



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

de Oliveira Maciel, Cristiano; Quadros Weymer, Alex Sandro; Mussi Augusto, Paulo Otávio
Identificando os Condicionantes Socialmente Construídos (Enacted) das Práticas Estratégicas em
Ambientes Altamente Institucionalizados

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 16, núm. 1, enero-febrero, 2012, pp. 79-97
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84023043006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 5,
pp. 79-97, Jan./Fev. 2012



Identificando os Condicionantes Socialmente Construídos (*Enacted*) das Práticas Estratégicas em Ambientes Altamente Institucionalizados

Identifying the Socially Constructed (*Enacted*) Conditions of Strategic Practices in Highly Institutionalized Environments

Cristiano de Oliveira Maciel *

E-mail: crmaciел.adm@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD/PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

Alex Sandro Quadros Weymer

E-mail: alex.weymer@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD/PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

Paulo Otávio Mussi Augusto

E-mail: paulo.augusto@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PPAD/PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Cristiano de Oliveira Maciel
Rua Imaculada Conceição, 1155, Prado Velho, Curitiba/PR, 80215-901.

Resumo

O objetivo deste estudo foi examinar a relação entre práticas estratégicas e propriedades construídas (*enacted*) dentro do contexto dos dirigentes das congregações de uma Igreja de confissão evangélica de Curitiba, um ambiente altamente institucionalizado. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade para construção de um *corpus* textual, estudado via análise de conteúdo, com auxílio do *software* ATLAS.ti. Os achados empíricos revelaram existir equifinalidade das práticas estratégicas à medida que diferentes ações são empregadas para reforçar as mesmas propriedades de um contexto coletivamente decretado. Essas práticas mostraram-se centradas principalmente em ações de (a) comunicação e de (b) relacionamento com os fiéis. Conclui-se que essas práticas estratégicas sustentam e são sustentadas recursivamente pelo relacionamento de três principais metapropriedades socialmente construídas (*enacted*): (a) Pressões Contextuais; (b) Bíblia; e, (c) Central da Igreja.

Palavras-chave: ambiente; práticas; estratégia; congregações evangélicas; análise de conteúdo.

Abstract

This article's objective was to investigate the relationship between strategic practices and context properties enacted by directors of a Protestant Church in Curitiba. Churches are considered highly institutionalized environments. Data collection was conducted through in-depth interviews to compose a body of text, which was then analyzed by content analysis using the software ATLAS.ti. The empirical findings show that there is equifinality of strategic practices, because different actions are employed to reinforce the same properties of a collectively enacted context. These practices were centered mainly in: (a) communication and (b) relationships with congregants. It can be concluded that these strategic practices support and are recursively sustained by the relationships among three main socially constructed (*enacted*) properties: (a) Contextual pressures; (b) the Bible, and (c) Denominational Offices.

Key words: environment; practices; strategy; Protestant Churches; content analysis.

Introdução

Os estudos sobre estratégia organizacional têm sido predominantemente realizados via teorizações com base num pressuposto de realidade objetiva. Como alternativa a essa concepção e a partir de uma orientação epistemológica diferenciada para o tratamento da ação organizacional, alguns pesquisadores têm recorrido a uma perspectiva construtivista, sobretudo a partir de trabalhos como os de Smircich e Stubbart (1985) e de Vasconcelos (2004).

Uma perspectiva construtivista aponta para a noção de ambiente construído (*enacted*) ao invés da ideia de ambiente objetivo (Maitlis & Sonenshein, 2010). Nesses termos, o estrategista não enfrenta um ambiente dado, com suas oportunidades e ameaças, mas sim constrói seu ambiente, especifica as propriedades e limites de **organizações** e **ambientes**, como o faz no caso de qualquer outra categoria social criada por meio de suas práticas e interações com outros atores sociais (Lüscher & Lewis, 2008; Maitlis & Lawrence, 2007; Rasche & Chia, 2009).

À luz do processo de significação de mundo, oriundo das interações entre os atores sociais, o emprego de uma perspectiva construtivista no exame da prática estratégica, em ambientes construídos (*enacted*) pelo próprio estrategista, contribui para melhor especificar como condições materiais e subjetivas relacionam-se empiricamente (Rasche & Chia, 2009). A principal função dessa perspectiva é delimitar os tipos de práticas estratégicas que se associam a determinadas propriedades do **ambiente** construído pelo estrategista, por meio de um processo de enação. Em outras palavras, interessa a essa perspectiva explicar como se dá o conhecimento na vida cotidiana do estrategista ou praticante da estratégia organizacional (Jarzabkowski & Spee, 2009; Jarzabkowski & Sillince, 2007; Weick, 2006; Whittington, 2006).

Por meio das práticas, o estrategista reproduz e transforma seu ponto de vista sobre a realidade social. Assim, a perspectiva prática da estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2007) possibilita avaliar como o estrategista emprega símbolos, narrativas, metáforas, ferramentas e outras atividades, bem como delas extrai sentido para construir suas categorias sociais (*e.g.*: ambiente e organização) (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Spee, 2009).

Como resultado dessa discussão, propõe-se, aqui, examinar a relação entre ações e construção do ambiente a partir da investigação das práticas estratégicas desempenhadas no contexto de organizações religiosas de confissão evangélica. Para tanto, estruturou-se o seguinte objetivo de pesquisa: identificar as práticas estratégicas dos dirigentes das congregações de uma Igreja evangélica de Curitiba e como essas se relacionam com as propriedades socialmente construídas (*enacted*) de seu contexto.

A escolha desse tipo de organização justifica-se pelo argumento de Miller (2002), no único artigo publicado sobre o tema, no *Strategic Management Journal*. De acordo com o autor, é crescente o reconhecimento de que organizações religiosas também operam num ambiente competitivo. Busca de recursos, necessidade de crescimento e a disputa entre diferentes religiões e seitas fazem da dinâmica do campo dessas organizações um solo fértil para o exame da relação entre construção e transformação das categorias ambiente, organização e práticas estratégicas (Miller, 2002).

Assim, a principal contribuição deste trabalho é exemplificar mais claramente a articulação de práticas materiais com elementos simbólicos (Zilber, 2006). Pois, de acordo com Scott (2002), organizações religiosas compõem um contexto altamente institucionalizado (*i.e.*: predominantemente composto por cerimônias, rituais e símbolos) e propício à ação social fundada em mitos racionalizados (Ezammel & Willmott, 2008). O artigo é apresentado nas seguintes seções após essa breve introdução: (a) quadro teórico-empírico; (b) procedimentos metodológicos; (c) análise dos dados e interpretação dos resultados; e, (d) conclusões.

Construção de Ambientes e Organizações

Neste tópico, pretende-se contrastar as concepções de ambiente objetivo e construído (*enacted*) e justificar de que modo práticas sociais e significados produzidos pelos atores estratégicos relacionam-se à luz de uma perspectiva construtivista de análise da estratégia.

