

O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações

Autoria: Alexandre de Pádua Carrieri, Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Gelson Silva Junquillo

Resumo: O objetivo deste ensaio teórico é discutir uma alternativa para o estudo do fazer estratégia em uma abordagem inserida na visão da gestão como prática social. A alternativa em questão está centrada na prática social em articulações de conceitos da Teoria das Representações Sociais (TRS), de Moscovici (1961), bem como pela idéia de estratégias e táticas cotidianas, concebidas por Certeau (1994). Na abordagem da estratégia como prática social enfatiza-se ora o nível microssocial das práticas que envolvem as pessoas, ora o nível macrossocial, das influências sobre essas práticas, o que remete à necessidade de uma delimitação entre os dois níveis (Wilson; Jarzabkowski, 2004). No espaço dessa delimitação estão as práticas que dão sentido ao fazer (Bourdieu, 1983) na interseção entre estrutura social e ação humana (Giddens, 1979;1984), em elementos cotidianos. Para contribuir com o estudo do fazer estratégia cabe discutir um caminho capaz de incluir uma análise aprofundada desse cotidiano. Para articular esse caminho discute-se o conceito de gestão como prática social e a abordagem da estratégia como prática nos estudos organizacionais. Em seguida, discutem-se as contribuições da TRS e da concepção de estratégias e táticas cotidianas para essa abordagem, focando-se, por fim, caminhos para operacionalizar estudos empíricos.

1 Introdução

Para Bourdieu (1983) as estratégias são sempre limitadas, pois os indivíduos e as organizações nas quais atuam não sabem o que fazem, é o fazer oriundo de suas práticas que tem sentido, não o que sabem, ou seja, as práticas têm mais sentido pois refletem o momento, o conhecimento retido daquela situação vivida. Portanto, para avançar nos estudos organizacionais é necessário reconhecer esse cotidiano, indo na direção da interseção necessária entre estrutura social e ação humana nas organizações, em oposição e superação ao dualismo estrutural que coloca em pontos opostos contextos histórico-sociais e agência humana (Giddens, 1979; 1984). Dito de outro modo, não existe no fazer organizacional sujeitos agindo descolados do seu cotidiano e das estruturas sociais ou determinações dessas últimas nas ações dos primeiros.

Dentro desse entendimento, este ensaio teórico busca caminhos para reconhecer a relevância de um fazer cotidiano associado a contextos micro e macrossociais que permeiam as organizações. De maneira mais específica, as atenções estão direcionadas para um processo organizacional múltiplo, o fazer estratégia, o que leva ao objetivo de discutir uma alternativa para o estudo do fazer estratégia em organizações em uma abordagem inserida na visão da gestão como prática social, articulada com contribuições dos conceitos da Teoria das Representações Sociais (TRS), de Moscovici (1961), e da idéia de estratégias e táticas cotidianas, concebida por Certeau (1994). A proposta é contribuir para o desenvolvimento de estudos no campo da estratégia que ganharam destaque a partir dos anos 1990 ao privilegiarem a conjugação macro e microssocial das práticas, que unem o indivíduo, a organização e as estruturas sociais no fazer estratégia (Wilson; Jarzabkowski, 2004).

No Brasil, essa abordagem é bem mais contemporânea, como revelam Biselli e Tonelli (2006). Os autores ressaltaram a pouca incidência de estudos baseados na estratégia como prática e realizaram uma investigação empírica sobre a construção do sentido em estratégia, tratando essa última como prática. Outros exemplos vêm tornando mais robusta essa perspectiva de análise, a partir de vários olhares como as implicações conceituais da visão da estratégia como prática (Santos; Sette; Tureta, 2006), a sua integração com a teoria institucional (Amaral Filho; Machado-Da-Silva, 2006) e as contribuições oriundas da *Actor-Network Theory* (Tureta; Rosa; Santos, 2006).

No plano internacional, autores como Whittington (1996; 2003) e Wilson e Jarzabkowski (2004), a partir da concepção de estratégia como processo incremental, desenvolveram uma visão de estratégia segundo a qual as práticas cotidianas são a base do fazer estratégia nas organizações, e não apenas aspectos secundários em um processo incremental. A relevância da proposta é a agregação das construções sociais dos sujeitos ao fazer estratégia, permitindo a interseção entre as instâncias macro e micros social.

Na abordagem da estratégia como prática, a compreensão do fazer estratégia exige reconhecer essas instâncias, bem como a complexidade da delimitação da profundidade dos níveis *micro* e *macro* nas investigações. (Wilson; Jarzabkowski, 2004). Neste artigo, a discussão de uma alternativa para viabilizar essa possibilidade, na direção do objetivo proposto, articula-se em torno de uma abordagem multidisciplinar. Essa discussão parte do debate das abordagens da gestão e da estratégia como prática social no campo dos estudos organizacionais para chegar nas possíveis contribuições de sua articulação com a teoria das representações sociais (Moscovici, 1961) e com a concepção de estratégias e táticas cotidianas proposta por Certeau (1994). Como contribuição final dessas articulações buscou-se ilustrar como elas podem ser utilizadas em investigações sobre estratégia nos estudos organizacionais.

