

## Sujeitos Estrategistas, suas Escolhas, Decisões e Estratégias

**Autoria:** José Coelho de Andrade Albino, Carla Lima Cattabriga, Otávio Rezende, Rodrigo César Severino Neiva

### Resumo

Organizações não criam ou realizam estratégias: sujeitos o fazem. Sujeitos que investem seu talento, criatividade, paixão e energia no desenvolvimento de atividades estratégicas. Entender os indivíduos enquanto estrategistas é um dos temas principais das pesquisas dentro da abordagem da “Estratégia como Prática”, uma vez que seu foco está centrado na compreensão da estratégia enquanto prática social, ou seja, nas formas como os estrategistas realmente agem e interagem; como expressam sua criatividade dentro de processos estratégicos; como promovem seus interesses e o que obstrui o alcance dos mesmos; enfim, como as atividades de “fazer estratégia” e organizar atraem ou suprimem a criatividade e a inovação desses indivíduos. Nesse contexto, este ensaio teórico busca esclarecer como os estrategistas, compreendidos como sujeitos históricos e ativos, são constituídos, produzem sentido e desenvolvem práticas estratégicas que implicam em escolhas e decisões. Para tanto, foram conjugados referenciais teóricos oriundos da Teoria da Prática (BOURDIEU, 1986, 1990, 1996, 2002, 2003, 2004 e 2006; BOURDIEU, DELSAULT, 2001; BOURDIEU, CATANI, 2006) e Estratégia como Prática (MANTERE, BALOGUN, JARZABKOWSKI, 2009; JOHNSON *et. al.*, 2007; WHITTINGTON, 1988, 1992 e 2006; RASCHE, 2005; CHIA, 1994; CHIA, MACKAY, MASRANI, 2005; MACKAY, CHIA, 2005). Como contribuição, destaca-se a compreensão do “sujeito estrategista” sendo constituído por meio de configurações subjetivas, que não lhe são conscientes, assim como por projetos, reflexões e representações que ele produz de forma consciente e que têm capacidade de subjetivação. Trata-se de um sujeito histórico, cujas opções não estão delimitadas apenas pelas influências externas, mas também pelo desenvolvimento de seu *habitus*. Percebe-se, assim, que a unidade entre o social e o psicológico rompe com a divisão mecanicista da externalidade de um em relação ao outro, sendo que a formação social da psique passa a ser vista como um processo de produção (de sentido de si). Como possui um *habitus*, o sujeito produz estratégias que lhe permitem integrar práticas oriundas de diferentes espaços sociais ou que co-existem em tempos diferentes, operando, assim, dentro de uma complexidade cada vez maior. Dessa forma, pode-se dizer que a processualidade e a organização são dois momentos que se apresentam em constante relação dialética, caracterizando o desenvolvimento da subjetividade ao mesmo tempo social e individual. Nesse contexto, decisões não dizem respeito a “escolhas” ou “intenções”, mas ao “desejo de ordenar”. Ou seja, tais atos ontológicos de micro-decisões são o que produz e sustenta a versão de realidade para a qual os sujeitos estrategistas, respondem. Já a estratégia passa a ser vista como uma “estruturação lingüística da realidade, configurando-se como um processo ativo de “esculpir a realidade” ou um “ato ontológico” de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível”.

## INTRODUÇÃO

Organizações não criam ou realizam estratégias: sujeitos o fazem. Sujeitos que investem seu talento, criatividade, paixão e energia no desenvolvimento de atividades estratégicas. Entender os indivíduos enquanto estrategistas é um dos temas principais das pesquisas dentro da abordagem da “Estratégia como Prática”, uma vez que seu foco está centrado na compreensão da estratégia enquanto prática social, ou seja, nas formas como os estrategistas realmente agem e interagem; como expressam sua criatividade dentro de processos estratégicos; como promovem seus interesses e o que obstrui o alcance dos mesmos; enfim, como as atividades de “fazer estratégia” e organizar atraem ou suprimem a criatividade e a inovação desses indivíduos.

Segundo Mantere, Balogun e Jarzabkowsky (2009), os pesquisadores que seguem a perspectiva da “Estratégia como Prática” buscam respostas para questões como: (a) quem pode ser considerado estrategistas; (b) que recursos mobilizam para se constituir enquanto estrategistas e ter efeito estratégico; (c) que discursos, gestos, posicionamentos e movimentos empregam em interações estratégicas; (d) como constroem sua identidade de estrategistas, independente do cargo que ocupam nas organizações em que trabalham; (e) como o fazer estratégia sofre variações em função de quem são os estrategistas; (f) em que consiste o trabalho de fazer estratégia e como é aprendido; (g) que fatores possibilitam ou restringem a individualidade e o diálogo no trabalho estratégico e, finalmente, (h) quais perspectivas teóricas e métodos possibilitam melhor apreender os sujeitos enquanto atores estratégicos. Acrescentando, Whittington (2006) explica que as pesquisas nesse campo dos estudos de estratégia não focam apenas os sujeitos, mas, sobretudo, visam compreender como ação e estruturas se articulam no processo de constituição da estratégia, além de procurarem evidenciar onde e como as atividades de “fazer estratégia” acontecem; quem as realiza; quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas (WHITTINGTON, 2006). Enfatizam, portanto, o que Brown e Duguid (2001) denominam “*the internal life of process*”, ou seja, a articulação entre situação e práticas por meio das quais o trabalho de “fazer estratégia” é realmente levado a cabo.

Whittington (2006) esclarece também que essa vertente dos estudos sobre estratégia surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas (“*practice turn*”), que vem ganhando espaço desde os anos 1980s, a partir da influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens. Em comum, essas perspectivas enfatizam as atividades, sejam elas de qualquer nível ou natureza; situam essas atividades dentro de campos de práticas sociais, assim como focam os sujeitos e os tipos de habilidades e recursos que eles trazem para o exercício de suas atividades cotidianas. Segundo Johnson *et al.* (2007, p.32), a abordagem da “Estratégia como Prática” também sofre grande influência do pragmatismo (“*pragmatic turn*”), corrente filosófica não essencialista, que tem como fundadores Pierce, James e Dewey. Dessa forma, pode-se dizer que tanto o pragmatismo quanto as teorias sociais da prática funcionam como meta teorias que orientam os pesquisadores que concebem a estratégia como prática social.

Nesse contexto, este ensaio teórico busca esclarecer como os estrategistas, compreendidos como sujeitos históricos e ativos, são constituídos, produzem sentido e desenvolvem práticas estratégicas que implicam em escolhas e decisões. Para tanto, foram conjugados referenciais teóricos oriundos da Teoria da Prática (BOURDIEU, 1986, 1990, 1996, 2002, 20003, 2004 e 2006; BOURDIEU, DELSAULT, 2001; BOURDIEU, CATANI, 2006) e Estratégia como Prática (MANTERE, BALOGUN, JARZABKOWSKI, 2009; JOHNSON *et al.*, 2007; WHITTINGTON, 1988, 1992 e 2006; RASCHE, 2005; CHIA, 1994; CHIA, MACKAY, MASRANI, 2005; MACKAY, CHIA, 2005). Ressalta-se que não foi proposta uma nova perspectiva teórica, pois se questiona o valor que uma maior fragmentação do campo da estratégia possa agregar. Da mesma forma, não foi sugerida a

unificação ou integração paradigmática, mas, em vez disso, procurou-se “acomodar” visões, que, mesmo sendo diferentes, podem ser consideradas interdependentes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. – Campo e Capitais

A dinâmica social, segundo Bourdieu (1996), se dá no interior de campos, microcosmos ou espaços de relações objetivas, que possuem uma lógica própria, irredutível à lógica de outros campos. Na medida em que os campos resultam de processos de diferenciação social, cada campo cria o seu próprio objeto (artístico, educacional, político etc), assim como o seu princípio de compreensão.