Conforme a vertente interpretativa dos estudos organizacionais, as concepções de ambiente e de organização são, por definição, conceitos criados na mente de quem tenta enxergar a realidade social das organizações, um processo cognitivo que ocorre por meio da enação (*enactment*). Smircich e Stubbart (1985), à luz da sociologia interpretativa de Schutz (1967) e da sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1998), apontam essa explicação como uma alternativa à concepção de realidade objetiva.

No campo dos estudos sobre estratégia organizacional, o *status* de objetividade da realidade tem sido o pano de fundo desde as teorizações de Chandler (1962) e seus contemporâneos e se estabelecido desde então (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Contudo, Smircich e Stubbart (1985) contestaram o *status* da realidade social das organizações, predominante na área dos estudos de estratégia, ao apresentar uma discussão sobre a natureza do ambiente, que foi classificado em: (a) objetivo, (b) percebido e (c) construído (*enacted*).

O ambiente objetivo estabelece que as organizações estão inseridas em dado contexto. Não exclusivamente, mas, principalmente, a partir de uma epistemologia funcionalista, argumentam os defensores dessa linha de raciocínio que organizações não operam num vácuo social, elas são afetadas por uma série de atributos que caracterizam seus ambientes. Desse modo, a literatura de estratégia defende a necessidade de ajuste (*fit*) entre organizações e ambientes à medida que trata esses dois elementos como objetos reais e materiais, o que justificaria a separação entre um e outro. Organizações com maior influência sobre o ambiente têm poder para modelar seu contexto; e, no caso de organizações sem essa força, elas acabam por serem modeladas para que possam ter chances de sobrevivência e de melhor desempenho. Nesses termos, a adaptação e a funcionalidade do coalinhamento em dado **sistema** passam a ser os imperativos considerados por pesquisadores que adotam esse pressuposto de realidade (Andrews, 1971).

O ambiente percebido de fato não remete a uma ontologia diferente da categoria ambiente objetivo. Contudo, a ideia de ambiente é reespecificada no quadro da impossibilidade de o estrategista apreender por completo as características do contexto das organizações. A impossibilidade de acesso e de processamento de informações pelo estrategista faz do ambiente das organizações sempre uma representação imperfeita, mesmo que esse ambiente continue a ser concebido como real, externo e material. Interessa a essa perspectiva verificar o quão equivocadas ou fidedignas parecem ser as percepções dos estrategistas em relação ao ambiente concreto, bem como suas consequências.

O ambiente construído, por sua vez, é explicado à luz de uma abordagem interpretativa para análise da ação organizacional, a qual afirma que os próprios estrategistas constroem e reconstroem os símbolos que representam organizações e ambientes. Esses símbolos condicionam e justificam as práticas estratégicas desses e de outros atores sociais (Raes, Glunk, Heijltjes, & Roe, 2007). São os estrategistas quem definem quais categorias de experiência são relevantes ou irrelevantes. Esse processo interpretativo forma a base das práticas estratégicas e estas dão sentido ao mundo construído na mente do estrategista (Lüscher & Lewis, 2008; Weick, 2006).

Assim, uma das principais tarefas do estrategista torna-se inspirar significados para a ação de outros atores organizacionais e para suas próprias ações. Essa atividade é comumente levada a cabo por meio da seleção de práticas (Whittington, 2006), símbolos, metáforas, jogos de linguagem, cerimônias, rituais e mecanismos de socialização que estão institucionalizados em dado contexto (Scott, 2001). Como afirmam Smircich e Stubbart (1985, p. 730): “A justaposição de eventos e contexto, figura e fundo, é um dos mecanismos para o gerenciamento do significado. Por meio desse

processo, estrategistas trabalham na retaguarda para construir as bases nas quais outras pessoas irão interpretar suas próprias experiências”.

Desse modo, o ambiente não é apenas construído, mas socialmente construído por meio de interações que permeiam a consecução das práticas sociais do estrategista e de outros membros organizacionais. Esse argumento é detalhado no próximo tópico.

Estrategista, ambiente e práticas estratégicas

De acordo com o pressuposto de ambiente objetivo, o estrategista é um processador de informações perfeitas que direciona sua atenção para ambientes e organizações. Para aqueles que adotam a visão de ambiente percebido, o estrategista tem o mesmo papel de processar informações, porém dentro dos limites impostos pela noção de racionalidade limitada, produzindo sempre um quadro equivocado, o qual é constantemente comparado com o ambiente real e material efetivo. Mas, conforme a noção de ambiente construído, as propriedades contextuais são decretadas (*enacted*) pelos principais participantes das organizações, em meio a um processo de interação social.

Logo, é o próprio estrategista, interagindo e negociando sua realidade com outros atores sociais, quem **faz** ou decreta seu contexto e, por si mesmo, separa, sobrepõe, integra ou desloca os limites das categorias socialmente construídas **ambiente** e **organização**, uma vez que elas são formadas ao mesmo tempo. Como afirmam Smircich e Stubbart (1985, p. 726): “organizações e ambientes são rótulos convenientes para padrões de atividades. O que as pessoas fazem referência como seu ambiente é criado por ações humanas acompanhadas por esforços intelectuais para fazer sentido dessas ações”.

A partir da perspectiva fenomenológica de Berger e Luckmann (1998), é possível afirmar que a construção do ambiente se dá via um processo dialético de realidade objetiva e subjetiva, em que práticas estratégicas dão corpo ao *status* de realidade objetiva, e a enação de ambientes e organizações constitui a realidade subjetiva. As práticas materiais do estrategista que ocorrem em meio ao seu cotidiano dão origem a um processo de formação de hábitos. Esse processo é rotulado como exteriorização. Seguido da exteriorização, ocorre a objetivação, momento em que o estrategista obtém uma significação de mundo. Num terceiro momento, ocorre a interiorização, o que significa que a realidade dada como objetiva pelo estrategista é reintroduzida na sua consciência.

Desse modo, destaca-se que, por meio de traços mnemônicos com origem em conexões de diferentes práticas sociais, o estrategista constrói a separação entre organizações e ambientes dentro de sua visão de mundo. Nesse sentido, a ideia de estratégia como uma prática social pretende explicar sob que condições ocorrem a ação e a significação de mundo do estrategista (Whittington, 2006). Entre as condições para a prática da estratégia, interessa prioritariamente o papel dos elementos empregados pelo estrategista, como práticas formais de planejamento e controle, práticas de conteúdo estratégico realizadas, metáforas, discursos, rituais, cerimônias e símbolos (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2007). As práticas dos estrategistas operam como formas de construir sentido e, assim, delimitar as propriedades que estruturam sua realidade **organizacional** e **ambiental** (Smircich & Stubbart, 1985).

Em relação aos elementos associados à ação do estrategista, é importante destacar que, assim como afirmam Schutz (1967) e Berger e Luckmann (1998), a tipificação das práticas ocorre em meio à construção de uma história compartilhada. Esta, conforme salientam os institucionalistas (Scott, 2001), faz das interações entre atores sociais algo previsível em alguma medida, especialmente, em função da presença de uma racionalidade coletiva (Dimaggio & Powell, 1983). Instituições sociais, produto da interação social, promovem uma realidade intersubjetiva. Essa realidade é produzida e reproduzida à medida que os atores sociais desempenham suas práticas na vida cotidiana.