2 Os campos da gestão e da estratégia como práticas sociais

2.1 A gestão como prática social

Em busca de uma idéia alternativa aos conceitos de gestão reinantes na literatura, Michael Reed (1984, 1985, 1989, 1995) problematiza a produção acadêmica sobre o tema ao sintetizar em três grandes perspectivas de análise o que até então se havia produzido:

- a) A *técnica* – nela estão os trabalhos nos quais a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance de resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação. A gestão é pressuposta a partir de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle, capazes de garantir eficiência.
- b) A *política* – em resposta ao determinismo da perspectiva técnica, a política encampa autores e idéias que concebem a gestão como um processo social. Daí a ênfase na questão do conflito de interesse entre grupos nas organizações, caracterizando-se os ambientes como dotados de grandes incertezas, a partir dos quais os resultados organizacionais são buscados.
- c) A *crítica* – para Reed (1989), essa perspectiva apresenta-se, de certa forma, uma alternativa à perspectiva política no sentido de que esta última, ao enfatizar a ação humana, promove uma espécie de negligência dos chamados aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade. Desse modo, na perspectiva crítica, a gestão, influenciada pela abordagem marxista, é vista como mecanismo de controle social, atrelada a imperativos de ordem econômica, impostos por uma ordem capitalista de produção.

Essas três abordagens configuram problemas que, no entender de Reed (1989), não se encontram resolvidos, dentre eles: a) a não-contemplação, nos modelos de análise, de uma proposta que integre, numa mesma perspectiva, as idéias de contexto institucional, estrutura organizacional e comportamento gerencial; b) a ênfase ora no determinismo das estruturas, ora na ação humana estratégica, ambas posições mutuamente excludentes. A proposta do autor vai na direção de 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 é, então, a 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.

Para Giddens (1979; 1984) a idéia de prática social é reafirmada pela sua preocupação em destacar que a vida social, diferentemente das coisas da natureza, ocorre a partir de “skilled performances” dos agentes humanos. Daí a prática social tem a ver com procedimentos, métodos e técnicas, executados e manejados de forma apropriada por esses mesmos agentes sociais, tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma ação, isto é, aquilo que o autor chama de conhecimento mútuo (“mutual knowledge”), ou seja, um tipo de conhecimento que é compartilhado por todos aqueles atores sociais cognoscitivos que, em outras palavras, sabem como se comportar ou prosseguir em determinadas situações cotidianas. A prática social concilia condutas e atos de agentes humanos cognoscitivos sem, por outro lado, desconsiderar as estruturas sociais que são referências para aqueles mesmos agentes em processo de *interação social* (Goffman, 1983), tornando possível a dualidade macro e micros social, sem privilégio de um nível sobre o outro ou até de sua independência mútua, mas sim como pólos complementares.

A gestão como prática social pode ser identificada a partir de cinco fatores distintos, porém inter-relacionados (Reed, 1989, p. 22, tradução nossa):

1. a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática;
2. 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;
3. os objetivos ou problemas por meio dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes.
4. os meios ou recursos (material ou simbólicos) por intermédio dos quais o alcance de projetos importantes é buscado;
5. as condições situacionais ou limitadoras sob as quais atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre os seus praticantes são configurados e conduzidos.

Da noção de prática social, Reed (1995, p. 79) define o conceito de gestão “como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção e controle sobre diversos recursos e atividades requeridos à produção”. As organizações, o que inclui suas estratégias, 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 eles estão coletivamente envolvidos (Reed, 1985).

2.2 A estratégia como prática social

Ao vincular a gestão organizacional à idéia de prática social é coerente inserir a estratégia a essa vinculação. Conforme Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 22), a importância dada à estratégia organizacional se refere ao papel a ela atribuído “[...] de ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera”. Além disso, ela também pode ser mecanismo de poder daqueles identificados como aptos a fazer estratégia na organização (Knights; Morgan, 1991). Nessa ótica, nos anos de 1960, o campo da estratégia organizacional se posicionou numa ênfase positivista, típica dos estudos organizacionais da época (Clegg; Hardy, 1999). Precusores como Chandler (1962) e Ansoff (1965), entre outros, influenciaram autores voltados para os posicionamentos e para as bases econômicas, como Porter (1989, 1991). Em síntese, as demarcações giraram em torno da importância dos métodos estatísticos, da visão cartesiana e da generalização dos modelos de estratégia (e. g. Wiersema; Bantel, 1992). Nessa perspectiva, o foco é estudar o lugar da alta administração e dos estrategistas na intervenção sobre o ambiente (e. g. Geletkanycz; Hambrick, 1997), uma abordagem na qual o fazer estratégia na organização gira em torno desses sujeitos específicos, no ato de planejar o

futuro.

