

## **O workshop como um objeto de pesquisa em estratégia**

**JONATHAN SIMÕES FREITAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**PAULO VÍTOR GUERRA**

**LEONEL DEL REY DE MELO FILHO**

**THALITA MEYLI LIN FREITAS**

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio financeiro da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) e do Programa Institucional de Auxílio à Pesquisa de Docentes Recém-Contratados da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) na realização desta pesquisa.

# O *WORKSHOP* COMO UM OBJETO DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA

## 1. Introdução

O *workshop* é uma das práticas de planejamento estratégico mais difundidas nas organizações. Apesar da crítica à sua ritualização e aos modismos a ela associados, a sua adoção como uma forma de organizar episódios de planejamento permanece quase universal - tanto pelos produtores quanto pelos consumidores do discurso de estratégia.

Nesse contexto, ao defender o estudo sociológico das tecnologias de estratégia, Whittington (2004, p. 66, tradução livre) ressalta que “A definição de tecnologia de estratégia não precisa ser confinada simplesmente ao familiar aparato analítico, mas também poderia incluir as tecnologias organizacionais de estratégia - tais como forças-tarefas e retiros - e até as tecnologias físicas envolvidas em estratégia - tais como *flip charts*, papel *kraft* e gráficos de computador. O estrategista efetivo precisa dominar todas essas tecnologias e mais”. Como exemplo desse enfoque abrangente, esse autor cita o clássico estudo de Eden e Ackermann (1998), que mostrou os efeitos não-triviais da forma e do arranjo de *Post-its* usados para discussões em *workshops* de estratégia. Para Whittington (2004), a apreciação sociológica desses tipos de tecnologias de estratégia - enquanto materiais dessa prática social - poderia abrir uma oportunidade para o melhor entendimento de como essas ferramentas podem ser desenvolvidas e usadas mais efetivamente na prática gerencial.

De fato, nas últimas duas décadas, desde a pioneira pesquisa de Clark (1997), vários trabalhos têm focado o estudo das chamadas “ferramentas de estratégia” (“*strategy tools*”) - nomenclatura que veio a prevalecer em relação a “tecnologias de estratégia”. Muitos resultados interessantes, teóricos e empíricos, já foram obtidos desse esforço acadêmico específico - para recentes revisões, veja Dameron; Lê e LeBaron (2015), Jarzabkowski e Kaplan (2015) e Vuorinen *et al.* (2017). Contudo, com raras exceções (*e.g.* KAPLAN, 2011; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018), essas pesquisas negligenciam o que Whittington (2004) denominou de “tecnologias organizacionais de estratégia”, focando exclusivamente em ferramentas analíticas, tais como as “matrizes de estratégia” (*e.g.* JARDAT, 2017).

Os *workshops*, portanto, apesar de serem uma das principais tecnologias organizacionais usadas na prática da estratégia, não foram muito estudados enquanto tais até o momento<sup>1</sup>. Os poucos trabalhos que o fizeram abordaram questões amplas e introdutórias, como o seu papel no processo de estratégia (HODGKINSON *et al.*, 2006), a sua ritualização nas organizações (JOHNSON *et al.*, 2010), a produção de conhecimento estratégico no seu contexto (PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015) e a relação entre as suas características e os seus resultados (HEALEY *et al.*, 2015). No entanto, falta, ainda, um adequado delineamento do *workshop* como um objeto de pesquisa abrangente em estratégia, posicionando-o no contexto da diversidade de frentes de investigação já abertas pela tradicional pesquisa sobre planejamento estratégico (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006; WOLF; FLOYD, 2013), enriquecida recentemente por sua retomada a partir da perspectiva da estratégia-como-prática (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008; JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011).

Contribuir para preencher esta lacuna, posicionando o *workshop* como um tópico importante para o discurso acadêmico contemporâneo do campo de estratégia, é o objetivo deste artigo. Para tanto, recorreremos, como feito por Whittington (2004) ao citar Eden e Ackermann (1998), à discussão sobre *workshops* de planejamento - já um pouco mais especializada - encontrada na literatura da tradição britânica da chamada “pesquisa operacional *soft*”, POS (*e.g.* SHAW; ACKERMANN; EDEN, 2003; PAPAMICHAIL *et al.*, 2007; ACKERMANN *et al.*, 2011; FRANCO; ROUWETTE, 2011; BELL; MORSE, 2013; TAVELLA; FRANCO, 2015; TAVELLA;

PAPADOPOULOS, 2015). Essa tradição, intencional na busca por um diálogo com a área de estratégia (e.g. EDEN *et al.*, 2009; ACKERMANN, 2011; O'BRIEN, 2015), pode ter muito a contribuir para pesquisas desse campo que visem, como intencionado por Whittington (2004), à melhoria da efetividade das ações em problemas do mundo real - sendo este o sentido em que os britânicos utilizam o adjetivo “operacional” (“*operational*”), em distinção ao termo “operações” (“*operations*”) adotado pelos americanos (KIRBY, 2007; PAUCAR-CACERES, 2010; MINGERS, 2011; ACKERMANN, 2012). Em especial, a POS tem o seu foco no estudo da tomada de decisão na prática para situações em que a preponderância de tecnologias organizacionais e de seus meios físicos - e não necessariamente de ferramentas embutidas em *softwares* técnicos - é mais apropriada (daí a qualificação dessa vertente como “*soft*”). Esperamos, assim, com esse aporte, contribuir para que o *workshop*, enquanto um fenômeno tão presente na prática da estratégia nas organizações, encontre, também, o seu lugar de importância correspondente na academia (MOISANDER; STENFORS, 2009).

## **2. Episódios de estratégia, questões estratégicas e práticas de estratégia**

Recentemente, tem havido um esforço acadêmico concentrado em prol da aproximação, na pesquisa, entre os processos e as práticas de estratégia; o seu aspecto formal e o informal; o explícito e o tácito; o macro e o micro (BURGELMAN *et al.*, 2018; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). A necessidade de combinar ambos os paradigmas - *i.e.* o da “estratégia-como-processo” e o da “estratégia-como-prática” - sobressai nos apelos atuais de alguns dos principais expoentes das duas vertentes (BURGELMAN *et al.*, 2018).

