

A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas

Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Alexandre de Pádua Carrieri
Gelson Silva Junquillo

Recebido em 19/setembro/2008
 Aprovado em 31/março/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
 Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.570/rausp1002

Os autores agradecem ao apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que viabilizou a realização deste artigo.

RESUMO

O objetivo neste artigo é propor um caminho teórico-metodológico que permita o estudo do **fazer estratégia** em organizações, a partir de uma abordagem inserida na visão da estratégia como prática social, na qual os contextos – macro e microsociais –, bem como suas delimitações, são manifestados pelos sujeitos desde as suas inserções nesses mesmos contextos, nos quais constroem suas práticas. Nessa abordagem, enfatiza-se ora o nível microsociais das práticas que envolvem o **fazer** das pessoas, ora o nível macrosociais das influências contextuais sobre essas práticas. Isso remete à necessidade de uma delimitação entre os dois níveis, comumente realizada *a priori* pelo pesquisador (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). Nesse sentido, oferece-se uma proposta que permite reconhecer o espaço dos sujeitos sociais para definir essas delimitações. Para tanto, articulam-se no texto as seguintes contribuições teóricas: reflexões sobre a ideia de gestão como prática social (REED, 1989) e das representações sociais que oferecem uma alternativa para tratar os limites contextuais que envolvem o **fazer** das pessoas, dentro e fora das organizações (MOSCOVICI, 1961); as estratégias e táticas cotidianas dessas mesmas pessoas que evidenciam maneiras pelas quais os **fazer** envolvem relações de interesses convergentes e divergentes (CERTEAU, 1994).

Palavras-chave: organizações, prática social, representações sociais, estratégias e táticas cotidianas.

1. INTRODUÇÃO

Precusores como Chandler (1962) e Ansoff (1965) influenciaram, com sua visão clássica, o campo de estudo da estratégia organizacional em seu surgimento, época na qual o racionalismo cartesiano imperava nos estudos

Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP 29075-910 – Vitória/ES, Brasil), Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (Neos) da Universidade Federal de Minas Gerais e do Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades (Netes) da Universidade Federal do Espírito Santo.

E-mail: alfredoufes@gmail.com

Endereço:

Universidade Federal do Espírito Santo
 CCJE – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
 Avenida Fernando Ferrari, 514
 Goiabeiras
 29075-910 – Vitória – ES

Alexandre de Pádua Carrieri, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (31270-901 – Belo Horizonte/MG, Brasil).

E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

Gelson Silva Junquillo, Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP 29075-910 – Vitória/ES, Brasil).

E-mail: gelsonufes@gmail.com

organizacionais (CLEGG e HARDY, 1999). Essas influências marcaram o desenvolvimento do campo sob uma ótica segundo a qual o **fazer estratégia** se caracterizava pela determinação de metas e objetivos básicos a serem alcançados no longo prazo. A partir de determinados níveis de previsibilidade, o ambiente envolve em seu **fazer** o estrategista, que deve ser capaz de perceber oportunidades, obstáculos e ameaças (ANSOFF, 1965). Essa visão clássica influenciou autores voltados para a tipificação de posicionamentos estratégicos e para aspectos econômicos, como Porter (1989; 1991), e destacou métodos estatísticos, bem como a visão cartesiana e a generalização de modelos de estratégia (e.g. WIERSEMA e BANTEL, 1992). Aqui, o **fazer estratégia** gira em torno de atores privilegiados: a alta administração e os estrategistas (e.g. GELETKANYCZ e HAMBRICK, 1997), com a atribuição de planejar o futuro da organização.

Com o desenvolvimento do campo, a abordagem clássica passou a conviver com visões em que a estratégia é considerada como um processo incremental (WHIPP, 2004, p.235). Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978) são precursores dessa corrente, que repudiam a concepção de que a estratégia se baseia apenas em um planejamento deliberado. Para os autores, além dos estrategistas da alta direção, outros atores podem interferir na estratégia organizacional, que não segue apenas planos definidos *a priori*. Aqui, o **fazer estratégia** ganha contornos sociais e políticos, que remetem a uma diversidade de discussões e de abordagens de seu estudo.

Essa visão de estratégia como processo incremental, permeado pela ação de vários atores, abriu caminho para a ênfase nas práticas sociais cotidianas, remetendo a diversas propostas. A despeito de adotarem escolhas teórico-metodológicas distintas, muitas delas têm em comum a busca pela compreensão do que ocorre no nível **micro** das práticas que unem o indivíduo, a organização e a estratégia (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Nessa perspectiva surgiu a abordagem da estratégia como prática, voltada para o nível micro, a qual foca as práticas em suas relações com o nível macro de análise. Isso deu destaque ao estudo do **fazer estratégia** no cotidiano, numa visão que pode ser conceituada como

- “a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos empregados para engajar-se na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p.34).

Esse é o conceito de **fazer estratégia** organizacional que norteia este artigo, sendo necessário destacar que, nessa concepção, a inserção contextual passa a ser algo inerente ao **fazer** (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

Esse entendimento expõe a necessidade de discutir a delimitação da análise dessas práticas ao estudar o **fazer estratégia**, pois existem infinitas práticas entre o limite do nível micro (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004) e o extremo do nível

macro. Portanto, concordando-se com Wilson e Jarzabkowski (2004), é necessário delimitar os dois níveis, considerando os níveis macro e micro como polos de um *continuum*. O desafio está em delimitar esses dois extremos, ou seja, estabelecer a chamada **distância relacional**.

A sugestão de Wilson e Jarzabkowski (2004) é que, ao analisar previamente a situação a ser investigada, é possível definir o nível macro e, a partir dessa definição e das características do objeto de estudo, deve-se definir o polo no nível micro. Ou seja, cabe ao pesquisador definir *a priori* as delimitações. Entretanto, os mesmos autores alertam para a necessidade de o pesquisador aprofundar essa proposição, pois essa delimitação restringe, *a priori*, as diversas possibilidades de contextualizar as próprias práticas quando em análise. Isso ocorre porque as práticas e seus significados são construídas pelos próprios sujeitos a partir de contextos, macro ou micro, que fazem parte de seu cotidiano e não do pesquisador. Estudar o **fazer estratégia** implica reconhecer a capacidade do sujeito em manifestar os limites macro ou micro dos contextos nos quais se insere, cabendo ao pesquisador identificar esses mesmos limites, interpretando-os.

A partir da relevância em tratar essa lacuna no campo dos estudos sobre estratégia como prática, neste artigo tem-se como objetivo propor um caminho teórico-metodológico que permita o estudo do **fazer estratégia** em organizações, a partir de uma abordagem inserida na visão da estratégia como prática social. Nela, os contextos e suas delimitações são manifestados pelos sujeitos a partir de suas inserções nesses mesmos contextos – macro e micro – nos quais constroem suas práticas. Cabe ao pesquisador, portanto, para a compreensão dos significados de tais práticas, identificar esses limites contextuais vivenciados pelos sujeitos que dotam de sentido as práticas.

Com esse intuito, parte-se da premissa da gestão como prática social (REED, 1984; 1985; 1989; 1995), incorporando-se conceitos da teoria das representações sociais (MOSCOVICI, 1961; 1993; 2003), bem como as ideias de estratégias e táticas cotidianas em Certeau (1994).