Logo, práticas e instituições representam os elementos de uma dialética entre realidade objetiva e subjetiva, que é construída pelo próprio estrategista. Decorre daí que os atores organizacionais, em

2001) que caracterizam dado setor societal (Scott & Meyer, 1991) ou campo organizacional (Dimaggio & Powell, 1983). Assim, a seleção e produção de práticas ocorrem fundamentalmente via influência dos mecanismos isomórficos institucionais: (a) isomorfismo coercitivo; (b) mimético; e (c) normativo. Respectivamente, esses mecanismos operam via observância de regras, imitação e certificação (Scott, 2001), justificadas pela necessidade de legitimidade (Meyer & Rowan, 1977).

No ambiente construído pelo estrategista, a dialética entre as suas ações no plano material e as instituições sociais no plano intersubjetivo configuram-se de modo historicamente contingente, o que exige considerar especificamente as práticas realizadas pelos atores sociais em cada contexto. Entre as possibilidades de mapeamento dessas práticas localizadas, as atividades desempenhadas ou controladas pelo estrategista podem ser categorizadas em: (a) práticas formais, como análises via ferramentas estratégicas, comitês, reuniões, *workshops*, planejamento e controle; e (b) práticas de conteúdo estratégico realizado (*realized strategy content*) (Jarzabkowski, 2005). O conjunto de atividades ou práticas de conteúdo estratégico é definido como “um padrão em uma sequência de atividades ao longo do tempo que são direcionadas a um objetivo” (Jarzabkowski, 2005, p. 43). Essa classificação das práticas do estrategista (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006) reflete, respectivamente, os conceitos de estrategização (*strategizing*) e estratégia (*strategy*) de acordo com a Visão Baseada em Atividades, que é proposta por Jarzabkowski (2005).

Assim, tanto práticas formais quanto práticas de conteúdo estratégico conformam-se em um padrão que configura a faceta material da realidade dialeticamente construída pelos estrategistas em interação com outros atores sociais (Jarzabkowski & Seidl, 2008). E, como exposto anteriormente, investigou-se a relação entre práticas estratégicas, especificamente de conteúdo realizado, e propriedades contextuais construídas (*enacted*) pelos estrategistas, em congregações de uma Igreja evangélica de Curitiba. Os procedimentos metodológicos que guiaram a realização do trabalho são apresentados no tópico a seguir.

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos empregados na execução do estudo estão descritos em quatro subtópicos nesta seção: delineamento e delimitação, coleta de dados, plano de análise e confiabilidade e validade da pesquisa.

Delineamento e delimitação

Em relação ao delineamento, a pesquisa é classificada como predominantemente qualitativa e exploratória (Babbie, 1998). A amplitude temporal do estudo é transversal. A pesquisa adota o nível de análise organizacional e, como unidade de análise, o principal dirigente de cada congregação (Babbie, 1998).

Na delimitação da investigação, a população considerada foi composta pelas 167 congregações da Igreja evangélica em exame, a qual está estabelecida em Curitiba. Foram selecionados inicialmente cinco participantes para construção do *corpus*, com possibilidade de ampliação do número de entrevistas até se aproximar do ponto de saturação (*i.e.*: redundância dos dados) (Bauer & Aarts, 2002). Esse processo de construção de um *corpus* como princípio alternativo na coleta de dados qualitativos é equivalente à amostragem estatística defendida nos métodos quantitativos (Bauer & Aarts, 2002).

Os critérios de escolha dos entrevistados foram: variabilidade na idade do pastor e congregações de bairros com diferentes rendas médias do responsável pelo domicílio. Participaram da pesquisa pastores com idade entre 37 e 58 anos, dirigentes de congregações de cinco bairros distintos: Cabral (renda média de R\$6.756,00), Centro (R\$3.834,00), Santa Quitéria (R\$2.568,00), Guaíra (R\$2.133,00) e Gênesis (R\$1.123,00) (Arquivo Curitiba, 2018). Como resultado, foram selecionados cinco

encontrada suficiente redundância nos resultados com esse número de entrevistas (Tabela 3). Desse modo, julgou-se não ser indispensável a ampliação do número inicial de indivíduos pesquisados.

Os entrevistados foram escolhidos intencionalmente com base nesses critérios porque suas ações estratégicas poderiam variar em função de seu momento de entrada na Igreja, tempo de participação e diferentes formas experimentadas de socialização, bem como em razão das distintas necessidades dos fiéis de bairros com maior ou menor renda média. Como se manteve a busca pelas mais variadas práticas e seus condicionantes, optou-se por respeitar esses critérios de modo a abranger as mais diversas ações dos dirigentes.

Coleta dos dados

Para a coleta dos dados empregou-se o método de entrevista em profundidade com uso de roteiro semiestruturado (Babbie, 1998; Seidman, 1998). As questões versaram sobre: práticas de conteúdo estratégico que são intencionalmente realizadas pelos pastores para consecução dos seguintes objetivos: crescimento no número de membros por congregação, de batismos, de díizimos e ofertas e de conversões (Jarzabkowski, 2005). Esses objetivos foram identificados em duas entrevistas informais, com alguns pastores e também com a direção da Igreja. Posteriormente, esses parâmetros foram confirmados nas cinco entrevistas semiestruturadas.

As questões também contemplaram o relacionamento com a sede central da Igreja e outros potenciais fatores de influência sobre as ações em cada congregação. As entrevistas foram agendadas via telefone, após a obtenção de algumas sugestões de um dos pastores a respeito de possíveis participantes. Três entrevistas ocorreram na congregação de cada pastor e duas no local de trabalho do entrevistado. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas e analisadas.

Plano de análise dos dados

Para o tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas aplicou-se a Análise de Conteúdo seguindo os procedimentos sugeridos por Bardin (2009). Essa técnica de análise de dados foi escolhida em razão de permitir a descrição e **desocultação** de significados após codificações e categorizações de modo objetivo e sistemático. Para ordenamento dos dados e auxílio nas análises foi utilizado o *software* ATLAS.ti 5.0.

Os procedimentos para análise dos dados foram divididos nas seguintes etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2009). A (a) pré-análise tem por função levar o pesquisador à elaboração de um plano geral de análise. A (b) exploração do material centra-se na execução de todos os procedimentos definidos na pré-análise. Esses procedimentos ocorrem principalmente por meio da codificação das mensagens e enumeração (decomposição). Por fim, (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação tomam forma a partir de condensações das informações extraídas da análise.

Confiabilidade e validade

De acordo com Kirk e Miller (1986), a opção pelo emprego de métodos qualitativos de pesquisa não torna dispensáveis os cuidados com a objetividade (confiabilidade e validade) necessária ao fazer científico. A confiabilidade é assegurada à medida que os achados do estudo são independentes de circunstâncias acidentais; já a validade reflete-se pelo grau em que tais achados são interpretados de modo acertado (correspondente à realidade).

Para assegurar a confiabilidade da pesquisa foram descritos todos os procedimentos de análise, privilegiando, desse modo, o detalhamento. Tal descrição torna possível que outros pesquisadores percorram o mesmo trajeto metodológico que foi seguido no trabalho original.