Em uma proposta de resposta a essa demanda, Burgelman *et al.* (2018) apresentaram um *framework* integrador, no qual processos e práticas são vistos como aspectos entrelaçados do mesmo fenômeno. Especificamente, esses autores conceberam a formação de estratégia como o fluxo cotidiano das atividades dos atores do campo organizacional - a “estratégia realizada” -, mas pontuado por episódios de estratégia estruturados. De acordo com esse modelo, a estratégia realizada é o produto, não apenas das estratégias intencionadas nesses episódios, mas, também, de outras influências imprevistas que os sucedem - “emergentes” (e.g. MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Contudo, de tempos em tempos, o surgimento de novas questões estratégicas - de curto e longo prazo - são gatilhos para a recorrência desses episódios. Neles, macroprocessos e micropráticas (sociais/discursivas e visuais/materiais) tanto habilitam quanto limitam as possibilidades da estratégia - noção sintetizada no inglês pela expressão “*affordances*” (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

Dentre essas práticas que constituem a práxis da formação episódica de estratégias, estão as chamadas “ferramentas de estratégia”. Essas ferramentas, entendidas de forma abrangente, incluem, não somente as técnicas de análise e de criatividade para estratégia, mas, também, o que Whittington (2004, p. 66, tradução livre) denominou de “tecnologias organizacionais de estratégia” - as quais são majoritariamente representadas pelos *workshops* (WOLF; FLOYD, 2013). Isto é, os *workshops*, nesse contexto, são elementos macroprocessuais constituídos a partir de uma microdinâmica, não apenas discursiva, mas que combina intercurso social e materialidade, para a formação de estratégias intencionadas em episódios de estratégia que pontuam o fluxo de atividades cotidianas dos estrategistas. É, portanto, essa a concepção teórica adotada neste trabalho para localizar o *workshop* como um objeto de pesquisa no âmbito do estudo combinado de processos e práticas de estratégia.

## **3. Pesquisas em estratégia relevantes para o estudo de *workshops***

Enquanto um objeto situado no contexto da formação de estratégia, o *workshop* pode ser estudado em relação a todos os tópicos de interesse levantados nas principais revisões

disponíveis da pesquisa sobre planejamento estratégico (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006; WOLF; FLOYD, 2013). Especificamente, além dos conteúdos em si das questões estratégicas discutidas, poderiam ser estudados também:

- (a) Os praticantes dos *workshops* de estratégia: suas atitudes em relação aos *workshops*, suas características (pessoais, cognitivas), bem como os papéis diferenciados da alta gestão, da média gerência e dos profissionais de planejamento - *staff* e consultores;
- (b) As práticas dos *workshops* de estratégia: sua formalidade, sofisticação, abrangência, flexibilidade, participação, rotinização e ritualização;
- (c) A práxis dos *workshops* de estratégia: as ferramentas analíticas e de criatividade neles utilizadas, os demais materiais mobilizados, os discursos e a sua cristalização em planos.

Semelhantemente, poderia ser investigada a relação entre esses três elementos que descrevem os *workshops* e os seus resultados, em termos de:

- (a) Resultados proximais: qualidade das decisões estratégicas, efetividade do planejamento, integração, coordenação, comunicação, legitimação, entendimento compartilhado, comprometimento, pensamento estratégico e combinação de estratégias pretendidas e emergentes;
- (b) Resultados distais: desempenho organizacional (econômico ou não), adaptação, mudança e renovação estratégica, aprendizado organizacional, legitimidade estratégica e capacidade dinâmica (rotinas e processos).

Por fim, poderia ser avaliado o efeito moderador das seguintes contingências sobre a relação *workshop*-resultados:

- (a) Contingências organizacionais: idade, tamanho, centralização, complexidade, estágio de desenvolvimento/taxa de crescimento, postura estratégica, intensidade de capital e cultura da organização;
- (b) Contingências ambientais: incerteza, dinamismo, complexidade e ambiguidade industrial, institucional e nacional.

Cada um desses itens e as suas relações poderiam ser analisados a partir das diversas lentes teóricas disponíveis para os pesquisadores do campo de estratégia, desde aquelas mais proceduralmente formais/racionalistas até às mais intuitivas ou político-incrementais (ELBANNA, 2006; HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006; WOLF; FLOYD, 2013).

Poucos trabalhos já exploraram esses tópicos da pesquisa sobre planejamento estratégico especificamente para o caso do *workshop*. No pioneiro artigo de estratégia encontrado particularmente com esse foco, Hodgkinson *et al.* (2006) realizaram um *survey* exploratório no Reino Unido junto a 1337 respondentes que participaram de *workshops* de estratégia. Os autores apresentaram várias estatísticas descritivas iniciais sobre esse tipo de episódio (*e.g.* frequência de realização; duração; gatilhos e propósitos típicos; tempo de preparação necessária; ferramentas utilizadas; aspectos organizacionais impactados; *stakeholders* participantes e líderes; tamanho e setor das organizações; e função do respondente). Contudo, além disso - e principalmente -, destacaram os seguintes papéis primordiais dos *workshops* na formação da estratégia, com base nas respostas obtidas: formalidade, comunicação (pelo uso de abordagens discursivas mais do que analíticas), coordenação e inclusão - neste último ponto, Hodgkinson *et al.* (2006) observaram a frequente falta de participação da média gerência, fato que reforça um certo elitismo no planejamento. Portanto, percebe-se que esses pesquisadores enfatizaram dois aspectos das práticas de *workshops* de estratégia (*i.e.* formalidade e participação) e dois resultados proximais (*i.e.*

comunicação e coordenação) como sendo características típicas desse formato específico de episódio de estratetização.