Todo campo é tanto um “campo de forças”, uma estrutura que constrange os agentes nele envolvidos, quanto um “campo de lutas”, em que os agentes atuam conforme suas posições relativas, conservando ou transformando a sua estrutura (BOURDIEU, 1996). Logo, os campos podem ser caracterizados pela manifestação de relações de poder estruturadas a partir da distribuição desigual de capital entre os agentes sociais (ORTIZ, 1983). Da mesma forma, os campos não podem ser caracterizados como estruturas fixas, mas sim como “produto da história das suas posições constitutivas e das disposições que elas privilegiam”. Ressalta-se que o que determina sua existência e demarca os seus limites “são os interesses específicos, os investimentos econômicos e psicológicos que ele solicita aos agentes dotados de um *habitus* e às instituições nele inseridas” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.35-36).

Apesar de serem relativamente autônomos e possuírem limites, os campos se interpenetram e se inter-relacionam não só em função dos conflitos entre eles, mas pela contaminação de idéias, que criam homologias, ou seja, aproximam as “práticas e os discursos de agentes que ocupam posições equivalentes em campos diferentes” (BOURDIEU, DESAULT, 2001, p.27). Abre-se, assim, espaço para a criação de redes sociais que viabilizam o acionamento, por exemplo, de capitais econômicos e culturais entre campos, sendo esta uma manifestação do uso de capital social. Ressalta-se que aquilo que se passa em um campo não é um mero reflexo de pressões e demandas externas, mas uma tradução refratada pela própria lógica interna do campo, sendo que o grau de refração de um campo indica, segundo Bourdieu (2004, p.22), o seu grau de autonomia.

A estrutura de um campo é, grosso modo, determinada pela distribuição do capital específico do campo, num dado momento. Ou seja, indivíduos ou instituições, caracterizados pelo volume e qualidade/tipo de seu capital, determinam a estrutura do campo em proporção ao seu peso, que depende do peso de todos os outros agentes, isto é, de todo o espaço social. Em função disso, para se compreender as tomadas de posição dos agentes [ou as estratégias], Bourdieu (2004) recomenda que o pesquisador identifique o grau de autonomia que cada campo usufrui; a natureza das pressões externas; as formas como elas são exercidas e sob quais formas se manifestam as resistências que caracterizam a autonomia, isto é, os mecanismos que os agentes desse campo acionam para se libertar de imposições externas e ter condições de reconhecer apenas suas próprias determinações internas. Ressalta-se que, como cada agente age sob a pressão da estrutura do espaço em que está inserido, ela se impõe a ele “tanto mais brutalmente quanto seu peso relativo seja mais frágil” (BOURDIEU, 2004, p.24).

Percebe-se, portanto, que, na visão de Bourdieu (1996), todas as sociedades se apresentam como espaços sociais, isto é, como estruturas de diferenças que não podem ser compreendidas a não ser construindo o princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade. Princípio que é o da estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital eficientes no universo social considerado e que variam de acordo com os lugares e os momentos.

Para atuar em um campo, os agentes, segundo Bourdieu (2004), necessitam aceitar os pressupostos cognitivos e valorativos desse campo, além de possuírem capital suficiente para

ingressarem no mesmo, sendo que este precisa ser reconhecido por seus pares. Por capital, Bourdieu (1986, p.01) compreende o

trabalho acumulado (na sua forma materializada ou ‘incorporada’, corporificada), que, quando apropriado, de forma privada, isto é, exclusiva, pelos agentes ou grupos de agentes, permiti-lhes apropriar-se da energia social na forma de trabalho reificado ou vivo. Ele é (...) uma força inscrita nas estruturas objetivas e subjetivas, mas também (...) um princípio subjacente às regularidades imanentes do mundo social. Ele é o que faz os jogos sociais de não menos importância e os jogos econômicos alguma coisa mais do que simples jogos de sorte que oferecem, a cada momento, a possibilidade de um milagre.

Observa-se, portanto, que Bourdieu (1986) deriva o conceito de capital da noção econômica, em que o capital se acumula por operações de investimento, se transmite por herança e se reproduz de acordo com a habilidade do seu detentor em investir. Ressalta-se que o capital, tanto na sua forma objetivada quanto incorporada, leva tempo para acumular, assim como tende a preservar sua natureza. Por se tratar de uma força inscrita na objetividade das coisas, evidencia, também, que nem tudo é igualmente possível ou impossível.

São três as formas que, segundo Bourdieu (1986, p.02), o capital se apresenta: (a) capital econômico, que compreende a riqueza material, dinheiro, ações, dentre outras; (b) capital social, que abrange “obrigações sociais (‘conexões’), que são conversíveis, em certas condições, em capital econômico e podem ser institucionalizadas na forma de títulos nobiliárquicos” e (c) capital cultural, abrangendo tanto disposições duráveis da mente e do corpo (capital cultural incorporado) quanto pinturas, livros, instrumentos, máquinas etc. (capital cultural objetivado), para cuja apreciação ou uso torna-se necessário possuir certas disposições, assim como diplomas e demais certificados de competência cultural legalmente garantidos (capital cultural institucionalizado). Para o autor, o capital simbólico é uma síntese dos demais capitais, estando assentado no “domínio dos recursos simbólicos baseados no conhecimento e reconhecimento, como a imagem de marca (...), a fidelidade à marca (...) etc.; como um poder que funciona como uma forma de crédito”, pressupondo a confiança e a crença dos que lhe estão sujeitos porque estão dispostos a conceder crédito (BOURDIEU, 2006, p.265). Apresenta maior instabilidade, pois está baseado na reputação, podendo “ser destruído pela suspeita, pela crítica, e se revela particularmente difícil de ser transmitido, objetivado”, tendo, portanto, pouca liquidez (BOURDIEU, 2004, p.133). Acrescentando, o autor afirma que,

quando se sabe que o capital simbólico é um *crédito* (...) uma espécie de adiantamento que o grupo e só ele pode conceder aos que lhe dêem mais *garantias* materiais e simbólicas, vemos que a exibição desse capital (sempre muito dispendiosa no plano econômico) é um dos mecanismos que fazem com que (sem dívida universalmente) o capital vá para o capital (BOURDIEU, 2002, p.252).

Especificamente com relação ao capital social, Bourdieu e Catani (2006, p.67-68) afirmam que ele corresponde “ao conjunto de acessos sociais e redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento”. Redes essas que são o produto de “estratégias de investimento social, consciente ou inconscientemente, orientadas para a instituição de relações sociais diretamente utilizáveis”. Ou seja, orientadas para a transformação de relações contingentes (de parentesco, de trabalho, de vizinhança etc) em relações, ao mesmo tempo, “necessárias e eletivas, que implicam em obrigações duráveis subjetivamente sentidas (sentimentos de amizade, de reconhecimento, de respeito) ou institucionalmente garantidas (direitos)”. Pressupõe, portanto, que a rede de relações possibilite ao agente o pertencimento a um grupo, o que exige troca mútua de capital simbólico. Na visão do autor,

as mundaneidades (...) deixam de ser, como comumente se crê, manifestações exemplares da vida ociosa da ‘classe ociosa’ ou dos ‘consumos ostentatórios’ de gente de meios, para aparecer como uma forma particular de trabalho social, que supõe um dispêndio de dinheiro, de tempo e uma competência específica e que tende

a assegurar a reprodução (simples ou alargada) do capital social. (...) a vida mundana é, para certas pessoas, cujos poder e autoridade se fundam no capital social, a principal atividade (BOURDIEU, 2003, p.60-61).