A ideia da gestão como prática social permite ampliar o horizonte de análise na medida em que se torna possível visualizar as organizações como resultantes de conjuntos de práticas vivenciadas por seus sujeitos, vinculando estes últimos a contextos por eles manifestos no cotidiano. Abrem-se, desse modo, espaços para manifestações dos campos macro e microsociais presentes nas práticas dos sujeitos, passíveis de serem interpretados e/ou **desenhados** pelo pesquisador. Já a concepção das representações sociais propostas por Moscovici (1961; 1993; 2003) oferece uma abordagem na qual o próprio sujeito de pesquisa é a fonte para a delimitação entre macro e micro, na medida em que ele – o sujeito – é quem a manifesta em suas construções cotidianas. O mesmo Moscovici reconhece a proximidade entre as representações sociais e as práticas cotidianas, bem como um movimento no qual as referidas construções se articulam em contextos que podem envolver o consenso, o convívio com a diferença e a oposição explícita.

O foco está no grupo de sujeitos e o espaço individual é reconhecido como inserido simultaneamente em vários contextos sociais, o que faz de cada pessoa um ser com construções únicas. A partir dessa idiossincrasia surgem os interesses pessoais, imersos nas organizações e que articulam uma série de práticas no **fazer estratégia**. Entretanto, os estudos sobre representações sociais não se voltam para tais interesses nem mesmo para a maneira como eles são articulados nas diferentes composições contextuais, macro ou micro. Como alternativa, para incorporar nas contribuições aqui discutidas esses interesses pessoais, foi articulada a concepção de Certeau (1994) sobre as estratégias e táticas cotidianas dos sujeitos.

Para Certeau (1994), um sujeito, dotado de querer e poder, esses últimos advindos de um lugar privilegiado, articula e manipula **estratégias**. Esse lugar é denominado de **próprio**, isto é, aquele mesmo do querer e do poder algo. Nas organizações produtivas, por exemplo, o lugar do próprio pode ser aquele ocupado por dirigentes da alta administração e demais gestores. Nessas posições, eles elaboram **estratégias** para agir sobre **outros** – aqueles em posições desfavoráveis de poder e querer – subordinados, clientes, fornecedores, dentre outros. A estratégia, então, busca ser algo oriundo do fazer de um **próprio**, ou ainda, a origem de onde são emanadas/geridas relações com os **outros**.

A esses **outros** cabe articular/manipular o que Certeau (1994) denomina como **táticas**. Isto é, aquelas ações calculadas por quem não detém um lugar de **próprio** – de querer e poder. Desse modo, é por meio de táticas que sujeitos não possuidores daquele mesmo lugar articulam-se e até podem subverter, às vezes de maneira astuta e silenciosa, os lugares do querer e poder estabelecidos em uma dada ordem social. A tática é a arte do fraco, ou ainda, daquele que está despossuído do poder (do **próprio**), enquanto a estratégia é, por definição, desenhada pelo detentor do lugar de um **próprio** (CERTEAU, 1994).

Assim, quando na vida cotidiana de uma organização, sujeitos da alta administração definem uma política de compras que impõe determinadas condições a serem observadas por seus fornecedores, estão, aqueles mesmos sujeitos, utilizando seus lugares de **próprio** e construindo **estratégias**. Os fornecedores, por outro lado, por vezes descontentes com essas obrigações, mas dependentes da realização das vendas, podem articular diversas artimanhas em busca de adaptação às novas regras, podendo até mesmo subvertê-las. Nesse caso, estão construindo **táticas**. Estão, nesse fazer, contrapondo seus interesses aos interesses de outros que, no caso dos dirigentes da organização, são os ocupantes dos lugares do **próprio**.

Em síntese, a noção de gestão como prática social (REED, 1989) permite focar as organizações como resultantes de conjuntos de práticas cotidianas de seus sujeitos, ao mesmo tempo em que amplia o campo conceitual da gestão para além das perspectivas técnica, política e crítica, sem desconsiderá-las. As representações sociais (MOSCOVICI, 2003) oferecem uma alternativa para superar a delimitação, *a priori*, dos contextos

pelo pesquisador, delegando essa capacidade para os sujeitos organizacionais em suas práticas manifestadas cotidianamente. Já as estratégias e táticas cotidianas (CERTEAU, 1994) evidenciam as maneiras pelas quais práticas sociais envolvem relações de interesses convergentes e divergentes em relação a distintas inserções contextuais de diferentes sujeitos. Em conjunto, essas articulações teóricas compõem o caminho teórico-metodológico proposto como contribuição deste artigo para os estudos sobre estratégia como prática, como será discutido a seguir, a partir da seguinte estrutura: inicialmente se discutem os campos da gestão e da estratégia como prática social; em seguida articula-se a investigação do **fazer estratégia** à concepção de representações sociais e estratégias e táticas cotidianas das pessoas nas organizações. Por fim, são apresentadas as considerações finais do artigo.

2. A GESTÃO E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICAS SOCIAIS

2.1. A gestão como prática social

Reed (1984; 1985; 1989; 1995) problematiza a produção acadêmica sobre gestão organizacional ao sintetizá-la em três grandes perspectivas de análise:

- **técnica** – a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance de resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação;
- **política** – encampa autores e ideias que concebem a gestão como um processo social, permeado por conflitos de interesse e incertezas;
- **crítica** – por influência da abordagem marxista, a gestão é vista como mecanismo de controle social e atrelada a imperativos de ordem econômica, impostos por uma ordem capitalista de produção.

A partir da análise dessas perspectivas, Reed (1989) busca uma abordagem que possa incorporar, ao mesmo tempo, à análise da gestão, os níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interseções entre a ação humana, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. Essa alternativa foi chamada de perspectiva da gestão como “prática social”, capaz de integrar, em seu bojo, questões inerentes aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e seus membros são submetidos no dia a dia.

A proposta do autor de gestão como prática social envolve cinco fatores distintos, porém inter-relacionados (REED, 1989, p.22):

- “a) a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática; b) os conceitos por meio dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes como base para o engajamento em interações recíprocas; c) os objetivos ou problemas por meio dos

quais a prática é tomada e como é comunicada por meio do vocabulário conceitual dos seus praticantes; d) os meios ou recursos (material ou simbólico) por intermédio dos quais o alcance de projetos importantes é buscado; e) as condições situacionais ou limitadoras sob as quais as atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que engendram entre os seus praticantes são configurados e conduzidos”.

A partir do conjunto desses fatores, com base na noção de prática social, Reed (1995, p.79) define o conceito de gestão

- “como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas a junção e controle sobre diversos recursos e atividades requeridos à produção”.

As organizações são pensadas, então, como conjuntos de práticas nos quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais estão coletivamente envolvidos (REED, 1985). Essa conceituação é o pano de fundo que vai definir neste artigo o fio condutor para que se possa discutir uma proposta teórico-metodológica para estudar o **fazer estratégia** a partir das práticas cotidianas vivenciadas e construídas, socialmente pelos sujeitos.

2.2. A estratégia como prática social

A aproximação entre os estudos sobre estratégia organizacional e as práticas nas organizações inicia-se a partir de contribuições de autores como Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978), precursores da chamada abordagem da estratégia como processo. Nessa perspectiva a estratégia organizacional é o “[...] produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes [...]” (WHIPP, 2004, p.235).

Nessa abordagem, além dos estrategistas da alta direção, outros sujeitos poderiam interferir na estratégia organizacional, fazendo com que ela não seguisse apenas planos definidos *a priori*. A ideia de fluxos de processos passa a permear o campo da estratégia, em visões que vão além dos planos, por meio de conceitos, como os defendidos por Pettigrew (1977, p.79), para quem a

- “[...] estratégia pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto”.

Ao analisar as escolhas estratégicas dentro desse entendimento, Pettigrew (1977) supera a excessiva ênfase, predominante na abordagem clássica dos estudos sobre estratégia, no nível macro, nas instituições econômicas, e no nível micro, nos recursos instrumentais. Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985) foram ao encontro dessa visão ao distinguirem a existência, no dia a dia das organizações, das “estratégias emergentes” (formadas no cotidiano) e das “estratégias deliberadas” (formuladas pelos especialistas).