Mais tarde, Johnson *et al.* (2010) se concentraram no estudo da prática de ritualização e do seu impacto sobre o resultado do episódio. Para tanto, os autores estudaram, comparativamente, sete casos de *workshops* em três organizações. O efeito do *workshop* foi avaliado em termos de “bem-sucedido” ou “mal-sucedido”, enquanto os valores das demais variáveis do estudo foram ordenados em “baixo”, “moderado” ou “alto”. Especificamente, a ritualização foi avaliada em termos dos seguintes itens: propósito do “ritual” (declarado e percebido); remoção (do contexto cotidiano); uso de liturgia (forma prescrita); papel dos especialistas (sua legitimidade e o comportamento do CEO); senso comunitário; e anti-estrutura (pela suspensão temporária do *status* social dos participantes). Com base nessas análises, os autores concluíram que variações nesses aspectos ritualísticos têm alto impacto na dinâmica comportamental do *workshop* e, conseqüentemente, nos seus efeitos.

Por fim, no trabalho de estratégia mais recente focado nessa temática, Healey *et al.* (2015) exploraram de maneira mais sistemática essa relação entre as características do *workshop* e os seus resultados. A partir de um *survey* sobre mais de 650 *workshops*, esses autores demonstraram que combinações de quatro práticas - metas e propósito (clareza, formulação e implementação), rotinização (remoção e serialização), envolvimento (*stakeholders* e tamanho do grupo) e esforço cognitivo (preparação, duração e ferramentas) - fornecem previsões que diferenciam o comportamento de três tipos de efeitos: organizacionais (valores, visão/missão, plano/estratégia e processos), interpessoais (colegas, média gerência, alta gestão e empregados) e cognitivos (entendimento de produtos/serviços, competidores, outros departamentos e planos futuros). Além disso, os autores usaram as seguintes variáveis de controle para levar em consideração possíveis contingências: setor de atuação (serviço ou manufatura); natureza da organização (público ou privada); tamanho; estágio e estabilidade de desenvolvimento; nível hierárquico do respondente (diretor ou gerente); e o seu papel (facilitador ou participante). Com base nos resultados obtidos, proposições para o projeto/*design* de *workshops* de estratégia foram apresentadas e relacionadas às bases teóricas correspondentes - tanto de estratégia-como-processo quanto de estratégia-como-prática.

Contudo, como se pode notar, todos esses poucos trabalhos adotaram, do ponto de vista metodológico, a chamada “abordagem de variância” (SMINIA, 2009) ou “de correlação” (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Isto é, visaram explicar a variação em um resultado de interesse - no caso, os efeitos do *workshop* de estratégia - por meio da sua correlação com variações nos parâmetros do processo em questão. No entanto, nessa forma de investigação, essas variáveis são abstraídas da sua situação histórica e, assim, representam, em modelos estáticos, um fenômeno fundamentalmente dinâmico. Nesse sentido, a progressão temporal do processo e a instanciação de suas práticas a partir das microatividades desempenhadas por seus atores são perdidas na análise, a qual passa a enfatizar o comportamento médio esperado para um grande conjunto de casos similares (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018).

Uma admirável exceção, nesse contexto, é o artigo de Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015) - até onde os autores saibam, a única publicação de estratégia a adotar uma abordagem metodológica processual (SMINIA, 2009) no estudo de *workshops* de estratetização. Nesse trabalho, os autores utilizaram filmagens de um *workshop* para investigar os tipos de interação visual entre estrategistas e ferramentas analíticas de estratégia, durante processos de produção de conhecimento estratégico. Primeiramente, os pesquisadores distinguiram entre as interações iniciadas por atores (*i.e.* entre atores ou do ator para a ferramenta) e aquelas disparadas pela própria ferramenta (*i.e.* da ferramenta para os atores ou centrada na ferramenta). A partir desses tipos básicos de interação, eles, então, reconheceram três padrões de produção de conhecimento estratégico: mudança (*i.e.* de mentalidade, a partir da exploração aberta de posicionamentos

contrastantes dos atores); inércia, pela exploração de apenas um dos posicionamentos; e montagem, pelo desenvolvimento coletivo de novos posicionamentos.

Em seguida, Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015) identificaram quatro possibilidades disponibilizadas pelas ferramentas (*affordances*), a saber:

- (a) Tangibilidade, correspondente à habilitação do estrategista para tornar os conteúdos da ferramenta visíveis e concretos;
- (b) Associabilidade, correspondente à habilitação do estrategista para relacionar os conteúdos da ferramenta com base em atributos por eles compartilhados;
- (c) Editabilidade, correspondente à habilitação do estrategista para modificar os conteúdos da ferramenta instantaneamente; e
- (d) Rastreabilidade, correspondente à habilitação do estrategista para relacionar os conteúdos da ferramenta temporal e estruturalmente.

Por fim, para cada uma dessas possibilidades, Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015) explicitaram o papel específico por ela desempenhado em cada um dos três padrões de processo de produção de conhecimento inicialmente identificados. Esse trabalho representa, portanto, um esforço ímpar no campo de estratégia para observar a práxis concreta da estatização episódica, relacionando a produção de conhecimento estratégico em *workshops* com as interações visuais coletivas com ferramentas analíticas de estratégia.

É interessante notar que essa rara abordagem microdinâmica dos *workshops* em uma publicação posicionada na área de estratégia foi promovida exatamente por autores que também publicam na área de pesquisa operacional *soft* (e.g. FRANCO; ROUWETTE, 2011; TAVELLA; FRANCO, 2015; TAVELLA; PAPADOPOULOS, 2015). De fato, a POS, enquanto um campo dedicado ao estudo da tomada de decisão coletiva em contextos que demandam interação social para a estruturação do problema em questão, tem sobressaído como um outro fórum de destaque para o nascente debate acadêmico acerca de *workshops* de planejamento. É, portanto, para essa área que voltamos agora a nossa atenção, com vistas a apresentar as contribuições de outros trabalhos de referência sobre *workshops* que complementem o quadro formado pelas pesquisas apresentadas até aqui.