No intuito de garantir validade dos achados, foram empregados dois procedimentos. O primeiro consistiu no exercício de auditoria de todas as codificações da análise de conteúdo e posterior categorização. Um pesquisador que não participou da primeira análise conferiu todas as codificações e categorizações, propondo alterações quando necessário.

O segundo procedimento ocorreu com a ajuda de outro pesquisador que não participou da realização do restante do trabalho. Esse pesquisador recebeu parte dos códigos e citações (*Quotations*) para fazer a associação entre eles. O objetivo era verificar se aquelas passagens do texto que receberam determinada designação pareciam fazer sentido. Para validação das categorias criadas a partir da reunião dos códigos o segundo e o terceiro pesquisadores empregaram os cinco parâmetros sugeridos por Bardin (2009): (a) exclusão mútua; (b) homogeneidade; (c) pertinência ao objetivo e quadro teórico; (d) objetividade e fidelidade (padronização); e, (e) produtividade (fertilidade das categorias e exatidão dos dados).

Análise dos Dados e Interpretação dos Resultados

Após a transcrição das cinco entrevistas com os dirigentes das congregações selecionadas para construção de um *corpus* textual (Bauer & Aarts, 2002), foi dado início à análise de conteúdo (Bardin, 2009).

A etapa de pré-análise compreendeu a leitura flutuante e a preparação do material. Assim, à medida que as entrevistas eram lidas, ocorria a correção de erros de digitação e ortografia. Na sequência, cada uma das entrevistas foi sendo alocada no programa ATLAS.ti 5.0. Ainda nessa fase, delinear-se as etapas posteriores. O plano de análise foi reespecificado nos procedimentos que seriam realizados na próxima fase de tratamento dos dados. A exploração do material deu-se inicialmente via estatística de frequência da ocorrência das palavras e posterior classificação sintática, ou seja, agrupamento em palavras-plenas e palavras-instrumento. As palavras-instrumento são aquelas que servem de ligação e de apoio às palavras-plenas. As palavras-plenas são classificadas comumente em verbos, adjetivos e substantivos (Bardin, 2009).

Como especificado na Tabela 1, para as estatísticas das palavras no *corpus* de análise, as entrevistas somaram 30.525 palavras. Desse total, desconsiderando-se as repetições, foram encontradas 3.998 palavras-plenas e palavras-instrumento, das quais apenas 186 são palavras-instrumento. As demais 3.812, ou 95,35%, são adjetivos, verbos ou substantivos.

Tabela 1

Estatísticas das Palavras no Corpus

Estatística	Frequência Absoluta	Percentual
Total de Palavras no <i>Corpus</i> do Texto	30525	100,00%
Total de Palavras-Plenas e Instrumento	3998	100,00%
Palavras-Plenas	3812	95,35%
Palavras-Instrumento	186	4,65%

Fonte: dados primários.

Do total de 3.812 palavras-plenas, 46,23% foram classificadas como substantivos, 35,30% como verbos e 18,47% como adjetivos. A maior utilidade dessas estatísticas reside na possibilidade de comparação com resultados de outras análises de conteúdo sobre a mesma temática, mas que não foram encontradas em outros estudos anteriores a este trabalho. Todavia, essa distribuição indica um considerável percentual de verbos, o que contribuiu para a continuidade das análises sobre as ações

estratégicas. O percentual de adjetivos, 18,47%, também chama a atenção para que, nas análises seguintes, seja verificado de que modo e em relação a quem ocorre a adjetivação no discurso dos pastores entrevistados. Verifica-se, assim, que essas estatísticas podem sugerir um ou outro aspecto, como os tipos de ações desempenhadas e de elementos que são adjetivados (Bardin, 2009), para se debruçar mais detalhadamente nas etapas subsequentes do exercício de tratamento dos dados.

Uma vez encontrado elevado percentual de palavras-plenas, 95,35%, e percentuais consideráveis para substantivos, verbos e adjetivos, optou-se por empregar uma análise de frequência de todas as 3.998 palavras para verificar quais seriam as palavras-plenas com maior ocorrência (Bardin, 2009). Por meio do procedimento *Word Cruncher* do ATLAS.ti, todas as palavras do *corpus* tiveram sua frequência contabilizada. As trinta palavras-plenas com maior frequência estão elencadas na Tabela 2. Reitera-se que as palavras-instrumento foram desconsideradas nessa etapa.

Tabela 2

Frequência das Palavras mais Citadas nas Entrevistas

Palavra	Frequência	Palavra	Frequência
Igreja	456	Social	39
Deus	239	Templo	39
Pastor	223	Central da AD	37
Congregação	120	Conquistar/conseguir	37
Evangelizar/Pregar	118	Convida	37
Nome da Igreja Evangélica	114	Brasil	36
Bíblia/Palavra	107	Ensino	36
Crescer	65	Comprar	34
Estratégia	65	Construir	34
Culto	61	Dízimo	34
Membro	51	Pastor Pimentel	34
Orar/Oração	44	Terreno	33
Evangélicos	41	Denominação	31
Povo	41	Evangelho	31
Missionário	40	Obra	30

Fonte: dados primários.

É interessante observar que essa análise de frequência das palavras-plenas também sugere pontos de destaque a serem considerados de forma pormenorizada na sequência do tratamento dos dados (Bardin, 2009). Assim, existe a possibilidade de verificar a variação no modo com que essas palavras são empregadas pelos entrevistados. Como se observa na Tabela 2, entre as dez palavras mais citadas na totalidade das entrevistas, algumas são mais proximamente associadas à religião: Igreja, Deus, Pastor, Congregação, Evangelização, Nome da Igreja Evangélica. A denominação da Igreja objeto de estudo foi tão citada quanto o termo Bíblia. A palavra Igreja é mais citada que Deus, o que pode sugerir maior ênfase dos pastores sobre a Igreja do que na principal figura de sua religião. A palavra Pastor é a terceira mais citada, que sugere a relevância do aspecto normativo da profissão ou do papel de Pastor, a qual deve ser examinada mais detalhadamente. O termo Estratégia é tão frequente quanto o termo Culto e a palavra Crescer. É possível que exista associação entre esses termos, pois Crescer figura como um objetivo estratégico e Culto como uma das principais ações estratégicas voltadas ao crescimento.

Codificação

Na sequência, foi empregada a codificação dos dados para posterior categorização. A unidade de registro escolhida para o tratamento dos dados foi a frase (Bardin, 2009). Por algumas vezes, foi necessário adotar como unidade de registro partes de frases ou mesmo expandir essa unidade para atribuição de um código. Como regra de enumeração (Bardin, 2009), empregou-se a frequência simples de aparição dos códigos.