À medida que a discussão de processos emergentes ganhou espaço nos estudos sobre estratégia organizacional, o foco chegou às práticas cotidianas inseridas nesses processos, o que levou ao desenvolvimento da corrente de estudos sobre estratégia como prática ou micropática (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003). Nessa abordagem, as preocupações relativas ao fazer estratégia na organização estão voltadas para

- “[...] os processos e as práticas detalhados que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos” (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003, p.14).

Há, então, a necessidade de discutir o nível a ser assumido na análise daqueles “processos e práticas detalhados” e, conseqüentemente, do fazer estratégia na organização.

Wilson e Jarzabkowski (2004) mostram que o pesquisador se depara com infinitas práticas no nível micro e infinitas influências sobre elas, a partir do nível macro. Para lidar com essa questão, os autores sugerem que o nível micro deve ser definido de acordo com o objeto de estudo e pelo que constitui o nível macro na situação em questão. Essa proposição leva ao entendimento de que, ao analisar esses aspectos, caberia ao pesquisador definir *a priori* as delimitações micro e macro. É inevitável que o pesquisador tenha de fazer escolhas prévias em uma investigação. Entretanto, nesse caso, como defendem os próprios autores ao desenvolverem sua sugestão, cabe aprofundar a discussão, pois trata-se de escolhas com implicações para a contextualização das práticas sociais, questão-chave para a proposta de estudos da estratégia como prática. Ao problematizar essa delimitação *a priori*, pelo pesquisador, este artigo propõe lidar com ela por meio de contribuições da teoria das representações sociais (TRS), elaborada por Moscovici (1961), discutidas a seguir.

3. O FAZER ESTRATÉGIA E A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Ao aplicarem a TRS no estudo de estratégia com foco nas práticas sociais, Cavedon e Ferraz (2005, p.14) revelam que essa conjugação contribui para a

- “[...] observância e respeito para com a alteridade, para com o significado que o ‘outro’ constrói sobre suas estratégias negociais, para com o saber cotidiano, que nem sempre vem ao encontro dos postulados desenvolvidos no âmbito científico”.

Ao concordar com Cavedon e Ferraz (2005) sobre esse potencial da TRS em expor as construções dos sujeitos, também se identificou, nessa abordagem, a possibilidade de suprir a necessidade de delimitação do pesquisador no tocante aos níveis micro e macrosocial de análise da estratégia como prática social.

Quando se aproxima das representações sociais dos sujeitos, o pesquisador está se aproximando dos conhecimentos

que expõem articulações referentes a suas maneiras de fazer cotidianas. Isso justifica a adoção neste artigo de um conceito de representação social elaborado por Jodelet (2001), que destaca esse conhecimento. Para a autora, a representação social

- “[...] é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 2001, p.22).

Para compreender esse conhecimento, conforme Sá (1998), é necessário operacionalizar sua descrição por meio do estudo das representações sociais. Segundo o autor, essa descrição deve respeitar o entendimento de que uma representação social sempre é de alguém, um ou mais sujeitos a partir de suas inserções em um grupo social, sobre algo, um objeto. Esse entendimento, comumente, é interpretado como a necessidade, ao se estudar as representações sociais, de definir *a priori* sujeito e objeto. Entretanto, aqui se defende que a definição do objeto *a priori*, pelo pesquisador, engessa o sujeito, isto é, não permite observar objetos outros que ele possa definir, bem como suas representações associadas e os contextos nos quais elas são articuladas.

Mais ainda, a análise torna-se empobrecida, na medida em que se **rouba** do sujeito sua autonomia para **escolha** dos objetos e sua associação a uma dada representação. Logo, pode-se definir um grupo de sujeitos de pesquisa *a priori*. Entretanto, cabe ao pesquisador investigar e compreender nesse grupo os objetos e as representações a eles relacionadas no seu fazer estratégia. Cabe ao pesquisador compreender essa tessitura de significados que está inserida em uma rede social e contextual específica. Essa postura epistemológica é fundamental para lidar com essa inserção contextual. Dessa maneira, a TRS oferece contribuições importantes para a abordagem da estratégia como prática social.

Esse argumento parte do entendimento de que, para compreender o processo de fazer estratégia nas organizações, não basta observar e descrever as práticas sociais dos membros organizacionais. Como defende Jarzabkowski (2005), as práticas sociais devem ser contextualizadas para que se evidencie o que levou os sujeitos a articulá-las, bem como suas implicações. É justamente essa preocupação que levou à dificuldade de operacionalizar estudos empíricos que lidam com infinitas possibilidades na contextualização das práticas sociais (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). A despeito de não existir uma alternativa definitiva para essa questão, a TRS lida com ela desde a década de 1960, quando Moscovici (1961) propôs suas bases iniciais. A partir daí, outras contribuições foram acrescentadas e permanecem em desenvolvimento. Elas focam o processo de manutenção, mudança e surgimento de determinadas práticas sociais, associadas às representações sociais dos sujeitos.

Segundo Sá (1998, p.32), para operacionalizar a investigação desse processo é preciso abordar os

- “[...] suportes da representação (o discurso ou o comportamento dos sujeitos, documentos, práticas, etc.), para, a partir daí, inferir seu conteúdo e sua estrutura”.

Por estrutura entende-se a configuração dos aspectos que compõem uma dada representação social com sua dinâmica própria de construção de significados. Dentre os aspectos estruturais de uma representação social, podem ser destacados personagens, figuras, sentidos, dentre outros. Por exemplo, quando um grupo de sujeitos afirma que a organização na qual trabalha é sua segunda casa, está dotando de sentido seu local de trabalho, como um lugar onde se sente confortável e seguro. Constrói, dessa forma, toda uma dinâmica de representações sociais inerentes a esse tipo de associação em uma estrutura que utiliza a figura da casa, entre outras, para se (re)produzir.

Para possibilitar a análise dessa estrutura, pode se utilizar a coleta, o tratamento e a análise de dados tanto de cunho quantitativo como qualitativo, sem que exista uma técnica definida pela TRS como a melhor. Tudo depende do problema e objetivos a serem alcançados na pesquisa. Por meio dessas técnicas, busca-se o processo pelo qual os sujeitos se familiarizam com o que lhes é estranho. Moscovici (2003, p.60-61) destaca que a familiarização ocorre a partir dos mecanismos da ancoragem e da objetivação, capazes de transformar o não familiar

- “[...] primeiramente transferindo-o a nossa própria esfera particular [ancoragem], em que somos capazes de compará-lo e interpretá-lo; e depois, reproduzindo-o entre as coisas que podemos ver e tocar [objetivação] e, conseqüentemente, controlar”.

Em outras palavras, por meio da ancoragem e da objetivação, os sujeitos desenvolvem suas capacidades para lidar com o que lhes é desconhecido, não controlável, tornando-o familiar e, por conseguinte, controlável. A ancoragem do desconhecido a algo que lhes é familiar oferece um sentido de segurança à vida cotidiana e tem implicações nas práticas desenvolvidas nesse contexto. Por isso, na investigação sobre práticas do fazer estratégia, é necessário o desvendamento dessas estruturas de significados das representações sociais, isto é, as dinâmicas construídas pelos sujeitos para lidar com o estranho. Essa mesma dinâmica estrutural configura o conjunto de práticas sociais cotidianas a serem analisadas.