Salienta-se que o volume de capital social que um agente individual possui depende da extensão da rede de relações que ele pode mobilizar indiretamente e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado. Logo, refere-se às vantagens que o agente pode obter por meio da articulação do seu capital de relações, como, por exemplo, promoções profissionais, participação em projetos, acesso a decisões importantes, oportunidades de investimentos financeiros, entre outras (BOURDIEU, 2006). Ressalta-se que, na perspectiva de Bourdieu (1986, p.07),

essas relações podem existir somente em estado prático, em trocas materiais e (ou) simbólicas que ajudam a mantê-las. Elas podem também ser socialmente instituídas e garantidas pela aplicação de um nome comum (o nome de uma família, classe, tribo, escola, partido etc) ou por todo um conjunto de atos de instituição, desenhados simultaneamente para formar e informar aqueles que a ele se submetem (...). Sendo baseadas em trocas indissolúvelmente materiais e simbólicas, cujo estabelecimento e manutenção pressupõem o reconhecimento de proximidade, elas são também irredutíveis a relações objetivas de proximidade no espaço físico (geográfico) ou mesmo no espaço social e econômico.

Segundo Bourdieu (1986, p.07), “o lucro que advém do fato de ser membro de um grupo é a base para a solidariedade que o torna possível”, não implicando, contudo, que ele seja conscientemente perseguido como tal, mesmo no caso de grupos como clubes seletos, deliberadamente organizados com o objetivo de concentrar capital social. Logo, “a existência de uma rede de conexões não é algo natural ou mesmo socialmente dado (...)”. Ela é fruto de esforços infundáveis de instituição, sendo que os ritos de instituição e consagração se constituem como momentos essenciais e indispensáveis para a produção e reprodução de relações duradouras e úteis que possam assegurar lucros materiais e simbólicos. Dessa forma, pode-se dizer que a “reprodução do capital social pressupõe um esforço incessante de sociabilidade, uma série contínua de trocas por meio das quais o reconhecimento é afirmado e reafirmado continuamente” (BOURDIEU, 1986, p.08, grifo nosso). Nessas interações, os agentes podem vivenciar novas práticas, serem introduzidos a universos simbólicos e valores diferentes dos seus, o que pode vir a propiciar mudanças no seu *habitus*.

Finalmente, cabe destacar que, para Bourdieu (1996), as práticas são tipos de capital cultural, sendo consideradas, por aqueles que estão no campo, como sendo naturais e legítimas. Segundo Misoczky (2003, p.25), quando este tipo de capital se perde, o campo se torna aberto a questionamentos e redefinições. E, como as mudanças partem do modo de ser do campo, pois os tipos de capital e as posições dos agentes são constantemente contestados, os campos estarão sempre em fluxo. Essa autora esclarece, ainda, que os campos não têm partes ou componentes. Eles têm sua própria lógica, regras e regularidades. Para ela, “cada campo constitui potencialidade aberta de jogo, cujos limites são ‘fronteiras dinâmicas’, que também são objeto de disputa dentro do próprio campo”.

Concluindo, pode-se afirmar que, segundo Bourdieu (1996, p.48-49, grifo do autor), “a noção de *espaço social* contém, em si, o princípio de uma apreensão *relacional* do mundo social”, ou seja, nela está embutida a concepção de que “toda a ‘realidade’ que designa reside na *exterioridade mútua* dos elementos que a compõem”. Assim, os agentes (...) “existem e subsistem na e pela *diferença*, isto é, enquanto ocupam *posições relativas* em um espaço de relações que, ainda que invisível e sempre difícil de expressar empiricamente, é a realidade mais real (...) e o princípio real dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos”. Nesse contexto, Misoczky (2003) enfatiza que tanto o conceito de *habitus* quanto o de campo não se referem a interações entre agentes ou laços subjetivos entre indivíduos, mas designam feixes de relações objetivas, históricas, ancoradas em certas formas de poder.



## 2 – *Habitus*, Situação e Práticas

Bourdieu (1996) afirma que as instâncias de socialização exercem sobre o indivíduo uma “ação pedagógica multiforme”, fazendo com que ele adquira os saberes indispensáveis a uma inserção socialmente aceita nas relações sociais constitutivas dos espaços sociais. Admite, portanto, a existência de um saber prático, espontâneo e interiorizado, que se fundamenta num princípio da economia da *praxis*, inevitável na vida cotidiana. Nesse sentido, Barros Filho e Martino (2003) sustentam que a experiência de um só indivíduo é muito breve e limitada

para poder criar uma estrutura mental, condição de qualquer construção discursiva. Está só pode ser o resultado da atividade conjunta de um número importante de indivíduos que se encontram numa situação análoga (...). Isso significa que as estruturas mentais ou, para empregar um termo mais abstrato, as estruturas categoriais significativas, não são fenômenos individuais, mas fenômenos sociais (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p.45-46).

Em outras palavras, quando um indivíduo, por exemplo, enuncia, ele se refere não só a algo que existe na realidade cotidiana, à realidade de primeira ordem, ao que é passível de percepção consensual, prova e refutação experimental, mas refere-se também, ao mesmo tempo, “a alguma coisa que existe no mundo social, enquanto totalidade das relações interpessoais legitimamente estabelecidas” (BARROS FILHO, MARTINO, 2003, p.47). Desta forma, o saber teórico, das representações, se adapta a um saber prático que lhe é anterior. Emerge uma concordância “entre as estruturas objetivas e as estruturas cognitivas, entre a conformação do ser e as formas do conhecer, entre o curso do mundo e as expectativas a seu respeito”, tornando possível uma experiência que apreende o mundo social e suas divisões arbitrarias como naturais, evidentes, e, portanto, legítimas.

Nesse contexto, Barros Filho e Martino (2003, p.46-49) argumentam que o agente [ou o estrategista] ocupa uma posição de mediador entre “uma polifonia que precede a ele” e uma manifestação discursiva dela decorrente. Esses autores afirmam que todo texto é híbrido quanto à sua enunciação, pois ele é sempre um “tecido de vozes ou citações”, cuja autoria fica marcada ou não. Para Bourdieu (1996), o *habitus* perceptivo é metodológico e substantivo, determinando, sem cálculo necessário, o procedimento associativo (método) e os referenciais (conteúdo) a serem associados à mensagem. Sendo assim, na visão do autor, o espaço de posições sociais se retraduz em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições ou do *habitus*. Por *habitus*, o autor compreende um

sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes, isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente adaptadas a um fim, sem que se pressuponha uma projeção consciente deste fim ou o domínio das operações para atingi-lo. Objetivamente ‘regulamentadas’ e ‘regulares’, sem ser de forma alguma fruto da obediência a regras, elas podem ser coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro (BOURDIEU, 1990, p.53).

Percebe-se, portanto, que o *habitus* é um sistema de disposições, ou seja, de inclinações a perceber, sentir, fazer e pensar de certa maneira, que foram interiorizadas e incorporadas ao longo da trajetória pessoal do agente e que o leva a agir de determinada forma em circunstâncias dadas. Segundo Corcuff (2001), essas disposições são duráveis porque estão fortemente enraizadas e tendem, em função disso, a resistir à mudança. São transponíveis, pois, mesmo sendo adquiridas ao longo de certas experiências (familiares ou acadêmicas, por exemplo) têm efeitos sobre outras esferas de experiências (profissionais, por exemplo). Constituem um sistema, pois tendem a ser unificadas entre si. Não são mecânicas, nem determinísticas – são plásticas, flexíveis, podendo, inclusive, ser fortes ou fracas. São adquiridas pela interiorização (explícita ou implícita) das estruturas sociais, sendo portadoras da história individual e coletiva. Sua internalização chega a tal ponto que o agente passa a ignorar sua existência. Portanto, são rotinas corporais e mentais inconscientes (não

discursivas) que permitem ao agente agir sem pensar. Gera uma lógica, uma racionalidade prática, irreduzível à razão teórica.