#### **4. *Workshops* na pesquisa operacional *soft***

Também não são muitas as publicações especificamente sobre *workshops* na área de POS. Contudo, diferentemente do que ocorre no campo acadêmico de estratégia, esses trabalhos de pesquisa operacional *soft* adotam, em geral, uma abordagem “micro” em seus estudos, investigando - longitudinalmente e com profundidade - alguns poucos casos selecionados. Além disso, o enfoque dessas pesquisas tende a ser mais específico e aplicado, visando detalhar algum aspecto particular das práticas sociomateriais da tomada de decisão episódica e coletiva. Em especial, esses trabalhos se concentram no estudo do comportamento de grupos e subgrupos de decisores, bem como nos *scripts* e nas práticas de facilitação típicas de *workshops* decisórios.

Shaw; Ackermann e Eden (2003), por exemplo, forneceram uma contribuição inicial nessa investigação comportamental, apresentando, com base em quatro casos de *workshops*, uma tipologia de quatro abordagens de compartilhamento de conhecimento pelas quais os grupos de alta gestão tentam formar uma visão consensual da decisão a ser tomada: histórias; sequências expandidas; transmissões; e *flashes* de notícias. Segundo os autores, neste último tipo de abordagem, os participantes dão atenção isolada a uma questão e contribuem com uma única nova ideia. Na abordagem de “transmissão” (“*broadcast*”), os decisores mantêm a atenção em uma questão e compartilham vários pensamentos a respeito. Já nas “sequências expandidas”, uma ideia é desdobrada em uma cadeia linear de causas e consequências. Por fim,

as “histórias” representam o compartilhar de uma visão completa e complexa (não-linear) sobre um assunto.

De forma similar, Tavella e Franco (2015) também analisaram o comportamento dos participantes de *workshops* de decisão. Assim como no artigo já citado de Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015), esse trabalho se concentrou mais especificamente no estudo da dinâmica de produção de conhecimento estratégico em grupo no contexto de um *workshop* realizado com o suporte de um facilitador externo na aplicação de uma ferramenta de estratégia. A partir de uma microanálise da transcrição das discussões, esses autores identificaram três padrões diferentes nessa produção de conhecimento: generativo, colaborativo e assertivo. Cada padrão apresenta um comportamento característico - em termos de comunicação e interação - e tem implicações distintas. O padrão assertivo, por exemplo, leva apenas à reafirmação de conhecimento existente, sem implicações práticas, pois está fundamentado em interações orientadas para a fixação e a demarcação de conceitos. Nesse sentido, está associado a comportamentos comunicativos - entre participantes e facilitadores - caracterizados por reiteraões, reificações e imposições de autoridade. Já os outros dois padrões - *i.e.* generativo e colaborativo - levam a implicações práticas, por efetivamente produzirem e compartilharem novo conhecimento, baseando-se em interações que objetivam expandir, combinar ou reformular conceitos. Dessa forma, são padrões marcados por comportamentos comunicativos orientados para: convite à participação, proposição, construção e clarificação (TAVELLA; FRANCO, 2015). Percebe-se, portanto, que esse estudo complementa o de Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015) por enfatizar, não as práticas de interação visual, mas aquelas de interação discursiva, tanto indireta (*i.e.* por meio da ferramenta em questão) quanto direta, explicitando suas diferentes consequências para a dinâmica de produção do conhecimento ao longo da realização do *workshop*.

Com um enfoque semelhante mas especificamente voltado para a identificação de boas práticas de facilitação, Papamichail *et al.* (2007) utilizaram um laboratório de reuniões equipado com câmeras para estudar, com riqueza de detalhes, pequenos grupos de decisores. Quatro episódios de simulação de tomada de decisão foram realizados, os quais tiveram por gatilho das discussões o mesmo cenário de decisão hipotético, mas foram conduzidos por diferentes facilitadores. Além disso, o estudo concentrou-se na comparação e no contraste detalhados das fases iniciais do processo de formação de estratégia - *i.e.* a estruturação do problema e das questões nele envolvidas. Por fim, os autores aplicaram um questionário de avaliação de cada *workshop* com base em nove critérios por eles propostos:

- (a) Contribuição para discussão: nível de encorajamento - por parte do facilitador - à participação de todo o grupo;
- (b) Não ignorado: sentimento do participante de ter sido ignorado ou não;
- (c) Fluxo da discussão: discussão mantida pelo facilitador;
- (d) Reflexão no progresso: encorajamento à revisão e à reflexão sobre o progresso da discussão;
- (e) Amplitude do material: se todo o material fornecido foi coberto pelas discussões;
- (f) Foco em questões principais: se houve foco em torno dos assuntos mais importantes;
- (g) Discussão de questões complexas: se o grupo ignorou ou evitou tópicos difíceis;
- (h) Modelo de decisão: se o modelo construído foi significativo e representativo;
- (i) Acesso à informação: se ter acesso a outras fontes durante o *workshop* (*e.g.* fontes *online*) foi tido por útil pelos participantes; e
- (j) Influência do ambiente: se o ambiente do laboratório afetou os participantes.

Como resultado principal, Papamichail *et al.* (2007) apresentaram um *framework* conceitual abrangente para se fazer sentido das diversas práticas de facilitação, organizado em sete áreas conceitualmente distintas de tópicos relevantes:

- (a) Conteúdo: questões-chave, objetivos, incertezas, *stakeholders*, ações;
- (b) Processo: cronograma do *workshop*, tempo gasto;
- (c) Técnicas: ferramentas, outras;
- (d) Atores: facilitadores, participantes, equipe de pesquisa;
- (e) Contexto: organização, laboratório;
- (f) Resultado: plano de ação, *feedback* de avaliação; e
- (g) Abordagem ao *workshop*: objetivo, premissas, pergunta principal, horizonte de tempo da tomada de decisão; facetas do plano de decisão; estilo do facilitador; e tipo de facilitador (*i.e.* se questionador ou seguidor).