Com apoio do ATLAS.ti, as cinco entrevistas foram codificadas uma após a outra. À medida que um código já criado para uma passagem do texto servia para codificar outra parte, fez-se uso do mesmo código. Foi necessário um total de 166 códigos para a análise de conteúdo do material por completo. Esses 166 códigos foram empregados em 965 citações ou trechos textuais (*Quotations*), o que representa um índice de 5,81 citações por código. É importante destacar que o maior percentual de códigos novos apareceu na primeira e na segunda entrevista. Como consta na Tabela 3, a entrevista 1 exigiu a geração de 103 códigos, e a entrevista 2, de mais 40 códigos novos. Na terceira entrevista, esse número foi reduzido para menos da metade, assinalando apenas 19 novos códigos. Nas últimas entrevistas, o acréscimo no percentual de códigos esteve em torno de 1% em relação às entrevistas anteriores. Esse dado é importante, sobretudo, para justificativa da não ampliação do número de entrevistas, como defendido anteriormente. À medida que as entrevistas foram sendo realizadas, a redundância dos dados sugeria a aproximação do ponto de saturação.

Tabela 3

Variação do Número de Novos Códigos por Entrevista

Entrevista	Número de Códigos	Acréscimo de Novos Códigos
Entrevista 1	103	100,00%
Entrevista 2	143	38,83%
Entrevista 3	162	13,28%
Entrevista 4	164	1,23%
Entrevista 5	166	1,21%

Fonte: dados primários.

A frequência dos 166 códigos variou de 1 a 62 ocorrências. Do total de 965 citações e 166 códigos, os primeiros 31 códigos com ocorrência ≥ 8 somam 571 citações, 60% do total. Tal achado sugere grande concentração em alguns códigos mais centrais das análises.

Categorização

Para agregação dos códigos e classificação das categorias por tema foi empregado o procedimento *a posteriori* (Bardin, 2009), deixando surgir da combinação dos códigos a designação de cada grupo, para só, então, examiná-las e, se necessário, renomeá-las à luz do referencial teórico. Nessa fase, os 166 códigos gerados com apoio do ATLAS.ti foram examinados conforme às citações (*Quotations*). Quando determinado código aproximava-se de uma temática revelada também em outro código, ocorria a agregação desses elementos em uma categoria, ou mais especificamente, no ATLAS.ti, em uma família de códigos (*Code Family*). Esse procedimento resultou num total de 20 categorias.

O número de códigos por categoria variou de 2 a 49. O percentual de códigos por categoria em relação ao número total de códigos (166) é detalhado na Tabela 4. Na mesma tabela, o total de citações (*Quotations*) constituindo cada categoria também é apresentado.

Tabela 4

Distribuição dos Códigos e Citações por Categoria

Categorias	Códigos	% Códigos	Citações	% Citações
Práticas Estratégicas	49	29,52%	244	25,47%
Valores	13	7,83%	70	7,31%
Sede Central da Igreja	12	7,23%	122	12,73%
Desempenho	9	5,42%	24	2,51%
Recursos	8	4,82%	73	7,62%
Conversão/Salvação	8	4,82%	32	3,34%
Deus	8	4,82%	27	2,82%
Isomorfismo Normativo	8	4,82%	15	1,57%
Diabo	7	4,22%	21	2,19%
Bíblia	6	3,61%	82	8,56%
Concepção de Homem	6	3,61%	73	7,62%
Relacionamentos Interorganizacionais	6	3,61%	28	2,92%
Símbolos	6	3,61%	7	0,73%
Religiões e Outras Denominações	4	2,41%	18	1,88%
Pressões Contextuais	4	2,41%	16	1,67%
Objetivo da Igreja	3	1,81%	67	6,26%
Política	3	1,81%	5	0,52%
Isomorfismo Mimético	2	1,20%	16	1,67%
Isomorfismo Coercitivo	2	1,20%	14	1,46%
Ética (<i>código in vivo</i>)	2	1,20%	11	1,15%
Total	166	100%	965	100%

Nota. Fonte: dados primários.

Conforme a Tabela 4, a maior variação de códigos ocorre dentro da categoria Práticas Estratégicas. Já as categorias com menor variação no número de códigos são: Isomorfismo Mimético, Isomorfismo Coercitivo, Ética (*código in vivo*). Esse número contribui para inferências acerca da diversidade de elementos na constituição de cada categoria.

Articulação entre Categorias

A partir da identificação das famílias de códigos (categorias), foi dado início ao processo de articulação desses elementos para interpretação dos resultados. Para tal exercício, as 20 categorias foram analisadas por meio da inspeção dos mapas em rede, extraídos na opção *Network View*, disponível no ATLAS.ti. Para cada categoria foi gerado um mapa de códigos. Esses esquemas gráficos

permitiram visualizar os códigos constituintes e definir mais precisamente cada categoria, bem como a relação com outras famílias de códigos.

A interpretação dessas relações ocorreu a partir da combinação de dois procedimentos: (a) leitura das entrevistas, mais especificamente, de passagens do texto; e (b) visualização dos esquemas gráficos do ATLAS.ti. Na sequência, todas as categorias foram relacionadas em um sociograma, por meio do *software* Pajek, para representação gráfica das articulações entre propriedades socialmente construídas e práticas estratégicas, conforme Figura 1. As categorias (a) Pressões Contextuais; (b) Central; e (c) Bíblia foram consideradas metapropriedades e estão destacadas em torno da categoria central (Práticas Estratégicas) no sociograma.