Assim, o desconhecido, o não familiar, pode surgir de um planejamento da alta direção de uma empresa, para aperfeiçoar processos de trabalho. Se, quando o processo se iniciar, os sujeitos perceberem aspectos desconhecidos, vão ancorar o aperfeiçoamento em algo conhecido, do passado, como uma reestruturação ocorrida na empresa, na qual vários colegas foram demitidos. Ao mesmo tempo, por meio da objetivação, os sujeitos tendem a associar a reestruturação a elementos concretos do cotidiano do passado, como a imagem dos consultores que andavam pela empresa. Portanto, quando ficam sabendo que existem planos de aperfeiçoamento e consultores andando

pela empresa, articulam o senso comum em torno da ideia de que ocorrerá uma reestruturação e demissões. Essa construção, em conjunto com outras, comporia as representações sociais dos funcionários sobre o aperfeiçoamento de processos.

O processo de familiarização, por meio da ancoragem e da objetivação, é uma concepção precursora dentro do campo da TRS. A partir dela os estudos puderam voltar-se para a compreensão de dois aspectos básicos: a maneira como os sujeitos constroem e convivem com diferentes conjuntos de representações sociais na medida em que se inserem simultaneamente em vários grupos de sujeitos; e a dinâmica das representações sociais, com elementos estabilizados que dão suporte a novas construções. As duas questões remetem à ideia de que existe uma tensão dentro de um processo dialógico na qual um indivíduo, ao mesmo tempo em que é idiossincrático, constrói e compartilha suas construções simultaneamente em vários grupos sociais, em uma dinâmica permeada pela articulação entre a estabilidade e a mudança.

Quando essa visão dialógica é deixada de lado nos estudos sobre representações sociais, autores que se inserem na chamada “abordagem construcionista” (GERGEN, 1997), como Spink (1996) e Shotter (1997), têm espaço para criticar a pretensão de que a representação social seja uma imagem estabilizada e homogênea da realidade, à qual sujeitos passivos se submetem.

Ao compartilhar essas preocupações sobre a importância da postura dialógica ao tratar de construções sociais, aqui as representações sociais não são consideradas como uma imagem de objetos da realidade, mas como uma construção dialógica de sujeitos sociais a partir de suas práticas cotidianas. Para ampliar a compreensão sobre esse processo dialógico, pesquisadores adeptos da TRS, como Moscovici (1993), Marková (2000) e Moscovici e Vignaux (2003), desenvolveram esforços específicos na direção dos conceitos de gêneros comunicativos e de *themata*, também adotados neste artigo.

O conceito de *themata* é trabalhado por Moscovici (1993) e Moscovici e Vignaux (2003) na TRS a partir das contribuições de Holton (1979) para a epistemologia, nas quais a *themata* é apresentada como unidades cognitivas relativamente estáveis, preconceitos ou pressuposições que permeiam a vivência e a formação dos cientistas, capazes de transformar e moldar o pensamento científico.

A aplicação do conceito de *themata* na TRS legitima-se por sua capacidade generativa de temas, o que remete à possibilidade de abordá-lo empiricamente por meio das relações que mantém com esses mesmos temas, passíveis de serem acessados pelo pesquisador. Os temas, considerados como unidades de análise e acessados por meio das metodologias de coleta de dados, são dialogicamente interdependentes em relação às *thematas*. Liu (2004) explica que os temas podem ser efêmeros, situacionais e não constituem, necessariamente, forma de diáde ou terno. Por outro lado, as *thematas* são relativamente estáveis, constituídas ao longo do tempo,

• “[...] são tipicamente diádes antitéticas, como atomicidade/*continuum* ou análise/síntese, mas, ocasionalmente, são ternos-apolares, como continuidade/evolução/mudança catastrófica” (LIU, 2004, p.254).

A inserção da *themata* na TRS é uma resposta à busca pela compreensão de onde vêm as ideias que permitem ao sujeito atuar em sua inexorável lida com o desconhecido, por meio da ancoragem e da objetivação. Liu (2006) segue esse caminho ao estudar a questão da qualidade de vida para os chineses, por meio da TRS. A partir de diversos temas revelados pelos informantes, o autor identificou que a representação social de qualidade de vida para os chineses se organiza em torno da *themata* sendo/tendo. O autor revelou que a oposição entre o ser e o ter envolve influências confucionistas, muito antigas, do ponto de vista histórico, nas quais se celebra o espírito, o ser, em oposição ao materialismo, o ter.

Em um estudo anterior, no qual discute essa mesma pesquisa, Liu (2004) destaca que a *themata* sendo/tendo apresenta sua face hegemônica, na medida em que a antinomia entre ser e ter está presente na sociedade chinesa como um todo. Entretanto, as manifestações e seus temas variam conforme os diferentes domínios da sociedade, com claras distinções entre os setores rural e urbano da sociedade chinesa. Portanto, a *themata* sendo/tendo apresenta uma face hegemônica, na sociedade como um todo, e uma face “emancipada” apenas no grupo ou setor específico na sociedade. A terceira face observada por Liu (2004) foi a polêmica. Ela surge de oposições abertas no embate entre os setores rural e urbano, intensificando-se com as mudanças sociais na direção do capitalismo chinês e criando dilemas e conflitos. Antes essas três dimensões eram vistas como tipos de compartilhamentos de representações sociais (e.g. MOSCOVICI, 1988), mas as contribuições de Liu (2004) inserem-nas em uma mesma representação social. Dessa maneira é possível expor como os aspectos que compõem uma representação social se articulam em uma dinâmica própria. A ênfase dos estudos vai para a compreensão das relações entre aspectos envolvidos nas construções sociais dos sujeitos.

Ao investigar essas múltiplas dimensões, é possível fazer uma aproximação tanto com elementos sócio-históricos anteriores quanto com as interações do momento, que reconstruem as representações sociais e os conhecimentos das pessoas (MOSCOVICI e VIGNAUX, 2003). Essa reconstrução se dá em torno das *thematas* a partir de infinitas ancoragens e objetivações que ocorrem no cotidiano, articuladas por meio da comunicação.

Especificamente em relação à comunicação, Moscovici e Vignaux (2003) destacam seu papel em interagir e permitir a interação dos elementos inseridos nessas construções sociais. Em outras palavras, a comunicação não é um simples meio, é um elemento ativo na interação. São as experiências anteriores que permitem ao sujeito contextualizar os processos comunicativos e construir uma compreensão sobre o que está sendo comunicado. No caso do exemplo sobre o planejamento

do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, os sujeitos, ao lerem um comunicado da alta direção ou em uma conversa informal com colegas, vão assumir filtros distintos sobre a comunicação. Concordando-se com Moscovici e Vignaux (2003), isso se explica pelo fato de os sujeitos se basearem em inserções anteriores que os levam a contextualizar em relação ao momento, ao lugar e às pessoas quando se comunicam. Portanto, ao investigar esses sujeitos, é necessário apreender essas inserções para compreender o que eles estão comunicando nas manifestações analisadas pelo pesquisador, o que pode ser alcançado por meio da investigação dos gêneros comunicativos, outro conceito relativo à TRS discutido neste artigo.

O conceito de gêneros comunicativos decorre de contribuições do campo da linguística de Bakhtin (1986) sobre gêneros discursivos. A concepção de gêneros do autor foi aliada por Moscovici (1993) a sua concepção de sistemas comunicativos, adotada em seus estudos anteriores baseados na TRS (MOSCOVICI, 1961). Bakhtin (1986, p.87) explica que

- “os gêneros correspondem a situações típicas de discurso comunicativo, temas típicos, e, conseqüentemente, também de contatos particulares entre os *significados* das palavras e a realidade concreta e atual sob certas circunstâncias típicas”.