Ressalta-se, que, através do conceito de *habitus*, Bourdieu (2004, p.25) enfatiza “as capacidades geradoras das disposições”, além de destacar a capacidade inventiva e de improvisação dos agentes, vistos não como sujeitos transcendentais, mas como agentes inseridos em contextos sócio-históricos específicos. Segundo Bourdieu (2004, p.102), “um autor [inclusive de estratégias] é alguém que torna públicas coisas que todo mundo percebia confusamente; alguém que possui uma capacidade especial – a de perceber o implícito, o tácito – alguém que realiza um verdadeiro trabalho de criação”.

Os *habitus*, na visão de Bourdieu (1996, p.22), são diferenciados, mas também diferenciadores: “põem em prática princípios de diferenciação diferentes ou utilizam diferenciadamente os princípios de diferenciação comuns”. Ou seja, o *habitus* se constitui em um “princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida [ou, porque não dizer, em um estilo gerencial] unívoco. Isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas, de cursos de ação etc.” (BOURDIEU, 1996, p.21-22). Ressalta, ainda, que essa identidade prática propiciada pelo *habitus*, ou seja, essa unificação das práticas e das representações, “só se entrega à intuição na inesgotável e inapreensível série de suas manifestações sucessivas” (BOURDIEU, 1996, p.77).

Segundo Bourdieu (2002, p.167, grifos do autor), “a prática é ao mesmo tempo necessária e relativamente autônoma por referência à situação considerada na sua imediatez pontual porque é produto da relação dialética entre uma situação e um *habitus*”. Entendido como um sistema de disposições duradouras e transponíveis, o *habitus*, ao integrar “todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma *matriz de percepções, de apreciações e de ações*”, tornando possível efetuar tarefas muito diferenciadas graças às transferências analógicas de esquemas. Para o autor, as metáforas são exemplos de “*transferências de esquemas* que engendram significações novas pela aplicação a novos terrenos de esquemas práticos de percepção e de ação”.

Toda prática que o agente opera depende de sua trajetória pessoal, enquanto conjunto de experiências contrastadas e significadas (Bourdieu, 1996 e 2002). Logo, a forma como ele experimenta o mundo é fruto de um recorte, de uma seleção permanente de mensagens que o mundo lhe oferece, de uma cumplicidade entre o seu *habitus* e o mundo, sendo, portanto, influenciada por disposições a se expor preferencialmente a esta ou aquela unidade do real. Entretanto, essas disposições interiorizadas não esgotam o processo de percepção e a adesão ao discurso, principalmente quando se trata de uma mensagem “nova”, ou seja, de um estímulo que se afasta desse repertório definido pelas experiências anteriores. Estas inovações, segundo Barros Filho e Martino (2003), provocam dissonância ao romper com uma disposição incorporada de agir, sendo que a partir de certo nível de dissonância o indivíduo passa a buscar informação dissonante, isto porque a exposição seletiva seria insuficiente para reduzi-la. Esses autores ressaltam, ainda, que os sentidos são antecipatórios – aguardam um estímulo para a associação. Não encontrando essa associação, a antecipação se inviabiliza; tira-se a percepção do campo da familiaridade e obriga a busca explícita de outros referenciais, podendo levar à frustração ou à inovação. Por isso, a observação de qualquer estímulo se traduz num contraste entre o novo e o velho, entre o novo estímulo e o repertório disponibilizado pelo *habitus* perceptivo.

Barros Filho e Martino (2003, p.71) acreditam que a compreensão da dimensão perceptiva do *habitus* é fundamental para se poder responder a questões do tipo: como se manifesta a singularidade na percepção? Como as múltiplas e seqüenciadas experiências integrantes de uma trajetória podem agir no instante de cada nova observação? Salienta-se que, diferentemente das biografias comuns, a trajetória descreve “a série de posições

sucessivamente ocupadas por um mesmo agente em estados sucessivos de um campo” (BOURDIEU, 1996, p.71), Ou seja, o sentido dessas posições sucessivas se define relacionalmente, como, por exemplo, publicação em tal ou qual revista (campo acadêmico); desfile em tal ou qual cidade ou comparecimento a eventos organizados por tal ou qual pessoa/instituição (campo da moda); participação em tal ou qual movimento social (campo político) etc. Segundo Bourdieu (1996, p.81-82, grifos do autor),

tentar compreender uma vida como uma série única e, por si só, suficiente de acontecimentos sucessivos, sem outra ligação que a vinculação a um ‘sujeito’ cuja única constância é a do nome próprio, é quase tão absurdo quanto tentar explicar um trajeto no metrô sem levar em conta a estrutura da rede, isto é, a matriz das relações objetivas entre as diversas estações. Os acontecimentos biográficos definem-se antes como alocações e como deslocamentos no espaço social, isto é, mais precisamente, nos diferentes estados sucessivos da estrutura da distribuição dos diferentes tipos de capital que estão em jogo no campo considerado. (...). Isto é, não podemos compreender uma trajetória (...) a menos que tenhamos previamente construído os estados sucessivos do campo no qual ela se desenrolou; logo, o conjunto de relações objetivas que vincularam o agente considerado (...) ao conjunto dos outros agentes envolvidos no mesmo campo e que se defrontaram no mesmo espaço de possíveis.

Segundo Barros Filho e Martino (2003, p.135), o que se interioriza, em qualquer *habitus* profissional, como, por exemplo, o do estrategista, é a lógica de funcionamento do sistema de distâncias e distanciamentos das posições sociais de um universo socioprofissional específico. Essa interiorização é o fim mais ou menos assumido dos processos de formação profissional, sendo que essa formação é indissociável das regras que estruturam o espaço social de exercício profissional. Na visão desses autores,

a posição do agente na estrutura social do espaço profissional considerado gera um *habitus* profissional que faz surgir a ‘boa maneira’ de agir sem a necessidade de cálculo, contribuindo para a reprodução do sistema de relação de forças dentro desse espaço, a distribuição do capital específico e orientando práticas e formas de percepção do espaço por parte dos novatos.

Dessa forma, observa-se que o conceito de *habitus* concilia a oposição aparente entre realidade exterior e realidades individuais, sendo capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo. Ele é uma estrutura estruturada (disposições interiorizadas duráveis), assim como é estruturante (gerador de práticas e representações), possuindo dinâmica autônoma, isto é, não supõe uma direção consciente nas suas transformações. Na visão de Corcuff (2001), o *habitus* abarca as estruturas sociais da subjetividade do agente, ou seja, é a maneira como as estruturas sociais se imprimem nas suas mentes e corpos. Pode-se dizer, portanto, que o *habitus* contribui para a constituição de uma forma singular de engajamento no mundo, um estilo próprio de ser e agir (BOURDIEU, 1986).

O *habitus*, enquanto princípio gerador duradouramente constituído por “improvisos regulados”, produz práticas que, segundo Bourdieu (2002, p.168), “não se deixam deduzir diretamente nem das condições objetivas, nem das condições que produziram o princípio duradouro da sua produção”. Para explicar tais práticas, torna-se necessário relacionar

a estrutura objetiva definidora das condições sociais de produção do *habitus* que as engendrou com (...) a *conjuntura* que, salvo transformação radical, representa um estado particular dessa estrutura. Se o *habitus* pode funcionar como um operador que efetua praticamente o pôr em relação destes dois sistemas de relações na e pela produção da prática é porque é história feita natureza; o ‘inconsciente’ nunca é, com efeito, senão o esquecimento da história que a própria história provoca, incorporando as estruturas objetivas que produz nessas quase naturezas que os *habitus* são (...) (BOURDIEU, 2002, p.168).