Dentre esses tópicos, Papamichail *et al.* (2007) ressaltaram, nos casos estudados, o efeito da “abordagem ao *workshop*” - em especial do estilo e do tipo de facilitador - no desenrolar do processo e no plano de ação produzido. Entre as melhores práticas identificadas, destacaram-se: a exploração hipotética, por parte do facilitador, dos possíveis impactos das ações propostas nos *stakeholders*; o uso de abordagens de votação para priorização de questões; e a promoção da reflexão sobre os aprendizados do grupo (PAPAMICHAIL *et al.*, 2007).

Ainda nesse contexto de pesquisas sobre boas práticas de facilitação de *workshops* de decisão, alguns trabalhos têm se concentrado no estudo do uso de *scripts* por facilitadores (ACKERMANN *et al.*, 2011; TAVELLA; PAPADOPOULOS, 2015). Ackermann *et al.* (2011), por exemplo, propuseram - e ilustraram com um estudo de caso - a aplicação do “*ScriptsMap*”, um roteiro de atividades detalhado - mas genérico o suficiente - para auxiliar facilitadores a projetarem bons *workshops* de definição de diretrizes estratégicas que envolvam a aplicação combinada de ferramentas de planejamento. Tavella e Papadopoulos (2015), por sua vez, realizaram uma microanálise da transcrição de um *workshop* de planejamento para investigarem o uso de *scripts* de facilitação por principiantes (“*novices*”). Como resultado, esses autores identificaram que esse tipo de facilitador tende a se apoiar nos *scripts* para adquirir, combinar e alternar entre habilidades e competências necessárias para a facilitação bem-sucedida. A partir dessas evidências, Tavella e Papadopoulos (2015) indicaram, então, possíveis boas práticas para o desenvolvimento e o uso de *scripts* por facilitadores principiantes.

Por fim, mantendo esse viés mais prescritivo, Bell e Morse (2013) realizaram um estudo exploratório de 16 *workshops*, a fim de tentar propor critérios apropriados para a avaliação de grupos de participantes. Como resultado, apresentaram a chamada Matriz “BECM”, um acrônimo das iniciais das principais práticas grupais levadas em consideração pelos autores:

- (a) *Being* (“sendo”): consciência das - e respeito pelas - perspectivas dos outros;
- (b) *Engaging* (“engajando”): demonstração de engajamento com situações complexas;
- (c) *Contextualising* (“contextualizando”): capacidade de contextualizar e adaptar as ferramentas formais propostas;
- (d) *Managing* (“gerenciando”): capacidade de gerenciar a prática concreta do *workshop* em seus detalhes.

Nessa matriz, Bell e Morse (2013) identificaram sete comportamentos de grupo básicos, descrevendo resumidamente, para cada comportamento, indicadores do seu modo de expressão em cada um dos quatro critérios. Por fim, os autores propuseram - e ilustraram o uso de - uma forma gráfica (denominada diagrama de campo “*Triple Task*”) para mapear o posicionamento de grupos específicos em relação a três fatores: o *score* nos critérios BECM; o *score* de autoavaliação grupal; e o perfil de desempenho do grupo nas tarefas a ele atribuídas.



Contudo, muito além dessas contribuições de cunho mais pontual e operacional, o trabalho de Franco e Rouwette (2011) certamente se destaca como o mais relevante - dentre as publicações de POS - para o estabelecimento de uma agenda de pesquisa sobre *workshops* de estratégia. Afinal, nessa publicação de propósito abrangente, esses autores apresentaram, de forma pioneira, um mapa de referenciais teóricos e metodológicos básicos para orientar estudos acadêmicos do processo de desenvolvimento de decisões em *workshops* que se baseiam no uso de ferramentas/modelos com o suporte de facilitadores.

Nesse sentido, inicialmente, Franco e Rouwette (2011) revisaram as principais conceituações e teorizações acerca do desenvolvimento de decisões, tanto na área de “suporte à decisão por facilitação” quanto no campo de pesquisas sobre “comunicação em grupo”. Como resultado, identificaram dois paradigmas principais: o de modelos de estágios/fases e o da decisão como construção social. No primeiro, noções de equilíbrio dinâmico e de progressão - linear ou não - são utilizadas para conceber e explicar os processos decisórios. No segundo, ferramentas e modelos são vistos como “objetos transitórios” usados pelos participantes como possíveis instrumentos para a construção de um entendimento compartilhado (FRANCO; ROUWETTE, 2011). Feito esse mapeamento inicial, os autores destacaram, então, quatro áreas de estudo promissoras para a investigação da tomada de decisão em *workshops*:

- (a) O estudo de caminhos de decisão: por exemplo, suas sequências, eventos críticos e pontos de transição;
- (b) O estudo de fatores contingenciais que influenciam esses caminhos: por exemplo, características do grupo e da tarefa, nível de conflito e incerteza, e tipo e grau de suporte procedural fornecido;
- (c) O estudo de processos de construção social que influenciam esses caminhos: por exemplo, o estudo da evolução de mapas cognitivos coletivos, das sugestões de redirecionamento do processo em pontos de quebra do entendimento grupal e da dinâmica de relação dual entre agência e estrutura ao longo do tempo;
- (d) O estudo da relação entre esses caminhos e os resultados do grupo de decisores, principalmente em termos de efetividade e conflito na tomada de decisão.