Por meio dos gêneros adotados, as pessoas enfatizam ou minimizam diferentes questões, a partir do uso de terminologias específicas e de acordo com as práticas e os grupos sociais dos quais fazem parte. Bakhtin (1986) esclarece que a seleção das palavras a serem usadas na construção de uma elocução qualquer não é feita com base na neutralidade do sistema linguístico, mas em elocuições anteriores, principalmente as que são familiares, transformando-se em algo típico e compondo determinados gêneros discursivos.

Segundo Marková (2000), os gêneros comunicativos envolvem as representações sociais em um processo no qual a oposição entre estabilidade e dinamismo remete à dialogia das construções sociais dos sujeitos. Nesse processo, os gêneros comunicativos articulam-se com os outros três conceitos-chave da TRS aqui discutidos da seguinte maneira (MARKOVÁ, 2000): os gêneros comunicativos têm como característica a formação de *themas*; na medida em que isso ocorre, elas servem de base para lidar-se com o desconhecido por meio da construção de representações sociais que incorporam e articulam o desconhecido com as *themas* (o conhecido); essa construção, por sua vez, se dá a partir de processos de ancoragem e objetivação inseridos em gêneros comunicativos necessários às trocas simbólicas que viabilizam esses processos e expressam as representações sociais. Por essa relação de dependência, os gêneros comunicativos influenciam as representações sociais, as quais se tornam pressupostos pragmáticos dos próprios gêneros comunicativos nos quais se inserem, influenciando esses gêneros com o surgimento de novos ou renovados temas e maneiras de veicular.

A partir dessas relações, as pessoas, inseridas simultaneamente em diversos grupos sociais, inclusive os organizacionais,

têm suas construções permeadas, simultaneamente, pelas faces hegemônica, emancipada e polêmica (LIU, 2004) de uma mesma representação social. Portanto, o sujeito não é homogêneo, as pessoas são únicas, em uma diversidade de construções, interesses e compartilhamentos em torno de suas inserções em diferentes grupos sociais. Ao permitir reconhecer esse processo, a TRS também viabiliza que se evidenciem os limites das inserções sociais, ou seja, aquilo que o sujeito relaciona com suas práticas nos extremos dos níveis microssocial e macrossocial de seu cotidiano.

A despeito dessas contribuições para o objetivo deste artigo, é necessário destacar que ao longo da discussão sobre a TRS observou-se que, para oferecer suas contribuições, a abordagem foca as articulações entre grupos sociais e, como consequência, coloca em segundo plano nas análises as relações individuais, que ocorrem a partir daquelas inserções contextuais. Como a estratégia organizacional comumente é marcada por interesses sociais e individuais, ao estudá-la cabe buscar um complemento que permita compreender a articulação desses últimos.

Deve ficar claro que os interesses individuais não são ignorados pela TRS, eles são assumidos por ela como construções sociais, entendimento idêntico é adotado neste artigo. Mas, como eles se manifestam individualmente, acabam por sair do escopo enfatizado pelos estudos sobre representações sociais, voltados para as articulações grupais. Como alternativa, buscou-se na concepção de Certeau (1994) sobre as estratégias e táticas cotidianas das pessoas a ênfase nesses aspectos individuais.

As abordagens da TRS e de Certeau (1994) são entendidas aqui como complementares, pois compartilham da preocupação em reconhecer os processos sociais de construção oriundos das práticas cotidianas. Como afirma o próprio Certeau (1986), o estudo precursor da TRS publicado por Moscovici (1961) levou à possibilidade de revelar processos inseridos na sociedade, relacionados com práticas sociais que vão além da simples submissão social. Ao concordar com esse entendimento e com o intuito de alcançar o objetivo proposto, buscou-se articular os desenvolvimentos mais recentes no campo da TRS com as contribuições de Certeau (1986; 1994) sobre os papéis dos indivíduos, a partir de suas inserções sociais, na construção de estratégias e táticas cotidianas.

4. AS ESTRATÉGIAS E TÁTICAS COTIDIANAS NA PROPOSTA PARA A INVESTIGAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Ao discutir as diversas e infinitas maneiras com as quais os sujeitos podem usar suas práticas na vida cotidiana, Certeau (1994) propõe a investigação baseada nas “artes do fazer”, indo além de uma suposta passividade e submissão à disciplina. O autor defende que essa

- “[...] meta seria alcançada se as práticas ou ‘maneiras de fazer’ cotidianas cessassem de aparecer como o fundo noturno

da atividade social e se um conjunto de questões teóricas e métodos, de categorias e de pontos de vista, perpassando esta noite, permitisse articulá-la” (CERTEAU, 1994, p.37).

Isso significa dizer que os fazeres da vida cotidiana não podem ser menosprezados na construção da prática social. Do mesmo modo, há que se definir articulações teórico-epistemológicas que considerem os fazeres mundanos na construção de conhecimento acadêmico. Ou ainda, uma postura em que esses fazeres não sejam pontos obscuros, mas sim pontos de partida importantes na/da investigação social. A intenção evidente de Certeau (1994) é, então, buscar essa alternativa para a construção de um saber acadêmico que possibilite a análise do agir dos sujeitos sociais, por meio de suas estratégias e táticas.

As contribuições de Certeau (1994) partem do pressuposto de que as pessoas não são simplesmente submissas aos processos disciplinares da sociedade, destacados por Foucault (1977). Conforme Certeau (1994), ao interagirem com esses processos, as pessoas têm a capacidade de usar parte dos elementos oriundos dos próprios processos a favor de seus interesses pessoais, ou seja, a própria disciplina ao interagir com as pessoas oferece elementos para elas articularem a antidisciplina. O autor explica que isso ocorre a partir das bricolagens nas práticas (as maneiras de fazer as coisas) cotidianas das pessoas. Transpondo esse entendimento para o fazer estratégia nas organizações, a passividade e a disciplina contribuem para a atuação de determinados sujeitos em condição de planejar de maneira deliberada. Mas na organização há também a antidisciplina, que viabiliza certa transgressão por parte de todos os atores organizacionais.

Por exemplo, a alta direção de uma organização, em uma lógica disciplinar, dissemina para os funcionários a importância de três atitudes básicas: trabalhar para obter ganhos financeiros crescentes; crescer na empresa para ter sucesso na vida; vigiar a si mesmo e aos demais colegas quanto às maneiras corretas de pensar e agir na empresa. Quando um funcionário se alinha com o sindicato, leva consigo esses elementos e luta para que a empresa ofereça mais possibilidades de ganhos financeiros, de oportunidades de crescimento e meios para realizar as maneiras corretas de pensar e agir. Até aqui ele está manifestando sua face disciplinada e apenas a reproduz em outro contexto que também reforça essa face. Entretanto, em um determinado momento, o fato de a organização não ceder às exigências sobre esses aspectos, considerados tão importantes, legitima greves, sabotagens, destruições do patrimônio da empresa, o que tende a colocar aquelas três atitudes básicas em segundo plano, apesar de se articularem nelas. Agora são outros ganhos, crescimentos e vigilâncias que estão em jogo, mas articulados nas mesmas bases dos anteriores.

Esse **fazer** do funcionário sindicalista do exemplo envolve o que Certeau (1994, p.46) chama de “bricolagem”: a arte criativa de combinar associada ao **fazer**. Ela compõe a base das táticas: um cálculo que não pode contar com um próprio, nem, portanto, com uma fronteira que distingue o outro como

totalidade visível. Conforme o autor, isso ocorre, pois ela se situa em espaços de transgressão que permanecem inseridos no lugar controlado pelo outro. É nesses espaços de bricolagem, no lugar controlado pelo forte que o

• “[...] fraco deve tirar partido de forças que lhe são estranhas [...] uma movimentação que caracteriza as táticas e compreende [...] muitas práticas cotidianas (falar, ler, circular, fazer compras, preparar refeições etc.)” (CERTEAU, 1994, p.47).