Nesse contexto, Bourdieu (2002) afirma que a identidade das condições de existência tende a produzir sistemas de disposições pelo menos parcialmente semelhantes. Essa relativa homogeneidade dos *habitus* produzidos nessas circunstâncias explicaria, então, “a



harmonização objetiva das práticas e das obras, conferindo-lhes, ao mesmo tempo, a regularidade e a objetividade que definem a sua ‘racionalidade’ específica e que fazem com que sejam vividas como evidentes ou óbvias” (BOURDIEU, 2002, p.169). Da mesma forma, possibilita a criação e acionamento de redes sociais intra e entre - campos, pois essa afinidade prática propicia a aproximação entre agentes, estabelecendo as bases, por exemplo, para a utilização de capital social para obtenção de vantagens econômicas. Segundo Bourdieu (2004, p.130, grifos do autor),

os agentes de algum modo *caem* na sua própria prática, mais do que a escolhem de acordo com um livre projeto ou são empurrados para ela por uma coação mecânica. (...) O *habitus* torna-se gerador de práticas imediatamente ajustadas ao presente, e mesmo ao futuro inscrito no presente (daí a ilusão de finalidade), quando encontra um espaço que propõe, a título de chances objetivas, aquilo que ele carrega consigo a título de *propensão* (...), de disposição (...), porque se constitui pela incorporação das estruturas (...) de um universo semelhante. (...) O contra exemplo é o Dom Quixote, que coloca em ação, num espaço econômico transformado, um *habitus* que é produto de um estado anterior desse mundo. (...) [Entretanto], enquanto o *habitus* e o campo estiverem afinados, o *habitus* ‘cai bem’ e, à margem de qualquer cálculo, suas antecipações precedem a lógica do mundo objetivo.

Em função do exposto acima, Barros Filho e Martino (2003, p.98-99) argumentam que o *habitus* não é destino. Mesmo sendo produto da história, é um sistema de disposições aberto, que está à mercê de experiências novas, sendo afetado por elas. Para Bourdieu (1997, p.62),

‘o agente social, enquanto for dotado de um *habitus*, é um individual coletivo ou um coletivo individualizado pelo fato da incorporação. O individual, o subjetivo é social, coletivo. O *habitus* é subjetividade socializada, transcendental histórico cujas categorias de percepção e de apreciação (os sistemas de preferência) são o produto da história [ao mesmo tempo] coletiva e individual’.

O *habitus* apresenta-se, portanto, como um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação em funcionamento na esfera individual, o qual é experimentado e posto em prática levando-se em consideração a estrutura que o constituiu. Em outras palavras, a prática se dá a partir da atualização da estrutura e sua reprodução ou transformação. Porém, como aponta Bourdieu (2002), a ação individual desenvolve-se sem necessariamente decorrer de obediência às normas e sem uma previsão consciente das metas a serem atingidas. O *habitus* funciona como um sistema de esquemas geradores de estratégias que podem se conformar objetivamente aos interesses dos seus autores, sem terem sido concebidas com tal fim.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o *habitus* (estrutura contextual e geradora) atua no sentido de mediar a relação dialética entre o campo (estrutura sincrônica e inconsciente, mas histórica) e a subjetividade dos atores, sintetizando, frente às pressões estruturais e as necessidades individuais, a prática dos indivíduos, que se manifesta pelas suas ações, comportamentos, escolhas e aspirações. Logo, pode-se afirmar que o agente é sujeito da estrutura estruturada do campo, dos seus códigos e preceitos, mas, dentro de limites, de restrições inculcadas e aceitas, a sua conduta, a improvisação e criação são livres, conformando a estrutura estruturante do *habitus*.

### 3 – *Habitus* do Sentido do Jogo e Estratégia

Como exposto nos tópicos anteriores, o *habitus* é o produto da experiência biográfica individual, da experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências. Logo, segundo Thiry-Cherques (2006, p.34), ele contém “as potencialidades objetivas associadas à trajetória da existência social dos indivíduos, que tendem a se atualizar, isto é, são reversíveis e podem ser aprendidas”. Adicionalmente, o autor afirma que é por meio do *habitus* que o agente antecipa seu futuro em conformidade com a experiência presente e passada, não desejando, na maioria das vezes, algo que apareça eminentemente pouco provável.

O *habitus* não só está inscrito no indivíduo, como o indivíduo se situa e atua em um determinado universo social - um campo - que circunscreve um *habitus* específico. Enquanto o *habitus* se apresenta como sistema de disposições individuais, o campo se apresenta como sistema de relações objetivas as quais, ao mesmo tempo, estruturam o *habitus* e, progressivamente, se reestruturam a partir do confronto entre *habitus* e situação. Para Corcuff (2001, p.50), o encontro entre *habitus* e campo pode ser compreendido como o encontro entre a “história feita corpo” e a “história feita coisa”, constituindo-se no principal mecanismo de produção do mundo social. É nesse contexto que Bourdieu (1996, p.143) afirma que existe uma relação de “cumplicidade ontológica entre *habitus* e campo”. Logo, pode-se dizer que o agente [ou estrategista] é um “ator” tanto do tempo estrutural (*habitus* e campo) quanto do conjuntural (situação).

Na perspectiva praxiológica, os agentes fazem “a única coisa a fazer”; eles “antecipam a necessidade imanente ao fluxo do mundo” a partir de “intuições de um ‘senso prático’, que é produto da exposição continuada a condições semelhantes àquelas em que estão colocados” no momento (CORCUFF, 2001, p.23). Ou seja, os agentes

não são como *sujeitos* diante de um objeto (ou, menos ainda, diante de um problema) que será constituído como tal por um ato intelectual de conhecimento; eles estão, como se diz, envolvidos em seus afazeres (que bem poderíamos escrever como seus a fazeres): eles estão presentes no por vir, no a fazer, no afazer (*pragma*, em grego), correlato imediato da prática (*praxis*) que não é posto como objeto do pensar, como possível visado em um projeto, mas inscrito no presente do jogo (BOURDIEU, 1996, p.143, grifos do autor).

Segundo Bourdieu, citado por Barros Filho e Martino (2003, p.73), o *habitus* “permite antecipações, reações provenientes de um saber prático; como se os sentidos aguardassem os múltiplos momentos da vida social para objetivar a significação”. Isto porque o *habitus* é entendido como condicionamentos associados a uma classe particular de condições de existência, ou seja, são disposições duráveis de observação e atribuição de sentido. Esses sistemas (de disposições duráveis) se objetivam em estruturas estruturadas (ao longo de uma particular observação da realidade) predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípios organizadores da percepção em novas situações da experiência e geradores de comportamento nessas situações. O *habitus*, como sujeito que percebe, é, assim, formalizador e detentor de um sentido, constituindo-se como o passado concentrado no instante vivido, experimentado.

Na visão de Setton (2002, p.64), “as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não derivam de cálculos ou planejamentos, são antes produtos da relação entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura”. O *habitus*, portanto, autonomiza as escolhas e as ações em um dado campo, ao mesmo tempo em que “economiza” o cálculo e a reflexão. Somente quando essas respostas práticas não geram os resultados esperados é que os agentes, deliberadamente, refletem sobre novas possibilidades de ação, mas, mesmo nesses momentos, o *habitus* intervém influenciando as formas como os agentes atribuem sentido ao que estão vivenciando. Portanto, na perspectiva praxiológica, a prática surge a partir da síntese entre *habitus* e situação, constituindo, segundo Ortiz (1983, p.19), um terceiro elemento, a ação (tomada de posição), a qual “leva em consideração tanto as necessidades dos agentes quanto a objetividade da sociedade”.

As ações dos agentes e das instituições que estão envolvidas nas lutas em um determinado espaço social dependem da posição que eles ocupam na estrutura do campo, isto é, na distribuição do capital específico daquele campo e que, através da mediação das disposições constitutivas do seu *habitus*, inclina-os seja a conservar seja a transformar a estrutura dessa distribuição, logo, a perpetuar as regras do jogo ou a subvertê-las. Mas essas estratégias, segundo Bourdieu (1996), também dependem do estado da problemática legítima, isto é, do espaço de possibilidades herdado de lutas anteriores, que tende a definir o espaço de

tomadas de posição possíveis e a orientar assim a busca de soluções e, em consequência, a evolução do campo. Logo, torna-se necessária uma abordagem histórica, longitudinal, processual a fim de se poder compreender a estratégia dos agentes e instituições, adotando-se uma perspectiva tanto sincrônica quanto diacrônica.