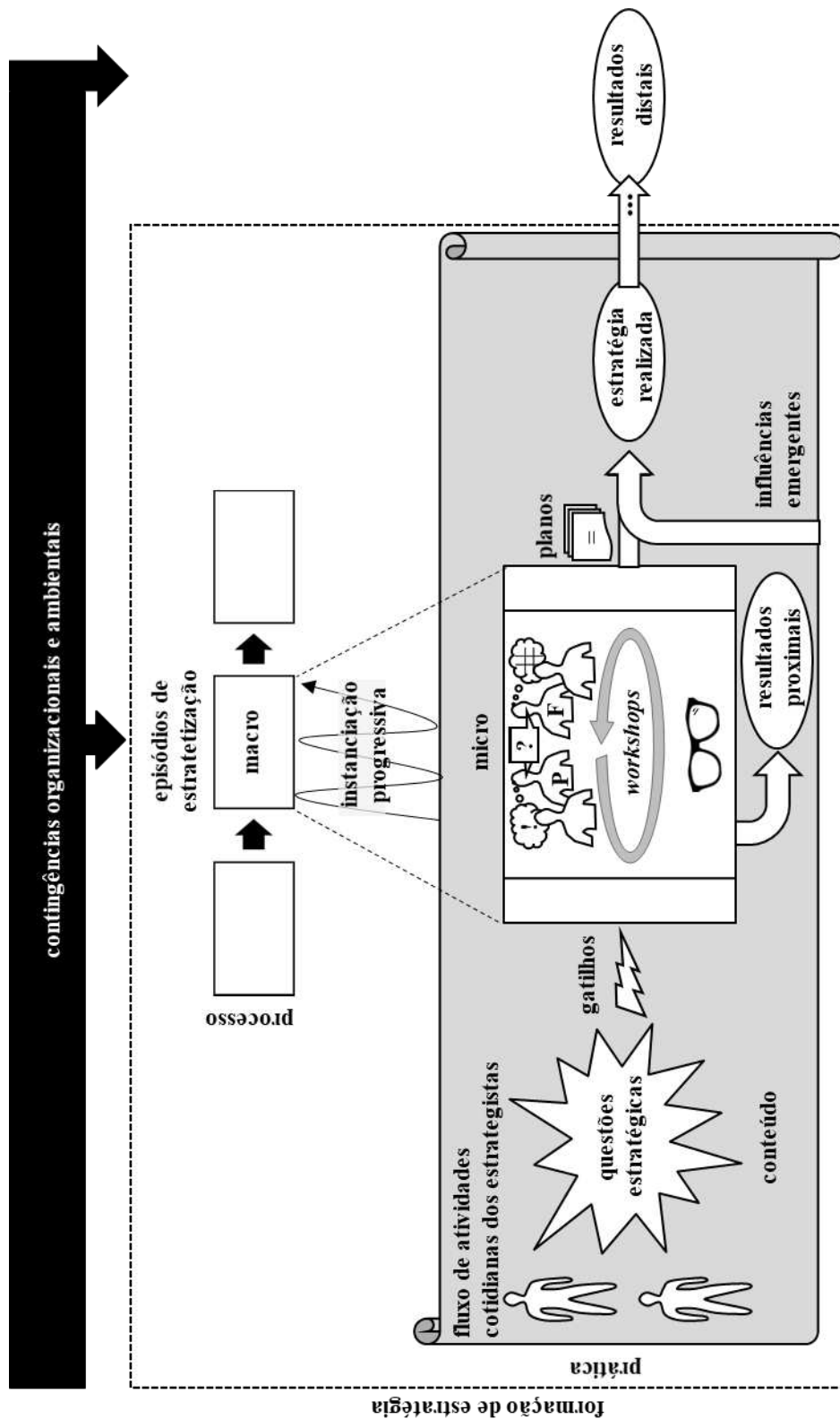
Em complementação a essas sugestões de vias teóricas futuras, Franco e Rouwette (2011) ainda apresentaram uma compilação de considerações metodológicas fundamentais para o adequado estudo dos *workshops*. Recomendações sobre o *design* da pesquisa e sobre a coleta e a análise de dados foram fornecidas e ilustradas. Foram contrastadas, por exemplo, as estratégias metodológicas laboratoriais em relação às de campo - com destaque para os estudos de caso. Além disso, foram levantadas questões procedimentais sobre a coleta de dados de interação social por meio de vídeo e áudio (*e.g.* funções de cada fala discursiva, aspectos relacionais etc). Semelhantemente, procedimentos tanto de análise da frequência de ocorrência quanto de comparação das sequências de interações de interesse também foram apresentados. Por fim, com especial destaque, foi fornecida uma valiosa seleção de 11 variados esquemas de codificação que podem ser úteis para a categorização de dados coletados em *workshops*, incluindo códigos para: processos socioemocionais; posicionamentos de suporte ou de desacordo com propostas; desenvolvimento de argumentos; elaboração de informação; e categorias de conteúdo de decisões (FRANCO; ROUWETTE, 2011). Portanto, fica evidente a contribuição estruturante desse trabalho, a qual claramente o diferencia dos demais de POS.

## **5. Um *framework* para a pesquisa sobre *workshops* na área de estratégia**

A Figura 1 apresenta, de forma pictórica (GRANT; BOOTH, 2009), um *framework* conceitual para se fazer sentido das pesquisas - passadas e futuras - sobre *workshops* de estratégia. Nela, estão representados os principais elementos destacados na literatura

revisada e a maneira como eles se conectam. Em especial, as “oficinas de trabalho estratégico” propriamente ditas foram localizadas no contexto dos processos e práticas de formação de estratégia. Estes níveis “macro” e “micro” se relacionam por uma dinâmica de instanciação progressiva dos episódios de estratetização a partir do fluxo de atividades cotidianas dos estrategistas. Afinal, nestas podem surgir questões estratégicas, cujo conteúdo seja importante o suficiente para disparar - e sustentar ao longo do tempo - a realização das oficinas.