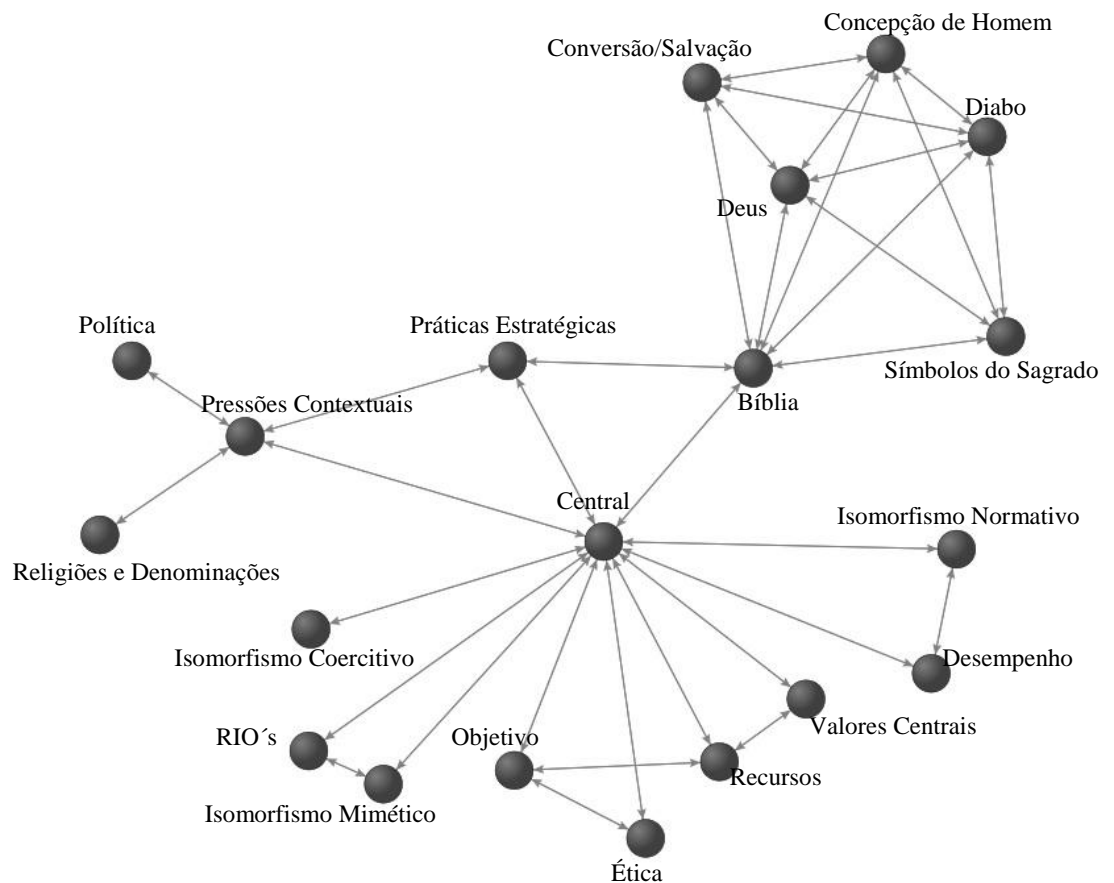


Figura 1. Relação entre Práticas Estratégicas e seus Principais Condicionantes.

As primeiras inferências referem-se à categoria central da análise (Bardin, 2009): **Práticas Estratégicas**. Ela é composta por diversas ações que ocorrem nas congregações e que estão intencionalmente orientadas ao alcance de melhor desempenho de acordo com os objetivos da Igreja (Jarzabkowski, 2005). É importante destacar que, em termos de construção ou enação das propriedades contextuais, diferentes práticas apresentaram equifinalidade, ou seja, distintas ações levam à produção de um mesmo contexto na mente dos estrategistas (Smircich & Stubbart, 1985). Assim, práticas podem se diversificar ou ser transformadas sem, contudo, alterar significativamente as propriedades mais gerais do contexto de ação.

A variação das práticas é confirmada pelo número de códigos (n=49) dessa categoria, conforme Tabela 4. Essa categoria apresentou a maior diversidade de códigos na comparação com as demais categorias. Apesar dos esforços da Igreja para manutenção de uma racionalidade coletiva (Dimaggio & Powell, 1983), o que pressiona as ações isomórficas dos atores sociais na rede, as práticas são

ações, tanto recursivas quanto adaptativas ou potencialmente emergentes, identificadas na esfera micro, que podem transformar a lógica da rede e até mesmo do campo ou do setor societal (Scott & Meyer, 1991). Logo, as propriedades contextuais do ambiente, construído pelos atores da rede, dependem em grande medida das práticas estratégicas desses atores para que possam ser tanto reproduzidas quanto transformadas (Smircich & Stubbart, 1985). Assim, a mudança de dado sistema normativo e cognitivo, sobretudo no nível de rede, como é constatado aqui, pode ocorrer também de forma **endógena**.

De forma global, as práticas estratégicas identificadas variam fundamentalmente entre atividades de (a) captação e (b) manutenção de fiéis. Essas ações são caracterizadas desde realizações globais a partir da Igreja como um todo (*e.g.*: associações, manutenção de asilo, hospital, TV e rádio) até atividades desenvolvidas particularmente por algumas congregações. Entre as ações citadas pelos dirigentes, constam: reformas na congregação, assistencialismo (*e.g.*: distribuição de sopa e outros alimentos e roupas), cursos, cultos para públicos específicos (*e.g.*: crianças, empresários, famílias) e cultos ao ar livre. A maior parte dessas ações dá-se a partir da comunicação e do relacionamento interpessoal, pois os pastores assumem que a Igreja cresce à medida que **fiéis fazem fiéis**. Tal conclusão pode ser reforçada pela análise da frequência de ocorrência das palavras-plenas. Conforme a Tabela 2, a palavra Evangelizar aparece 118 vezes e é a quinta mais citada.

Logo, ressalta-se a importância da comunicação nas práticas de relacionamento dos pastores com os fiéis da Igreja, como cultos na casa dos fiéis e telefonemas para manutenção e estreitamento dos laços. Tais achados apontam o discurso como um recurso estratégico (Ezammel & Willmott, 2008), e o fiel, equivalente ao cliente nas organizações seculares, também, como um praticante da **estratégia** à medida que é um dos principais responsáveis pela realização do conteúdo estratégico das congregações da Igreja (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Daí decorre especificamente o **sentido** que essas formas de práticas estratégicas produzem.

Assim, é interessante observar que as ações estratégicas se enquadram em uma mesma metáfora empregada pelos entrevistados. De acordo com os dirigentes, todas as suas ações estratégicas, particularmente, aquelas como evangelização, convites aos mais necessitados, uso de missionários, carreata de som, distribuição de panfletos nas ruas, evangelização pela internet, cruzadas evangélicas, podem ser representadas pela figura da pesca, o que denota um sentido eminentemente simbólico não apenas às propriedades contextuais de onde a estratégia ocorre, mas também à própria ação estratégica (Mintzberg & Westley, 1985). Além de suas propriedades materiais, a estratégia também emerge como um símbolo ou propriedade decretada, o que confirma a colocação de Whittington (2006), de que as práticas são fenômenos multiníveis e com significado dual; práticas figuram como instituições e também como ações na esfera **micro**.

Em relação aos condicionantes decretados (*enacted*) das práticas estratégicas, as análises apontaram para a centralidade dos seguintes **rótulos** ou metapropriedades decretadas (Smircich & Stubbart, 1985) pelo estrategista (Whittington, 2006): **(a) Pressões Contextuais; (b) Bíblia; (c) Central da Igreja**. O elemento Pressões Contextuais está associado à construção (Smircich & Stubbart, 1985) da categoria ambiente técnico (Scott & Meyer, 1991), como sugerem os institucionalistas. As categorias Bíblia e Central estão mais direta e claramente relacionadas à noção de ambiente institucional. É importante destacar que o ambiente técnico também é socialmente construído e tem sua caracterização diferenciada em razão de abarcar elementos mais sedimentados ou cristalizados.

A categoria **(a) Pressões Contextuais** reflete mais precisamente condições do ambiente de tarefa ou técnico das organizações religiosas de confissão evangélica em exame (Scott & Meyer, 1991). Entre essas condições constam dificuldades de obtenção de recursos (*e.g.*: profissionais de determinadas áreas de atuação) e resistência na tentativa de evangelização de pessoas que não têm dificuldades financeiras ou de saúde e, assim, não são atraídas pela qualidade dos apelos e benefícios oferecidos pela Igreja. Outras demandas do ambiente técnico (Scott & Meyer, 1991), reconhecidas pelos entrevistados, são as exigências de flexibilidade e adaptação dos produtos da Igreja (*e.g.*: tipos

de cultos, cursos, qualidade das bandas e templos) à realidade das preferências e atitudes dos jovens de diferentes regiões.