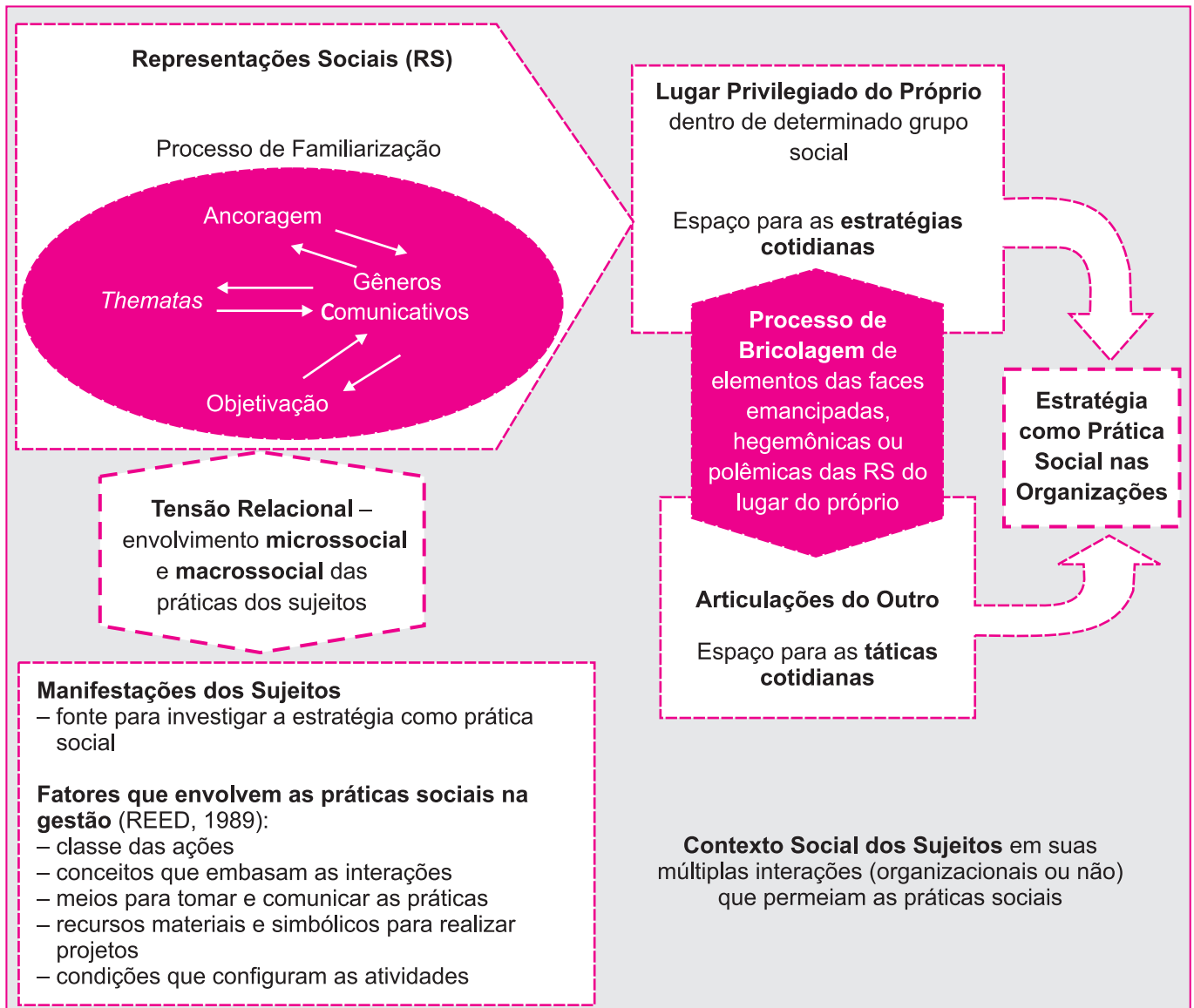
O lugar que permite diferenciar o outro é fundado pelos procedimentos disciplinares (FOUCAULT, 1977) e viabiliza o que Certeau (1994, p.46) chama de estratégia:

• “[...] o cálculo das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável de um ‘ambiente’. Ela postula um lugar capaz de ser circunscrito como um próprio e, portanto, capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta”.

No caso do exemplo do sindicalista, a estratégia viria da alta direção da empresa, em sua autoridade para definir critérios para os ganhos financeiros dos funcionários. Para Certeau (1994), a estratégia existe na medida em que se observa o outro de um lugar do qual se apresenta como algo visível e delimitado e se tem poder sobre ele. Esse lugar baseia-se na disciplina, na “microfísica do poder”, evidenciada por Foucault (1977). Mas, apesar de reconhecer as contribuições desse autor, Certeau (1994, p.42) critica a falta de reconhecimento de que essa disciplina é transgredida pela rede de uma antidisciplina, como no exemplo, baseada no uso astucioso e oportunista dos próprios procedimentos disciplinares.

No jogo entre disciplina e antidisciplina, as estratégias e táticas cotidianas estão presentes na vida dos sujeitos, inclusive nas organizações. Portanto, um elo comum que permitisse investigar essas estratégias e táticas cotidianas também possibilitaria o estudo do fazer estratégia na organização. Esse elo é oferecido por Certeau (1994): são as práticas, atuando nos lugares e espaços, nas estratégias e táticas, na disciplina e na antidisciplina. Essas práticas estão presentes nas concepções de gestão como prática social, de representação social e de estratégia e tática cotidiana articuladas neste artigo no estudo da estratégia como prática social nas organizações, conforme o esquema teórico-metodológico ilustrado na figura a seguir.

A figura ilustra que os cinco fatores destacados por Reed (1989) – a classe de ações, os conceitos que embasam as interações, os meios para tomar e comunicar as práticas, os recursos materiais e simbólicos para realizar projetos e as condições que configuram as atividades – indicam, em linhas gerais, o que se deve observar ao investigar a construção da gestão como prática social por parte dos sujeitos a partir de suas manifestações no contexto organizacional. A viabilidade em realizar essa observação, dentro de uma distância relacional dos níveis micro e macrosocial indicada pelos próprios sujeitos, vem da



Esquema Teórico-Metodológico para Investigação da Estratégia como Prática Social

articulação da definição de representação social em torno de seus conceitos-chave aqui discutidos (familiarização, ancoragem, objetivação, *themata* e gênero comunicativo).

A identificação dos elementos das representações sociais estabelece o lugar privilegiado do **próprio** dentro de um grupo social específico, o espaço das estratégias cotidianas de Certeau (1994). Com base nas contribuições desse autor, por oposição dialética, essas mesmas representações indicam as articulações individuais do **outro** nas táticas cotidianas. No caso da proposta defendida neste artigo, esse **outro** estaria usando de maneira astuciosa, em suas bricolagens, elementos das faces hegemônicas, emancipadas ou polêmicas das representações sociais identificadas. Dessa maneira há espaço para reconhecer as relações de interesses específicas desse outro, que podem

até perverter essas mesmas representações sociais ao longo do fazer estratégia em uma organização.