Conforme representado na Figura 1, os *workshops* são realizados dentro de uma determinada estrutura física e consistem em uma prática sociomaterial, que envolve tanto interações discursivas entre pessoas quanto interações com ferramentas para visualização dos conteúdos. Especificamente, esse processo tende a ocorrer com o suporte de um facilitador que, orientado por algum tipo de *script*, busca conduzir o compartilhamento e a produção de conhecimento pelo grupo de participantes. Essa dinâmica gera uma série de resultados proximais, tanto sociocognitivos quanto materiais, com destaque para os planos de ação que consolidam a estratégia intencionada a partir da oficina. A implementação desses planos, sempre influenciada por fatores não-previstos que emergem ao longo do tempo e modificam a intenção original, constitui, então, a estratégia efetivamente realizada. Esta, por fim, submetida às diversas contingências - *i.e.* organizacionais e ambientais - que incidem sobre todos os processos e práticas de sua formação, produz, com o tempo, resultados estratégicos (“distais”) mais - ou menos - satisfatórios para a organização. A Figura 1 representa, portanto, a proposta de um *framework* conceitual abrangente, com base no qual podem ser mapeadas e direcionadas novas pesquisas que confirmam aos *workshops* um lugar de proeminência correspondente ao ele já ocupa na práxis gerencial da formação de estratégias.



**Figura 1. Um *framework* conceitual para a pesquisa sobre *workshops* na área de estratégia.**

Legenda: (!): produção de conhecimento estratégico; (?): interações discursivas; (#): *scripts*; (P): participantes; (F): facilitadores; (óculos): ferramentas - de análise e criatividade - para visualização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6. Conclusão

Recentemente, algumas publicações começaram a abordar os *workshops* de estratetização como um objeto de pesquisa. Essa iniciativa, ainda tímida no campo de estratégia, já encontrou mais espaço para desenvolvimento na área de pesquisa operacional *soft*. De qualquer forma, no entanto, o nível de investigação teórico-empírica dessas oficinas de trabalho estratégico está longe de corresponder à importância que tem sido consistentemente atribuída aos *workshops* de planejamento em diversos contextos organizacionais. Este artigo, objetivou, portanto, revisar todas as principais publicações especificamente focadas nesse tema - tanto na área de estratégia quanto na de POS - e articulá-las em um *framework* conceitual abrangente que servisse para fomentar e orientar futuras pesquisas coesas e bem fundamentadas sobre esses *workshops*.

Como resultado, mais de uma dezena de artigos publicados em periódicos de alto impacto internacional foram detalhadamente revisados, bem como as contribuições de vários outros trabalhos de escopo temático mais abrangente, mas notadamente relevantes para contextualizar e fornecer uma estrutura para a pesquisa sobre *workshops* de estratégia. Os principais elementos conceituais destacados por essas publicações e a maneira como eles são usualmente relacionados foram, então, sintetizados em um *framework* pictórico abrangente que pode servir como referência para o mapeamento e o direcionamento de novas investigações acadêmicas sobre as oficinas de trabalho estratégico. Esperamos, com essa proposta, contribuir para despertar a criatividade de pesquisadores da área de estratégia que venham a se interessar por abordar esse objeto tão relevante na práxis gerencial, mas ainda negligenciado na academia.

A partir do paradigma da estratégia-como-prática e do seu recente movimento de reaproximação da visão tradicional da estratégia-como-processo (BURGELMAN *et al.*, 2018; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018), dar aos *workshops* de estratetização um lugar de destaque na pesquisa pode ser uma via promissora para atender aos recorrentes apelos por uma melhor combinação dos níveis “macro” e “micro” da estratégia em trabalhos teóricos e empíricos da área. Nesse sentido, como argumentado neste artigo, um alinhamento entre esse campo acadêmico e a tradição britânica de pesquisa operacional *soft* pode ser muito proveitoso, uma vez que essa tradição já tem um histórico considerável de trabalhos focados na microdinâmica (“operacional”) de episódios de tomada de decisão coletiva que envolvem intensa interação social e visual (“*soft*”). Esse alinhamento é, no entanto, raro e, portanto, uma das principais contribuições deste trabalho.

Contudo, nesse esforço por contribuir academicamente, este artigo também apresenta algumas limitações. Em especial, o texto restringiu-se a uma discussão teórico-conceitual, sem nenhuma exploração ou ilustração empírica própria. Além disso, focou nos elementos e relações a serem investigados na pesquisa sobre *workshops* de estratégia, tecendo apenas algumas poucas considerações preliminares sobre questões metodológicas envolvidas no estudo desse fenômeno. Por fim, o trabalho limitou-se ao levantamento bibliográfico de itens publicados na seletiva base de dados *ISI Web of Science*. Assim, contribuições locais - em português ou espanhol, por exemplo - não foram levadas em consideração a menos que estivessem indexadas nessa base focada em periódicos de alto impacto global. Nesse sentido, para futuros trabalhos, sugere-se um levantamento regional complementar de referências bibliográficas, bem como, principalmente, a realização de estudos empíricos e das importantes discussões metodológicas que eles suscitam. De qualquer forma, a despeito dessas limitações, esperamos que este artigo, com a sua revisão teórica e com o seu *framework* conceitual, contribua para efetivamente incentivar essas novas e necessárias pesquisas.

## Referências bibliográficas

ACKERMANN, F. How OR can contribute to strategy making. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 5, p. 921-923, May 2011.

\_\_\_\_\_. Problem structuring methods 'in the Dock': Arguing the case for Soft OR. **European Journal of Operational Research**, v. 219, n. 3, p. 652-658, Jun 2012.

ACKERMANN, F.; ANDERSEN, D.F.; EDEN, C.; RICHARDSON, G.P. ScriptsMap: A tool for designing multi-method policy-making workshops. **Omega-International Journal of Management Science**, v. 39, n. 4, p. 427-434, Aug 2011.

BELL, S.; MORSE, S. Groups and facilitators within problem structuring processes. **Journal of the Operational Research Society**, v. 64, n. 7, p. 959-972, Jul 2013.

BURGELMAN, R.A.; FLOYD, S.W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

CLARK, D.N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417-427, 1997.

DAMERON, S.; LÊ, J.K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1-S12, Jan 2015.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making strategy: The journey of strategic management**. London: Sage, 1998.