Nesse contexto, pode-se afirmar que é no horizonte particular das relações de força específicas de um campo, que têm por objetivo conservá-las ou transformá-las, que se engendram as lutas dos agentes. Logo, é a tensão entre as posições, constitutiva da estrutura do campo, que determina mudanças no mesmo, sendo que os alvos visados são eles próprios produzidos por essas lutas. Nesse contexto, Bourdieu (2004, p.25) argumenta que somente em momentos de mudanças “revolucionárias”, torna-se possível questionar os próprios fundamentos da ordem estabelecida, tendo os agentes probabilidades maiores de redefinir os próprios princípios da distribuição do capital, as próprias regras do jogo. O autor ressalta, ainda, que as oportunidades que um agente específico tem de submeter aos seus desejos as forças do campo são proporcionais à sua força no campo, isto é, à sua posição na distribuição do capital específico daquele campo (BOURDIEU, 1996).

Para Barros Filho e Martino (2003), embora a estrutura de qualquer espaço social seja objeto de permanente redefinição, em função das ininterruptas estratégias postas em prática por seus atores, existe na vida social uma tendência inercial que tende a perpetuar os mecanismos desiguais de distribuição de capitais sociais específicos. Na visão de Barros Filho e Martino (2003, p.131), essa tendência inercial,

que assegura alguma “ordem social” pela estabilidade relativa das relações nos distintos campos sociais e entre eles, deve-se à freqüente incompatibilidade entre o interesse subversivo de um agente dominado no campo e as condições materiais de subversão. Assim, a situação de dominado, que, de um lado, enseja a adoção de uma estratégia subversiva, desautoriza o agente, retirando-lhe a prerrogativa de porta-voz legítimo, isto é, socialmente apto a manifestar-se.

Da mesma forma, a posição de porta-voz autorizado, que pressupõe o acúmulo de importante capital social, quase sempre é incompatível com um eventual interesse subversivo. Por isso, certas práticas tendem a conservar-se, isto é, a se reproduzir e, portanto, a se repetir. Por isso, também, a relativa estabilidade de posições no espaço de produção se converte numa estabilidade, igualmente relativa, de práticas próprias a esse espaço, ou seja, práticas isomórficas. Ressalta-se que esta talvez seja uma explicação para o baixo índice de inovação e empreendedorismo em muitos campos sociais, inclusive no campo de estudos sobre estratégia.

Nesse contexto, pode-se afirmar que, na visão de Bourdieu (1996), a relevância do passado no agir do presente passa por um estágio primeiro que é o da própria visão do mundo. Para ele, o fundamento da ação gerada pelo *habitus* também é contemporâneo da ação, enquanto atualização das disposições de agir aprendidas e incorporadas durante a trajetória do indivíduo na sociedade, o que não elimina, na perspectiva de Barros Filho e Martino (2003, p.99-100), a dimensão dialética no confronto com a realidade. Assim, o *habitus*, visto como um fluxo de atualização,

nem congela no indivíduo esta ou aquela visão de mundo já estruturada, nem permite uma revolução de representações e critérios de classificação a cada segundo. Isto porque os limites da racionalidade e da percepção do real não decorrem só de uma limitação natural, mas são inerentes ao caráter restritivo de toda trajetória e posição num universo social.

Assim, para Bourdieu (1996), a singularidade de cada agente social se objetiva numa particular combinação entre uma trajetória atualizada por disposições e uma posição sempre presente e mutável num universo social específico, num campo. Portanto, para esse autor, a materialidade da conduta é inseparável das condições materiais que facultaram a existência.

Nesse contexto, Bourdieu (1996) afirma que as estratégias, compreendidas como antecipações pré-perceptivas, espécies de induções práticas fundadas na experiência anterior,

são criadas pelo senso prático ou *habitus* do sentido do jogo, sendo este um jogo social particular, historicamente definido. Segundo Bourdieu (1996, p.144), ter o sentido do jogo é “ter o jogo na pele”; é perceber “no estado prático” o futuro do jogo; é ter o “senso histórico” do jogo: o agente se “incorpora ao jogo”. O *habitus* é “um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo”.

Dessa forma, a antecipação do jogador é imediata, em relação a algo que não está imediatamente disponível, mas que, entretanto, é como se estivesse ali. Dito de outra maneira, os agentes têm estratégias que só muito raramente estão assentadas em uma verdadeira “intenção estratégica”. Conforme argumenta Bourdieu (2004, p.24), este é o fundamento da diferença entre “projeto”, posição de futuro constituída como tal, e “protensão”, “aspiração prática de um porvir inscrito no presente e apreendido como estando aqui”. Na sua visão,

aquele que joga uma bola para o outro campo age no presente em relação a algo que está por vir, que é quase presente, que está inscrito na própria face do presente, do adversário em vias de correr para a direita. Ele não se coloca esse futuro em um projeto (posso correr ou não para a direita): ele joga a bola pela esquerda porque seu adversário vai para a direita, porque de algum modo ele já está à direita. Ele se decide em função de um quase-presente inscrito no presente (BOURDIEU, 1996, p.145).

Assim, tem-se que o bom jogador (“o jogo feito homem”) faz a todo o momento o que deve ser feito, o que o jogo demanda, exige (BOURDIEU, 2004, p.81). Para se adaptar a situações variadas, ele inventa, cria, improvisa, permanentemente, mas o faz dentro dos limites do jogo. Ressalta-se que as coações e exigências do jogo, mesmo não estando inscritas em um código de regras, se impõem àqueles que, por terem o senso da necessidade imanente do jogo, estão preparados para percebê-las e realizá-las. Segundo Bourdieu (2004, p.99), “para ficar em regra, é preciso conhecer a regra, os adversários, o jogo como a palma da mão. (...) eu diria que [excelência] é o fato de se saber jogar com a regra do jogo até o limite, e mesmo até a transgressão, mantendo-se sempre dentro da regra”. Ressalta-se que o sentido do jogo não é infalível, pois existe uma parcela de indeterminação, de abertura, de fluidez, de incerteza inerente a todo jogo. Na visão de Bourdieu (2004, p.99), quanto mais crítica ou complexa for a situação em potencial, “maior a necessidade de se adotar certas formalidades, mais a conduta livremente confiada às improvisações do *habitus* cederá lugar à conduta expressamente regulada por um ritual metodicamente instituído e mesmo codificado”.

Na medida em que os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas, mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão, as diferenças nas práticas dos agentes tornam-se diferenças simbólicas que constituem uma “verdadeira linguagem”. Segundo Bourdieu (1996, p.22-23), “existir em um espaço, ser um ponto, um indivíduo em um espaço, é diferir, ser diferente”. Entretanto, essa diferença só se torna “uma diferença visível, perceptível, não indiferente, socialmente pertinente, se ela é percebida por alguém capaz de estabelecer a diferença”. É nesse contexto que esse autor afirma que

o espaço social me engloba como um ponto. Mas esse ponto é um *ponto de vista*, princípio de uma visão assumida a partir de um ponto situado no espaço social, de uma *perspectiva* definida em sua forma e em seu conteúdo pela posição objetiva a partir da qual é assumida. O espaço social é a realidade primeira e última já que comanda até as representações que os agentes sociais podem ter dele (BOURDIEU, 1996, p.27, grifos do autor).