Esse é o caminho teórico-metodológico proposto neste artigo para a investigação da estratégia como prática social nas organizações. Uma abordagem concebida para lidar com o desafio da distância relacional entre os níveis macro e micro-social inerente a essas investigações. Em síntese, o processo de investigação inicia-se na definição dos sujeitos de pesquisa por parte do pesquisador. Aqueles dos quais se quer conhecer o fazer estratégia na organização. Após essa definição, torna-se necessário adotar técnicas para a coleta de dados. Com base na proposta aqui defendida, as qualitativas, como a entrevista em profundidade, o grupo focal e a observação, tendem a ser as mais adequadas, pois optou-se por permitir aos sujeitos indi-

carem as delimitações dos níveis micro e macro da análise; ou seja, não é uma delimitação, mas um delineamento da inserção nos níveis micro e macro de elementos manifestados por eles.

As técnicas quantitativas de coleta, devido à necessidade de definir *a priori* as questões, por exemplo, em um questionário fechado, tendem a limitar as possibilidades dos sujeitos nesse delineamento. Uma alternativa é conjugar técnicas qualitativas e quantitativas de coleta de dados. O importante nas escolhas relativas à coleta de dados é a necessidade de elas permitirem que os sujeitos evidenciem suas práticas sociais, suas representações sociais e os objetos a elas relacionados a partir dos cinco fatores associados à gestão como prática social.

Para o tratamento dos dados, diversas técnicas quantitativas e qualitativas são comumente utilizadas pelos adeptos da TRS. Não cabe aqui discutir as limitações e potencialidades de cada abordagem e nada impede que sejam adotadas em conjunto ou isoladamente. A opção deve basear-se nos tipos de dados obtidos e na necessidade de revelar manifestações (elementos das representações sociais) de temas e figuras, em gestos, ações e discursos, entre outros meios, em torno de determinadas questões (os objetos), dentro de grupos (os sujeitos). O importante é que o tratamento permita ao investigador analisar a inserção dessas manifestações em gêneros comunicativos específicos, que as envolvem e norteiam como, por exemplo, o gênero comunicativo da reunião de negócios ou do treinamento, comumente presentes nas organizações.

Essa preocupação existe, pois, ao reconhecer os gêneros comunicativos e os temas e figuras nele inseridos, é que surge o uso que o sujeito faz deles, por meio de manifestações relacionadas com a maneira como lidou com o que para ele é o novo, o desconhecido, a mudança. Como a análise deve partir do concreto para o abstrato, inicialmente o foco do tratamento deve estar na objetivação que o sujeito faz de questões abstratas em figuras já existentes e no modo como classificou e instrumentalizou com seu conhecimento anterior algo desconhecido, por meio do processo de ancoragem. Por exemplo, o sentido associado ao processo de aperfeiçoamento é uma abstração, ele pode ser ancorado na conhecida demissão e objetivado nos antigos colegas demitidos (pessoas reais) excluídos *a priori* dos treinamentos e nas listas de demissão que apresentavam os nomes desses colegas na época dos processos de aperfeiçoamento.

À medida que articulações como essas se tornam claras para o investigador, é possível identificar as *themas*. No caso do estudo da estratégia como prática em uma organização, buscam-se aquelas que envolvem esse contexto específico. Para identificar esse envolvimento, a análise volta-se para a maneira como determinados temas são utilizados nos diversos processos de ancoragem. São esses temas que caracterizam as *themas* ao se apresentarem de maneira hegemônica, com certa estabilidade, servindo de base e baseando-se nos gêneros comunicativos, além de servir de ancoragem para os sujeitos na construção de representações. No exemplo do aperfeiçoamento, a *thema* da prosperidade/demissão pode

ficar clara se os temas coletados se apresentem relacionados em oposições relativamente estabilizadas em torno dos temas da prosperidade e da demissão.

Dessa maneira, o investigador identifica um conjunto de *themas*, a partir do esboço do processo de construção social dos sujeitos revelados nos temas, figuras e objetos que eles mesmos apresentaram. Portanto, a problemática da delimitação do nível micro e do nível macro destacada por Wilson e Jarzabkowski (2004) foi transferida aos sujeitos. Dentro daquele esboço está a estratégia como prática e o que a envolve segundo o próprio praticante. Ela fica evidente ao se buscarmos práticas sociais que indicam movimentos de bricolagem por parte de determinados sujeitos, revelando as táticas destacadas por Cer-teau (1994). No caso da maneira como a TRS foi articulada na abordagem proposta neste artigo, as práticas relacionadas com as táticas cotidianas estariam nas representações sociais **pervertidas**, ou seja, que têm seus elementos usados de maneira criativa por um sujeito, a despeito de existir um lugar do próprio que é pervertido por essa **criatividade** ou oposto a ela.

A partir dessa ênfase na dinâmica social das construções dos sujeitos, a expectativa é que a compreensão do processo de fazer estratégia na organização se amplie e permita um melhor entendimento de questões críticas que surgem nas organizações. Defende-se que isso é possível ao oferecer espaço para as mediações entre construções sociais das pessoas nos diversos níveis organizacionais, todas envolvidas em um fazer estratégia cotidiano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir uma alternativa para o estudo do fazer estratégia em organizações inserido na visão da gestão como prática social, o principal problema enfrentado foi lidar com a complexidade e a pluralidade desse fazer, ampliadas pelo corte que foca as práticas cotidianas dos sujeitos. Para lidar com essa questão, neste artigo legitima-se a proposição de investigar as práticas sociais dentro da concepção de Cer-teau (1994, p.40-41, p.46-47), que as insere nas estratégias e táticas cotidianas dos sujeitos, estas últimas mais relacionadas com o conceito de bricolagem do autor, ligadas ao uso oportunista do tempo e do espaço.

Nessa concepção, as práticas sociais estão sempre nas estratégias e táticas cotidianas dos sujeitos (CERTEAU, 1994). Consequentemente, elas também estão nas organizações e nas estratégias organizacionais. Como mantêm uma relação estreita com as representações sociais (VERGÈS, 2001), capazes de elucidá-las (JODELET, 2001), essas práticas constituem uma unidade de análise adequada para a investigação do fazer estratégia na organização.

Portanto, na direção do objetivo deste artigo, o caminho defendido para o estudo do fazer estratégia nas organizações consiste em identificar processos de **ancoragem e objetivação** por meio dos quais, no cotidiano, os atores organizacionais

articulam o desconhecido. O que pode incluir a oposição a algo conhecido, como no exemplo citado anteriormente, em que o lançamento do planejamento pelos superiores de uma organização desencadeia processos de ancoragem e de objetivação construídos pelos sujeitos para lidar com esse cotidiano. Isso inclui uma diversidade de interações e inserções contextuais, baseadas nas *thematas* e nos gêneros comunicativos por eles articulados. Do conjunto dessas relações, surgem as manifestações das faces hegemônica, emancipada e polêmica das representações sociais dos sujeitos sobre os objetos que os envolvem em seu fazer estratégia. Essa dinâmica é estabelecida em determinados limites micro e macrosociais específicos da distância relacional na qual se inserem e que devem ser decifrados pelo pesquisador.

Dentro dos limites dessa distância relacional, há uma infinidade de aspectos passíveis de serem observados. As contribuições de Reed (1989), tomada sua ideia da gestão como prática social, e as definições de estratégia e tática (CERTEAU, 1994) permitem a observação de aspectos inter-relacionados das representações sociais, tais como a classe de ações de engajamento dos praticantes em uma comunidade ou prática; os conceitos usados para identificar problemas ou objetivos compartilhados em interações e engajamentos mútuos; a maneira pela qual as práticas são efetivadas e comunicadas; os meios materiais e simbólicos usados para realizar projetos relevantes e as condições situacionais que configuram e permitem a condução de atividades recíprocas pelos sujeitos em suas práticas cotidianas.

