por meio das atividades diárias dos praticantes e da ação em uma organização específica.

Referências

Collis, J. & Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Drucker, P. F. (2002) The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. New York: *Harvard Business School Press*, p. 80-85, Aug.

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

Fernandes, B. H. R. & Berton, L. A. (2004) **Administração Estratégica: da competência empreendedora á avaliação de desempenho**. 2. ed. Curitiba: Posigraf.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

- Gallouj, F. (1994) *Innovation dans les services*. Paris: L'Harmattan.
- Godoy, A. S. (1995) Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *Revista de administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29 mai./jun.
- Hauknes, J. (1998) Services in innovation – Innovation in services. Step Report, n.13.
- Itami, H. & Numagami, T. (1992) Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, v.13, p.119-135.
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003) Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007) *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge.
- Luz, C. L. M. (2013) *Trajetória da Abordagem de Estratégia como Prática: Análise das Obras de Paula Jarzabkowski e de Richard Whittington*. 247f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FURB, Santa Catarina.
- Machado, D. D. P. N & Vasconcellos, M. A. (2007) Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *REGE – Revista de Gestão USP*, v. 14, p. 1-15.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitets-forlaget.
- Martin, C, R. & Horne, D, A. (1993) Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*, v.4, n.1, p.49-65.
- Pérez-Aguilar, W. (1999) El estudio de casos. In: Sarabia Sánchez, F. J. (ed.). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, p. 227-253.
- Quinn, J. B. (1988) Innovation and corporate strategy: managed chaos. In: TUSHMAN, M. L.; MOORE, M. (Eds.). *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger, 2.ed.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 2(5), pp. 245- 265.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Regnér, P. (2003) Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 57-82.

Rodrigues, L. C., Sereia, V. J., Lopes, A. C. V. & Vieira, S. F. A. (2011) Inovação disruptiva no ensino superior. V; 2011. *Anais: Encontro de Estudos em Estratégia: ANPAD*.

Roncon, A., Sousa, T. G. & Lavarda, R. A. B. A. (2012) Estratégia como Prática Utilizada no Reconhecimento de um Curso de Graduação pelo MEC. In: *XIV Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA*, São Paulo/SP, 2012. Anais... ENGEMA, São Paulo/SP.2.

Roncon, A., Wehner, M. A. D, Beltrame, I. & Smits, E. L. W. G. (2012) Estratégia Como Prática na Aplicação de Ações de Responsabilidade Sócio-Ambiental. In: *XIV Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA*, São Paulo/SP, 2012. Anais... ENGEMA, São Paulo/SP, 2.

Schatzki T. R., Cetina K. K. & Savigny E.V. (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.

Schatzki, T. R. (2002) The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change. *Pennsylvania: Pennsylvania State University*.

Schumpeter, J.A. (1998) *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura.

Snow, David. A. (1999) PSA Presidential address: the value of sociology. *Sociological Perspectives*, v. 42, n. 1, p. 1–22.

Souza, E. C. L. & Lucas, C. C. (2009) Atitude Inovativa e a Relação Entre Cultura e Inovação. *XXXIII encontro da ANPAD*. São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons.

Trott, P. (2012) *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Van De Ven, A. H. (1986) Central problems in the management of innovation. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 590-607, may.

Vargas, E, R. (2007) Relação entre a estratégia e a inovação em serviços: análise de casos no setor hospitalar. *O&S - Revista Organização & Sociedade*.

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, vol.27, no.5, pp.613-634.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Whittington, R. (2002) *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.

Whittington, R. (2004) Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 62-68.

Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735.

Whittington, R. (2007) Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1.575-1.586, oct.

Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.