Associadas à categoria anterior, figuram também as categorias **Política, Religiões e Denominações**. A categoria política representa a falta de apoio e reciprocidade dos políticos e candidatos às eleições quando necessário à consecução dos objetivos da Igreja ou de determinada congregação. Religiões e Denominações é uma categoria que expressa o respeito por outras religiões cristãs, mas não por aquelas não-cristãs, consideradas como seitas e concorrentes. Os demais códigos dessa categoria refletem o crescimento de outras denominações e religiões, que é possibilitado pelas diferentes interpretações que a Bíblia oferece e acompanhado por uma abertura indiscriminada de novos templos. De acordo com Scott (2002), mudanças e variabilidade entre organizações afetam substancialmente a dimensão incerteza do ambiente técnico.

A categoria **(b) Bíblia** representa o papel de um artefato simbólico (Spee & Jarzabkowski, 2009) que opera como fonte de outras categorias que são dela extraídas. Como regra de fé para os evangélicos, base da construção de propriedades contextuais (Smircich & Stubbart, 1985) e argumentos dos entrevistados, a Bíblia relaciona-se mais estreitamente aos seguintes elementos: Símbolos do Sagrado; Conversão; Concepção Socioespiritual de Homem; Figura de Deus; e, Figura do Diabo. Símbolos do Sagrado, por meio da divindade e dos poderes sobrenaturais de Deus, são extensamente retratados na Bíblia. A Conversão ou **aceitação de Jesus** ocorre via o emprego da Bíblia e essa prática é justificada a partir do seu papel como um instrumento da salvação. A Concepção de um homem espiritual necessitado de Deus também está na Bíblia e nos discursos dos pastores. E as Figuras de Deus e do Diabo são empregadas para representar as origens de praticamente qualquer coisa entre dois polos principais: **céu e inferno**.

É interessante notar que todos esses símbolos, com origem na Bíblia, são reconstruídos a partir de uma lógica maniqueísta, a qual ressalta os poderes sobrenaturais de duas figuras diametralmente opostas; Deus e Diabo, em uma batalha infundável. Assim, a Bíblia materializa textualmente (Green, Li, & Nohria, 2009) uma série de símbolos que se reforçam mutuamente numa lógica maniqueísta, como a eterna e insolúvel disputa pelo homem entre as figuras de Deus e do Diabo. É importante destacar que essa **disputa** não pode ser falseada. Sendo eterna, insolúvel e não falseável, a reprodução dessa incompatibilidade e oposição entre tais figuras nunca serão resolvidas, o que assegura sua reprodução. É importante destacar que, se essa **batalha** fosse resolvida, uma das figuras, Deus, por exemplo, passaria a perder força e, por consequência, o mesmo ocorreria com a Igreja, que perderia sua base maniqueísta e **irrevogável** de argumentação e convencimento necessária à conversão dos homens, que é o seu objetivo.

A categoria **(c) Central da Igreja**, formada por códigos como centralização/descentralização e hierarquia, também, serve como ponto aglutinador de outras famílias de códigos: Objetivo da Igreja; Valores Centrais; Ética; Recursos; RIO's (Relacionamentos Interorganizacionais); Desempenho; Isomorfismo Mimético; Isomorfismo Coercitivo e Isomorfismo Normativo. A interpretação dos dados sugere que a **Central** (cúpula da Igreja) exerce substancialmente sua capacidade de agência no nível dos relacionamentos com as congregações. Essa capacidade de agência opera no sentido de **escolher**, ou privilegiar, determinados valores em detrimento de outros. Essa prática contribui para seleção de partes do ambiente institucional, no nível de campo, a serem reconstruídas (Smircich & Stubbart, 1985) coletivamente no arranjo em rede. Como esse ambiente é fragmentado e repleto por instituições contraditórias, há justificativa da cúpula da central para escolha de uma ou outra prática ou valor. E o resultado dessa prática é a delimitação de um microcontexto técnico e institucional.

Ainda no que concerne à cúpula da Igreja, é preciso destacar que a centralização do poder decisório é reiteradamente ressaltada nas entrevistas, ora com conotação positiva, ora negativa. Dentre os 166 códigos gerados na análise, o código **centralização**, que faz parte da categoria **Central**, tem o maior número de ocorrências (n=62). Essa estatística reforça a observação acerca da força da dependência das congregações para com a Central da Igreja.

Em vários momentos das entrevistas, os pastores mostraram-se favoráveis ao aumento da descentralização para que as congregações tenham maior independência e agilidade em suas ações. Entretanto os pastores julgam que a centralização, presente até o momento, é um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento histórico da Igreja como um todo, principalmente, em razão de essa centralização estar personalizada na figura bastante admirada do presidente da mesma. Ao disseminar suas províncias de significado via centralização, a cúpula da rede emprega um processo de *sensegiving*, onde mecanismos burocráticos, dados como legítimos, assumem um novo papel (Vlaar, Bosch, & Volberda, 2006).

Assim, a dependência das congregações em relação à central não ocorre apenas no que concerne a recursos e informações (dimensões do ambiente técnico), mas, sobretudo, em relação aos elementos simbólicos, que constituem sistemas normativos e cognitivos (Scott, 2002) para que os pastores de cada congregação possam atribuir significado às suas práticas estratégicas (Jarzabkowski, 2005).

Assim, as práticas estratégicas das congregações evangélicas estão em recíproca interação com regras, normas e pressupostos (Scott, 2001) disseminados como províncias de significado pela Central. A direção da rede de congregações define como objetivo principal religar o homem a Deus. E, a partir desse objetivo, são definidas e realizadas as ações estratégicas. A **ética** na captação de fiéis que não são já filiados a outra congregação evangélica ou a **ética** nas atividades de conversão também é definida pela direção central e reproduzida nas congregações. A categoria Valores revela a importância atribuída aos recursos humanos à disposição da Igreja (*e.g.*: fiéis) e soma-se à atribuição de *status* a atributos como o tamanho dos templos, número de fiéis e crescimento das congregações. A categoria recursos centra no reconhecimento do valor das bandas musicais, da reputação, da história e da tradição da Igreja em exame.

A influência dos mecanismos isomórficos institucionais (DiMaggio & Powell, 1983) também é amplificada ou ignorada via escolhas estratégicas da cúpula diretiva da Igreja e por meio da sua comunicação com os pastores de suas congregações. O mecanismo isomórfico mimético ocorre principalmente a partir dos relacionamentos entre congregações, e menos intensamente via relações seculares e externas à rede da Igreja. O arranjo em rede contribui significativamente para a cooperação entre organizações e estabelecimento dos Relacionamentos Interorganizacionais (RIOS) por meio de atividades conjuntas entre pastores e adoção mimética de inovações presentes em outras organizações religiosas que fazem parte da Igreja.

O mecanismo isomórfico coercitivo revela-se em dois tópicos mais divulgados pela direção da rede. O primeiro centrado no respeito por outras religiões, que é garantido por lei; e o segundo pelas dificuldades também impostas pela lei à abertura de novos templos. O mecanismo isomórfico normativo é identificado nos cursos para formação de pastor oferecidos pela Igreja, nas exigências reconhecidas para ser pastor, na atenção dada para a formação de líderes dentro das congregações e na ideia de vocação para determinadas práticas. Logo, a prática opera fortemente como definidora da identidade do estrategista nesse contexto (Whittington, 2006). É importante destacar que as medidas de desempenho que foram institucionalizadas pela central, como avanço no número de membros por congregação, número de batismos, dízimos e ofertas, número de conversões e comportamento dos fiéis contribuem para a definição dos padrões esperados de comportamento em relação ao papel e identidade **profissional** do pastor.