#### 4 – Poder Simbólico, Estratégia e Decisões

Na visão Bourdieu (2004), o mundo social apresenta-se, objetivamente, como um sistema simbólico que é organizado segundo a lógica da diferença, do desvio diferencial,

sendo que a pluralidade de posições, pontos de vista ou estilos de vida se torna a base para lutas simbólicas pelo poder de produzir e impor uma visão de mundo legítima. Assim, o ponto de vista de cada agente (ou estrategista), entendido como vista a partir de um ponto, implica em assumir uma das posições possíveis, reais ou virtuais, no campo dos possíveis. Situado, o agente (ou estrategista) não pode deixar de situar-se, distinguir-se: ao entrar no jogo, ele aceita, pelo menos tacitamente, as limitações e as possibilidades inerentes ao jogo, que se apresentam a ele como a todos aqueles que tenham percepção desse jogo, como “coisas a fazer”, formas a criar, maneiras a inventar. Em resumo, como possíveis dotados de uma maior ou menor pretensão de existir. Ressalta-se que essas lutas podem adquirir duas formas. Do lado objetivo, promovem-se intervenções sobre as representações individuais ou coletivas visando fazer valer determinada versão da realidade. Do lado subjetivo, pode-se agir no sentido de mudar as categorias de percepção e apreciação do mundo social, isto é, “as palavras, os nomes que constroem a realidade social tanto quanto a exprimem”. Cabe salientar que as estratégias que melhor exemplificam essa prática são a reconstrução retrospectiva do passado, ajustando-o às necessidades presentes, e a construção do futuro, por meio de uma predição criadora, destinada a delimitar o sentido, sempre aberto, do presente.

Observa-se, portanto, que o poder simbólico se refere ao poder de constituição da realidade por meio da palavra, de “*performative speech acts*”, ou seja, os *speech acts* pontuam o fenômeno e, portanto, estabelecem fronteiras que fundam uma realidade à qual se passa a atribuir sentido, sendo que, na luta simbólica pelo “monopólio da nomeação legítima, os agentes investem o capital simbólico que adquiriram nas lutas anteriores (...)” (BOURDIEU, 2004, p.163). Na medida em que o poder simbólico “nomeia o inominável, o que ainda não foi percebido ou o que está recalcado”, ele se torna um poder considerável (BOURDIEU, 2004, p.179). Pode-se dizer, segundo Rasche (2005, p.17), que este é o poder exercido pelos estrategistas quando, ao definir algo como estratégico, ele promove uma “estruturação lingüística da realidade” ao nomear aquilo que antes era tácito.

Nesse contexto, Chia (1994, p.781) argumenta que decisões estratégicas não dizem respeito a “escolhas” ou “intenções”, mas ao “desejo de ordenar” por meio do qual “configurações interligadas de micro-incisões, pontuando nossa experiência, contribuem para a construção e reforço de uma versão da realidade estável, mas precária”. Na sua visão, tais “atos ontológico de micro-decisões são o que produz e sustenta a versão de realidade para a qual nós, subseqüentemente, respondemos”. Assim, decisão seria melhor compreendida como “uma série de atos interligados de pontuar o fluxo de experiências humanas a fim de facilitar a produção de sentido e aliviar nossa ansiedade cartesiana”.

Ao se compreender a decisão como um princípio explanatório, ou seja, como consequência da tentativa, por parte dos estrategistas, de racionalizar as ações no lugar de uma pré-condição para as mesmas, então a decisão, de acordo com Chia (1994), deixa de ter prioridade ontológica sobre a ação. Ação é tudo o que existe, mas essa ação é, ontologicamente falando, também uma incisão no fluxo da experiência, pontuando-a para criar um “evento”, que passa a ter papel significativo para o processo de construção da realidade (...). Na sua visão, o fato dos estudiosos de processo decisório privilegiar “a ‘decisão’ sobre a ‘não decisão’, a ‘ação’ sobre a ‘não ação’ reflete o desejo de suprimir a primazia das forças inconscientes [tácitas, não discursivas] que modelam e direcionam nosso processo de pensamento” (CHIA, 1994, p.789).

Na perspectiva de Chia (1994, grifo nosso), este seria o caso de Mintzberg e Waters (1985) quando propõem que se privilegie o estudo de estratégias emergentes, entendidas como padrões em correntes de ações. Na abordagem desses autores, privilegia-se e separa-se pensamento de ação, sendo este o iniciador e controlador da ação. Ação é o que se pretende fazer, portanto é vista como um efeito ou realização do pensamento. Em função dessa forma



de compreender pensamento, ação e decisão, os autores não conseguem romper com a concepção de a decisão ter primazia sobre a ação, mesmo sendo este o seu desejo.

Chia (1994, p.790-791) ressalta, ainda, que tentativas, como a de Pettigrew, por exemplo, no sentido de tornar mais preciso o estudo de decisões por meio de sua análise dentro de contextos, também não são eficazes, pois mesmo que o sentido da ação seja contexto-específico, contextos não têm fronteiras. A própria definição sobre o que faz ou não parte do contexto a ser considerado é, em si mesma, uma decisão, possuindo, portanto, um caráter configurativo da realidade. Da mesma forma, como o contexto é incontrolável, o sentido da ação é sempre incompleto, indeterminado, instável. Para o autor, termos como “decisões, ações e mudanças são mais bem entendidos como conceitos convenientes e substitutivos de uma atividade incisiva mais profunda de operar em um nível de análise mais obscuro, porém primordial”, ao qual pouca atenção tem sido dada pelos teóricos que estudam processo decisório.

De um ponto de vista construcionista, “decisões efetivamente agem no sentido de esculpir uma realidade que depois se reivindica ter descoberto”. Segundo Chia (1994, p.796), “não se descobrem fatos lá fora. Ao contrário, eles são constituídos pelos atos de seletivamente focar em aspectos específicos das nossas experiências. (...) Antes da nossa intervenção decisiva ativa, a realidade é meramente uma massa sem sentido e indistinta”. Decidir refere-se, portanto, à criação de uma distinção primária; à clivagem de um espaço vazio ou ao estabelecimento de fronteiras. Logo, torna-se necessário reconceituar decisão como um ato ontológico de gerar uma realidade, sendo o “contexto ou as fronteiras que diferenciam ‘dentro’ e ‘fora’ compreendidos como estruturas que produzem dois pontos de vista mutuamente delimitados” (COOPER, citado por CHIA, 1994, p.798).

Nesse contexto, Rasche (2005, p.17) afirma os estrategistas exercem poder simbólico, sendo que seus atos de força tornam-se atos de forma e, em função dessa transmutação, sua violência simbólica pode tornar-se desconhecida para aqueles sobre os quais é exercida. Assim, a estratégia, antes de ser um ato planejado, de controle racional, de conhecimento dos competidores, do mercado, das forças e fraquezas das organizações, se configura como um processo ativo de “esculpir a realidade” (RASCHE, 2005, p.17) ou um “ato ontológico” de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível (CHIA, 1994, p.800).

Acrescentando, Mackay e Chia (2005) argumentam que as práticas vigentes nas organizações são governadas por meio de relações práticas com o futuro, o que requer um modo de pensamento relacional que una cada elemento com todos os outros em um sistema do qual deriva seu significado e função. Como a literatura de Estratégia como Prática sugere, muitos dos processos organizacionais acontecem em episódios que são parte das rotinas organizacionais, sendo que é nas especificidades das práticas e micro-processos que as capacidades dinâmicas/competências essenciais podem ser encontradas. Da mesma forma, é por meio de ações pedagógicas, nem sempre formais, que elas são constantemente renovadas.

No seu modelo teórico, Chia, Mackay e Masrani (2005) reformulam o conceito de *core competence*, que deixa de ser compreendida como um recurso, capacidade, posse ou algo que a empresa tem ou mobiliza, conforme apregoavam Prahalad e Hamel (2005), passando a significar uma forma de engajamento no mundo, refletindo a articulação entre ação e estrutura que singulariza a estratégia e identidade da firma. Neste caso, uma firma obtém “sucesso” quando o *modus operandi* por ela internalizado a particulariza ao mesmo tempo em que encontra ressonância nas aspirações da sociedade em que está engajada. A *core competence* funciona, portanto, como um “princípio genérico de geração de estratégias” que não pressupõe uma consciência dos fins ou um domínio consciente das operações necessárias para atingi-los.