EDEN, C.; ACKERMANN, F.; BRYSON, J.M.; RICHARDSON, G.P.; FANDERSEN, D.; FINN, C.B. Integrating modes of policy analysis and strategic management practice: requisite elements and dilemmas. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, n. 1, p. 2-13, Jan 2009.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, Mar 2006.

FRANCO, L.A.; ROUWETTE, E. Decision development in facilitated modelling workshops. **European Journal of Operational Research**, v. 212, n. 1, p. 164-178, Jul 2011.

GRANT, M.J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91-108, Jun 2009.

HEALEY, M.P.; HODGKINSON, G.P.; WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. Off to Plan or Out to Lunch? Relationships between Design Characteristics and Outcomes of Strategy Workshops. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 507-528, Jul 2015.

HODGKINSON, G.P.; WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; SCHWARZ, M. The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, coordination and inclusion. **Long Range Planning**, v. 39, n. 5, p. 479-496, Oct 2006.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 673-720, Oct 2006.

JARDAT, R. Strategy matrixes as technical objects using the Simondonian concepts of 'concretization', milieu, and 'transindividuality'. **Culture and Organization**, v. 23, n. 1, p. 44-66, Jan 2017.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1255-1288, Dec 2009.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. STRATEGY TOOLS-IN-USE: A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING "TECHNOLOGIES OF RATIONALITY" IN PRACTICE. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, Apr 2015.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A.P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, Feb 2013.

JOHNSON, G.; PRASHANTHAM, S.; FLOYD, S.W.; BOURQUE, N. The Ritualization of Strategy Workshops. **Organization Studies**, v. 31, n. 12, p. 1589-1618, Dec 2010.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320-346, Mar-Apr 2011.

KIRBY, M.W. Paradigm change in operations research: Thirty years of debate. **Operations Research**, v. 55, n. 1, p. 1-13, Jan-Feb 2007.

KNIGHT, E.; PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 894-921, 2018.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559-581, 2018.

MINGERS, J. Soft OR comes of age-but not everywhere! **Omega-International Journal of Management Science**, v. 39, n. 6, p. 729-741, Dec 2011.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MOISANDER, J.; STENFORS, S. Exploring the Edges of Theory-Practice Gap: Epistemic Cultures in Strategy-Tool Development and Use. **Organization**, v. 16, n. 2, p. 227-247, Mar 2009.

O'BRIEN, F.A. On the roles of OR/MS practitioners in supporting strategy. **Journal of the Operational Research Society**, v. 66, n. 2, p. 202-218, Feb 2015.

PAPAMICHAIL, K.N.; ALVES, G.; FRENCH, S.; YANG, J.B.; SNOWDON, R. Facilitation practices in decision workshops. **Journal of the Operational Research Society**, v. 58, n. 5, p. 614-632, May 2007.

PAROUTIS, S.; FRANCO, L.A.; PAPADOPOULOS, T. Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. **British Journal of Management**, v. 26, p. S48-S66, Jan 2015.

PAUCAR-CACERES, A. Mapping the changes in management science: A review of 'soft' OR/MS articles published in Omega (1973-2008). **Omega-International Journal of Management Science**, v. 38, n. 1-2, p. 46-56, Feb-Apr 2010.

SHAW, D.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Approaches to sharing knowledge in group problem structuring. **Journal of the Operational Research Society**, v. 54, n. 9, p. 936-948, Sep 2003.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 97-125, Mar 2009.

SPEE, A.P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1217-1245, Sep 2011.

TAVELLA, E.; FRANCO, L.A. Dynamics of Group Knowledge Production in Facilitated Modelling Workshops: An Exploratory Study. **Group Decision and Negotiation**, v. 24, n. 3, p. 451-475, May 2015.

TAVELLA, E.; PAPADOPOULOS, T. Novice facilitators and the use of scripts for managing facilitated modelling workshops. **Journal of the Operational Research Society**, v. 66, n. 12, p. 1967-1986, Dec 2015.

VUORINEN, T.; HAKALA, H.; KOHTAMÄKI, M.; UUSITALO, K. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Long Range Planning**, 2017.

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

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L. The Crafts of Strategy - Special issue introduction by the guest editors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 241-247, Jun 2008.

WOLF, C.; FLOYD, S.W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, Jul 2013.

---

<sup>1</sup> A fim de identificar as principais publicações internacionais especificamente focadas no estudo de *workshops* de estratégia, foi realizado, até abril de 2018, um levantamento bibliográfico exaustivo na base de dados *ISI Web of Science*. Essa base foi escolhida por ser global, multidisciplinar e destacadamente seletiva - uma vez que só indexa periódicos com alto fator de impacto, em termos dos indicadores internacionalmente reconhecidos dos JCR (*Journal Citation Reports*). A busca foi realizada no campo "tópico", o qual inclui, não somente o título, mas, também, o resumo e as palavras-chave. Foi utilizada a seguinte sintaxe: *workshop\** AND (*strateg\** OR *plan\** OR

---

*decision\**), sendo que o OR denota o “ou” lógico, o AND denota o “e”, e o (\*) indica qualquer sufixo possível para a raiz da palavra informada. Para cada artigo relevante encontrado nessas buscas, foi utilizado o recurso “visualizar registros relacionados” (“*visualize related records*”). Esse recurso busca todos os demais itens indexados na *ISI Web of Science* que compartilham pelo menos uma referência bibliográfica com o artigo selecionado, retornando os resultados em ordem decrescente de quantidade de referências compartilhadas. Assim, uma vez encontrada uma publicação relevante para o estudo em questão, é possível, com esse recurso, identificar rapidamente, de forma simplificada, os itens mais similares a ela - em termos de referencial bibliográfico. Dessa maneira, a partir desse processo recursivo de busca, foi possível chegar a uma lista de resultados que se saturou depois de um tempo. Isto é, o levantamento foi encerrado no momento em que, para nenhum dos itens relevantes, houve um novo registro relacionado a ser incluído na pesquisa.