Essa é a base que norteia a investigação empírica, defendida neste artigo. Surgem daí os elementos necessários para a

análise daquelas relações associadas às representações sociais, para se chegar às manifestações de suas faces hegemônica, emancipada e polêmica, aqui adotadas para demarcar o espaço daqueles que Certeau (1994) chama do **próprio** – o lugar de querer e poder –, articulador de estratégias, e do **outro** – desprovido de querer e poder –, articulador de táticas. A partir dessa distinção realizada por aquele mesmo autor, entende-se como as construções sociais estabelecidas são rejeitadas ou apropriadas por determinados sujeitos, revelando parte de sua liberdade, em suas inserções sociais. Ao concordar-se com as proposições de Certeau (1994), adota-se o entendimento de que o sujeito não assumirá, necessariamente, algo que venha deliberado sobre ele. Sempre pode haver a possibilidade de uma disputa, uma mediação de interesses, um jogo de estratégias e táticas, envolvendo uma diversidade de inserções devidamente contextualizada das práticas sociais cotidianas.

Nessa ótica, o resultado final do fazer estratégia, naquela mesma organização hipotética exemplificada, onde se deliberou, a partir do lugar do **próprio**, um planejamento inicial, envolve todo um conjunto de negociações de estratégias e táticas entre sujeitos e suas inserções contextuais em distintas faces de um conjunto de representações sociais. Esse último argumento remete à relevância das contribuições oferecidas neste artigo, na medida em que buscam oferecer um caminho para investigar essas negociações. Portanto, como contribuição final, sugere-se que as propostas apresentadas sejam aplicadas empiricamente e ampliadas. A intenção é o debate que permita abrir a discussão e incorporar conhecimentos dos interessados no desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática, dentro da visão da gestão como prática social. ♦

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I.H. *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BAKHTIN, M.M. *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas, 1986.
- CAVEDON, N.R.; FERRAZ, D.L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.4, n.1, art.14, jan./jul. 2005.
- CERTEAU, M. de. *Heterologies: discourse on the other*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1986.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes do fazer*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.27-57.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.
- GELETKANYCZ, M.A.; HAMBRICK, D.C. The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.42, n.4, p.654-681, Dec. 1997.
- GERGEN, K.J. The place of the psyche in a constructed world. *Theory and Psychology*, Swarthmore, v.7, n.6, p.723-746, Dec. 1997.
- HOLTON, G.J. *A imaginação científica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.
- JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001. p.17-44.

- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing. *Journal of Management Studies*, Durham, UK, v.40, n.1, p.3-22, Jan. 2003.
- LIU, L. Sensitising concept, *themata* and shareness: a dialogical perspective of social representations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Oxford, v.34, n.3, p.249-264, Sept. 2004.
- LIU, L. Quality of life as a social representation in China: a qualitative study. *Social Indicators Research*, Beijing, v.75, n.2, p.217-240, Jan. 2006.
- MARKOVÁ, I. Amédée or how to get rid of it: social representations from a dialogical perspective. *Culture & Psychology*, Stirling, v.6, n.4, p.419-460, Dec. 2000.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Hanover, USA, v.24, n.9, p.934-948, May 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Sussex, England, v.6, n.3, p.257-272, July/Sept. 1985.
- MOSCOVICI, S. *La psychanalyse: son image et son public: étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, Sussex, England, v.18, n.3, p.211-250, July 1988.
- MOSCOVICI, S. Introductory address. *Papers on Social Representations – Textes sur les Représentations Sociales*, v.2, n.3, p.1-170, 1993.
- MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: MOSCOVICI, S. *Representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.29-110.
- MOSCOVICI, S.; VIGNAUX, G. O conceito de *themata*. In: MOSCOVICI, S. *Representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.215-250.
- PETTIGREW, A.M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, New York, USA, v. 7, n.2, p.78-87, Summer 1977.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*. 22.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REED, M. Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, Oxford, England, v.21, n.3, p.273-285, July 1984.
- REED, M. *Redirections in organizational analysis*. London: Tavistock, 1985.
- REED, M. *The sociology of management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.
- REED, M. The labour process perspective on management organization: a critique and reformulation. In: HASSARD, J.; PYM, D. *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1995.
- SÁ, C.P. de. *A construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.
- SHOTTER, J. The social construction of our 'inner' lives. *Journal of Constructivist Psychology*, Philadelphia, USA, v.10, n.1, p.7-24, Jan. 1997.
- SPINK, M.J. Representações sociais: questionando o estado da arte. *Psicologia & Sociedade*, São Paulo, v.8, n.2, p.166-186, jul./dez. 1996.
- VERGÈS, P. Representações sociais da economia: uma forma de conhecimento. In: JODELET, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001. p.343-362.
- WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v.3.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, Champaign, USA, v.35, n.1, p.91-121, Mar. 1992.
- WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente. *Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)*, São Paulo, v.44, n.4, p.21-31, out./dez. 2004.

Strategy as social practice in organizations: links between social representations, strategies and everyday tactics

The aim of this article is to propose a theoretical and methodological approach that allows the study of **strategizing** in organizations. It is based on an approach that regards strategy as a social practice, in which both the macrosocial and microsocial contexts and their boundaries are displayed by the subjects ever since they joined those very contexts in which they conduct their practices. This approach sometimes emphasizes the microsocial level of practices involving the **activities** of people and, at other times, the macrosocial level of the contextual influences upon these practices. This points to the need to establish boundaries between the two levels, a task usually performed *a priori* by the researcher

ABSTRACT

(WILSON and JARZABKOWSKI, 2004). Thus, this article offers a proposal that allows one to acknowledge the space of social subjects in order to determine these boundaries. To this end, the following theoretical contributions are linked in the text: thoughts on the idea of management as a social practice (REED, 1989) and of social representations that offer an alternative for dealing with the contextual limitations that involve **the activities** of people within and outside organizations (MOSCOVICI, 1961); and the everyday strategies and tactics of these very same people, showing ways in which **the activities** involve the relations of converging and diverging interests (CERTEAU, 1994).

Keywords: organizations, social practice, social representations, everyday strategies and tactics.

RESUMEN

La estrategia como práctica social en las organizaciones: articulaciones entre representaciones sociales, estrategias y tácticas cotidianas

El objetivo en este artículo es proponer un camino teórico-metodológico que permita el estudio del **hacer estrategia** en organizaciones, a partir de un enfoque que considera la estrategia como práctica social, en que los contextos – macro y microsociales – tal como sus delimitaciones son manifestados por los sujetos a partir de sus inserciones en esos mismos contextos, en los que construyen sus prácticas. En este análisis se enfatiza el nivel microsociales de las prácticas que se relacionan con el **hacer** de las personas, y el nivel macrosociales de las influencias contextuales sobre dichas prácticas. Eso remite a la necesidad de una delimitación entre los dos niveles, comúnmente realizada *a priori* por el investigador (WILSON y JARZABKOWSKI, 2004). En ese sentido, se ofrece una propuesta que permite reconocer el espacio de los sujetos sociales para definir esas delimitaciones. Para ello, se articulan en el texto las siguientes contribuciones teóricas: reflexiones sobre la idea de gestión como práctica social (REED, 1989) y de las representaciones sociales que ofrecen una alternativa para tratar los límites contextuales que se relacionan con el **hacer** de las personas dentro y fuera de las organizaciones (MOSCOVICI, 1961); las estrategias y tácticas cotidianas de las personas que evidencian maneras por las cuales los **haceres** implican relaciones de intereses convergentes y divergentes (CERTEAU, 1994).

Palabras clave: organizaciones, práctica social, representaciones sociales, estrategias y tácticas cotidianas.



RAUSP
Revista de Administração
desde 1947

Assine já:
www.rausp.usp.br
ou pelo telefone:
(011) 3818-4002

Para entender Administração



FEA-USP