Mackay e Chia (2005, p.13) também reconceituam recursos como um feixe de práticas que são modeladas pelo *habitus* da firma, sendo que é na forma como se articulam rotinas e

recursos que a vantagem competitiva pode ser encontrada. Na visão desses autores, práticas habituais são o resultado da dialética entre “um *opus operatum* (prática vista como um resultado) e um *modus operandi* (prática vista como um processo)”. Por práticas, compreendem-se as atividades humanas organizadas no espaço e no tempo (POZZEBON, 2004) que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação (BOURDIEU, 1996).

Nesse contexto, Whittington (1992) defende que, no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como “a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos”, ou seja, como “feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem” (CHIA, MACKAY, MASRANI, 2005, p.05). Recusa-se, portanto, a visão objetivista de que as organizações têm substância material que existe separadamente das práticas organizacionais articuladas pelos sujeitos que nela trabalham (MISOCZKY, 2003).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando compreender as formas como o estrategista, enquanto sujeito histórico e ativo, realiza suas escolhas, decide e constitui estratégias, foi realizada uma incursão pelo universo conceitual de autores tão diversos como Bourdieu (1986, 1990, 1996, 2002, 2003, 2004, 2006); Mantere, Balogun e Jarzabkowski (2009); Whittington (1988, 1992, 2006); Johnson *et. al.* (2007); Rasche (2005); Chia (1994) e Mackay e Chia (2005). Como fruto desse percurso, tornou-se possível estabelecer bases para uma compreensão diferente daquela defendida pelo *mainstream* do campo dos estudos sobre estratégia, principalmente no que se refere: (a) ao processo de constituição do “sujeito estrategista”; (b) à forma como as disposições e a razão afetam o fazer estratégico; (c) à maneira como o fazer estratégia pode sofrer variações em função de quem são os estrategistas e de onde eles se posicionam no campo em que atuam; (d) à natureza do trabalho de fazer estratégia e decidir; dentre outros.

Como apresentado anteriormente, o agente (ou “sujeito estrategista”) se constitui por meio de configurações subjetivas, que não lhe são conscientes, assim como por projetos, reflexões e representações que ele produz de forma consciente e que têm capacidade de subjetivação. Logo, o sujeito se exerce na legitimidade de suas práticas e pensamentos, de sua reflexão e das decisões por ele tomadas. Trata-se de um sujeito histórico, cujas opções não estão delimitadas apenas pelas influências externas, mas também pelo desenvolvimento de sua personalidade, implicando, assim, no caráter singular e subjetivo de toda influência externa sobre o indivíduo. Percebe-se, assim, que a unidade entre o social e o psicológico rompe com a divisão mecanicista da externalidade de um em relação ao outro, sendo que a formação social da psique passa a ser vista como um processo de produção (de sentido de si).

Logo, pode-se dizer que o conceito de prática social é essencial para se compreender a idéia de sujeito. Como os sujeitos estão comprometidos com práticas sociais complexas que os transcendem, sentem necessidade de organizar sua expressão pessoal, o que implica na construção de cursos de ação dentro dos quais mantenham seu desenvolvimento e seus espaços pessoais. Como possui um *habitus*, o sujeito produz estratégias que lhe permitem integrar práticas oriundas de diferentes espaços sociais ou que co-existem em tempos diferentes, operando, assim, dentro de uma complexidade cada vez maior. Dessa forma, pode-se dizer que a processualidade e a organização são dois momentos que se apresentam em constante relação dialética, caracterizando o desenvolvimento da subjetividade ao mesmo tempo social e individual.

Nesse contexto, decisões não dizem respeito a “escolhas” ou “intenções”, mas ao “desejo de ordenar”. Ou seja, tais atos ontológicos de micro-decisões são o que produz e sustenta a versão de realidade para a qual os sujeitos estrategistas, respondem. Nesse contexto, as decisões passam a ser compreendidas como atos interligados de pontuar o fluxo

de experiências humanas a fim de facilitar a produção de sentido e aliviar a ansiedade. Já a estratégia passa a ser vista, como dito anteriormente, como uma “estruturação lingüística da realidade, configurando-se como um processo ativo de “esculpir a realidade” (RASCHE, 2005, p.17) ou um “ato ontológico” de recortar uma visão da realidade daquilo que antes era indistinguível” (CHIA, 1994, p.800).

No percurso teórico aqui apresentado surgiram respostas como as acima apresentadas, mas, como era esperado, um número muito maior de questionamentos se fizeram presentes. Dentre eles, destacam-se: (a) ao tomar decisões estratégicas deliberadas, os executivos são direcionados por qual tipo de escolhas? Inconscientes ou conscientes?; (b) quando decisões deliberadas são tomadas com sofrimento, seria possível pensar em sintoma? Ou uma simulação de sintomas (sim-tomas) imposto pela cultura da empresa?; (c) é possível prever o futuro? Quais os possíveis efeitos sobre o empresário/empresa de se criar cenários de futuro?; (d) não seriam simulacros de sintomas os cenários construídos para contextualizar e justificar a decisão?; (e) até que ponto o apego imaginário do executivo com a empresa não impede a tomada de decisão? e (f) envolvido pelo imaginário que perpassa a formulação de planejamentos estratégicos e a tomada de decisões deliberadas, como o executivo lida com as leis do mercado (economia, tecnologia, política, concorrência etc.)? Pensando essas e outras questões, fica uma grande dúvida: além de conceber o estrategista como sujeito histórico e ativo, pode-se compreendê-lo como sujeito desejante ou ele está sempre estará assujeitado ao desejo do Outro (A) representante de uma representação denominada Empresa?

## REFERÊNCIAS

- BARROS FILHO, C.; MARTINO, L. M. S. **O habitus na comunicação**. São Paulo: Paulus, 2003.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.) **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1986.
- BOURDIEU, P. **The logic of practice**. California: Stanford University Press, 1990.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**. São Paulo: Papyrus, 1996.
- BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática**. Portugal: Celta, 2002.
- BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de Século: 2003.
- BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- BOURDIEU, P. **As Estruturas sociais da economia**. Porto: Campo das Vozes, 2006.
- BOURDIEU, P.; CATANI, A. M. **Escritos de educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006
- BOURDIEU, P.; DELSAUT, Y. O costureiro e sua grife. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 34, Dez, 2001.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, Feb., 2001.
- CHIA, R. The Concept of decision. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781-806, 1994.
- CHIA, R.; MACKAY, B.; MASRANI, S. **Capabilities as structuring dispositions**. Publicado em 2005. Disponível em: <http://www.s-as-p.org/downloadp.php?file=Robert%20Chia.pdf>.
- CORCUFF, P. **As novas sociologias**. Bauru, SP: Edusp, 2001.
- JOHNSON, G. *et. al.* **Strategy as practice**. New York: Cambridge University Press, 2007.
- MACKAY, B.; CHIA, R. Process as habituated practice. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 1, 2005, Santorini. **Anais....** Santorini, 2005, p.1-20.
- MANTERE, S., BALOGUN, J., JARZABKOWSKI, P. Individuality in strategizing activity and practice: formulators, implementers, innovators. In: EGOS COLLOQUIUM, 25, Barcelona. **Anais...** Barcelona, 2009.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-72, 1985.
- MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 9-30, 2003.
- ORTIZ, R. **Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1983.
- POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, Mar., 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7/8, p. 148-161, Jul./Ago., 2005.
- RASCHE, A. Unlocking strategy process research. In: EGOS COLLOQUIUM, 21, Berlin. **Anais...**Berlin, 2005.
- SETTON, M. G. J. A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu. **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, p. 60-70, Maio, 2002.
- THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan./Fev., 2006.
- WHITTINGTON, R. Environmental, structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p.693-712, Nov., 1992.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.