Como já colocado, a centralização influencia fortemente a delimitação e definição de um microcontexto técnico e institucional para os dirigentes de congregações relacionalmente imersas na rede. Logicamente, esse microcontexto não está em meio a um vácuo social, mas sim no campo das organizações religiosas e no sistema social (Zilber, 2006). Todavia a centralização permite que a cúpula da rede **escolha**, dentre múltiplas contradições institucionais e lógicas (Zilber, 2006), quais irão figurar como regras, normas e pressupostos para o contexto das congregações (Scott, 2001).

De todo modo, não é demais salientar que respostas estratégicas (Oliver, 1991) diferenciadas podem ocorrer nessas pressões institucionais no nível da rede da mesma forma que ocorrem no campo

(Oliver, 1991). Essas respostas representam um dos principais conjuntos de fatores responsáveis tanto pela sustentação de propriedades contextuais compartilhadas pelos atores da rede quanto pela possibilidade de transformação do **ambiente** decretado. As práticas diferenciadas entre congregações e a possibilidade de diferentes respostas estratégicas aos esforços da cúpula da rede em garantir uma racionalidade coletiva fazem do conjunto das congregações da Igreja em exame um sistema frouxamente acoplado (Maitlis & Sonenshein, 2010) e estruturado por movimentos contínuos de recursividade e de adaptação.

Conclusões

O objetivo do estudo foi identificar as práticas estratégicas dos dirigentes das congregações de uma Igreja Evangélica de Curitiba e como essas práticas materiais são condicionadas por propriedades (significados/rótulos) socialmente construídas (*enacted*) pelos próprios atores sociais. Em decorrência à realização do presente estudo, foi possível extrair as seguintes conclusões com objetivo de contribuir teoricamente com o movimento da Estratégia como Prática:

- . A conexão entre plano material (estratégias) e plano subjetivo (significados), ocorre via ações práticas e três principais significados: (a) Pressões Contextuais; (b) Bíblia; e, (c) Central da Igreja. E esses significados têm poder para aglutinar outros significados que se reforçam mutuamente. Assim, algumas propriedades sociais operam como raiz de outras propriedades. Para se referir a essas propriedades com poder de aglutinação de outras propriedades foi elaborado o conceito de **Metapropriedades Socialmente Construídas**.
- . As práticas materiais dos atores sociais (dirigentes entrevistados) sustentam uma relação de reciprocidade entre significado da prática e propriedades socialmente construídas (*enacted*) de seu contexto, o que corrobora o argumento construtivista (Grand, Ruegg-Stürm, & Arx, 2010). Entretanto o estudo avançou no sentido de apontar que diferentes práticas materiais podem carregar um mesmo significado e, assim, contribuir, ainda que por diferentes **meios** (práticas distintas), para construção social das principais características (metapropriedades) de um mesmo contexto. Nesse artigo, esse fenômeno foi denominado **Equifinalidade das Práticas**.
- . Foi possível estabelecer a relação ainda não apontada na literatura entre mecanismo institucional isomórfico normativo e identidade do praticante da estratégia (Johnson, Balogun, & Beech, 2010). As expectativas de desempenho, associadas ao mecanismo normativo, contribuem centralmente ao conceito de **Identidade do Estrategista**.
- . Em função de as práticas estratégicas tratarem de ações que ocorrem num contexto relacional, ou seja, ações desempenhadas por atores que fazem parte de uma estrutura em rede, a cúpula desse arranjo exerce substancial capacidade de agência no sentido de moldar, por meio de práticas de *sensegiving*, as propriedades contextuais a serem reproduzidas pelos dirigentes das congregações. Logo, a cúpula da Igreja atua como definidora das propriedades de um **Microcontexto Institucional**, que condicionam o modo de atuação dos estrategistas. Como o processo de construção de sentido desencadeado pela cúpula da rede não ocorre descolado da lógica institucional do **Campo Organizacional** no qual a rede está inserta, é preciso destacar que a ação do estrategista é institucionalmente imersa tanto no campo quanto na rede. Esse fenômeno é designado aqui como **Dupla Imersão Institucional em Redes Organizacionais**.

Em suma, a interação entre práticas e propriedades contextuais analisadas nesse trabalho reflete como se dá o conhecimento na vida cotidiana do estrategista em ambientes altamente institucionalizados, contribuindo, dessa maneira, principalmente para o estudo da prática social.

Referências

- Agência Curitiba (2010). *Dados socioeconômicos*. Recuperado em 7 dezembro, 2010, de http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/arquivos/xls/1_2000_e_2007_Curitiba_rendimento_medio_e_mediano_por_bairros.xls
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Babbie, E. R. (1998). *The practice of social research*. California: Wadsworth Publishing.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2002). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 39-63). Petrópolis: Vozes.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1998). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi: 10.2307/2095101
- Ezammel, M., & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: a supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191-217. doi: 10.1177/0170840607082226
- Grand, S., Ruegg-Stürm, J., & Arx, W. (2010). Constructivist epistemologies in strategy as practice research. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidel, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 63-78). Cambridge: Cambridge University Press.
- Green, S. E., Jr., Li, Y., & Nohria, N. (2009). Suspend in self-spun webs of significance: a rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, 52(1), 11-36. doi: 10.5465/amj.2009.36461725
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426. doi: 10.1177/0170840608096388
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639-1665. doi: 10.1177/0170840607075266
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Review*, 11(1), 69-95. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1), 101-106. doi: 10.1177/1476127007087155
- Johnson, P., Balogun, J., & Beech, N. (2010). Researching strategists and their identity in practice: building 'close-with' relationships. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidel, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 243-257). Cambridge: Cambridge University Press.

- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160971
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550
- Miller, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23(5), 435-456. doi: 10.1002/smj.234
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1985). Spinning on symbolism: imaging strategy. *Journal of Management*, 11(2), 63-64. doi: 10.1177/014920638501100208
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. G., & Roe, R. A. (2007). Top management team and middle managers making sense of leadership. *Small Group Research*, 38(3), 360-386. doi: 10.1177/1046496407301969
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713-734. doi: 10.1177/0170840609104809
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. London: Sage.
- Scott, W. R. (2002). *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 108-140). Chicago: Chicago Press.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College Press.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232. doi: 10.1177/1476127009102674
- Vasconcelos, F. C. (2004). A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 159-179. doi: 10.1590/S1415-65552004000200009
- Vlaar, P. W. L., Bosch, F. A. J. D., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638. doi: 10.1177/0170840606068338

- Weick, K. E. (2006). Faith, evidence, and action: better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736. doi: 10.1177/0170840606068351
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi: 10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586. doi: 10.1177/0170840607081557
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303. doi: 10.2307/20159764