A partir dos anos 1970 surgem abordagens alternativas associadas à teoria organizacional e presentes na atualidade. Dentre elas disseminou-se a visão da estratégia “[...] como produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes [...]” (Whipp, 2004, p. 235). Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978) foram os precursores dessa corrente, cujas propostas caracterizavam-se por repudiar a concepção de que a estratégia é apenas um planejamento deliberado. Para esses autores, além dos estrategistas da alta direção, outros sujeitos poderiam interferir na estratégia organizacional, fazendo com que ela não seguisse apenas planos definidos *a priori*. Essa visão aproxima-se da idéia de construção social (Berger; Luckman, 1985) e do paradigma interpretativista (Burrell; Morgan, 1979). Aqui, o fazer estratégia na organização ganha contornos sociais e políticos, que remetem à diversidade social.

Pettigrew (1977, p. 79, tradução nossa) defende que a “[...] estratégia pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto”. Conforme o autor, esse contexto inclui a posição da estratégia no tempo, a cultura da organização¹, o ambiente de atuação, com seus níveis de mudança e estabilidade; a atividade, estrutura e tecnologia da organização, o sistema de liderança e a política interna da organização. Por meio desses fatores, os níveis *micro* (das ações cotidianas), *meso* (da cultura da organização, do sistema de liderança, entre outros) e *macro* (do ambiente de atuação) se encontram e se inter-relacionam, (re)compondo continuamente os contextos. Inseridos nesses níveis, os fatores influenciariam as soluções para os dilemas ambientais e intra-organizacionais que constituem o foco das escolhas estratégicas. Além disso, eles também atuariam no processo político de tomada de decisão, que definiria quais dilemas deveriam ser tratados. Ao analisar tais escolhas, o autor supera a excessiva ênfase no nível *macro*, nas instituições econômicas, e no nível *micro*, nos recursos instrumentais, predominante na abordagem clássica, indo ao encontro do que Mintzberg (1978) e Mintzberg e Walters (1985) diferenciaram como “estratégias emergentes” e “estratégias deliberadas”.

A despeito das distinções entre as propostas de Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978), ambas se voltam para o processo da estratégia, permitindo o desenvolvimento da corrente da estratégia como prática ou microprática, na qual o foco vai para as práticas sociais cotidianas que medeiam esse processo (Johnson; Melin; Whittington, 2003). Nesta abordagem os estudos voltam-se para o fazer estratégia na organização, considerado como “[...] a habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (Jarzabkowski, 2005, p. 34, tradução nossa).

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; Whittington, 2003, p. 14, tradução nossa). 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 sem essa delimitação o pesquisador se depara com infinitas práticas no nível *micro* e infinitas influências sobre elas no nível *macro*. Para lidar com a 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 dois aspectos, caberia ao pesquisador definir *a priori* as delimitações. 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 tratam-se de escolhas com implicações para a contextualização das práticas sociais, a base dos estudos da

estratégia como prática.

Este artigo propõe lidar com essas delimitações por meio de contribuições da Teoria das Representações Sociais (TRS), elaborada por Moscovici (1961).

3 O fazer estratégia a partir das representações sociais

Ao aplicarem as representações sociais ao estudo das estratégias 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 as suas estratégias negociais, para com o saber cotidiano, que nem sempre vem ao encontro dos postulados desenvolvidos no âmbito científico”. O estudo das autoras evidenciou “[...] o reflexo das representações sociais na construção de estratégias” por parte dos gestores de pequenas empresas (Cavedon; Ferraz, 2005, p. 16).

Diferenciando-se do trabalho das autoras, este artigo propõe focar as práticas de atores em todos os níveis organizacionais, o que inclui os gestores. Além disso, a TRS é assumida aqui como um caminho para lidar com a questão das delimitações dos níveis micro e macrosocial de análise da estratégia como um mosaico na organização. Assume-se que não existe uma estratégia na organização, mas um mosaico de estratégias das pessoas, resultante dos fluxos de práticas de sujeitos em suas inserções sociais. Esse mosaico pode ser tratado como “uma” estratégia organizacional, mas as contribuições de Certeau (1994) permitem considerá-lo um espaço de imbricamento de distintas estratégias das pessoas na organização.

Neste artigo, defende-se que compreensão das partes imbricadas só é alcançada ao se observar as práticas dos sujeitos sociais, um entendimento que se aproxima dos estudos de representações sociais, nos quais a ênfase nessas práticas está presente em sua base teórica fundadora, a chamada teoria das representações sociais (TRS) (Moscovici, 1961; 1993; 2003). A partir dela, evidencia-se “[...] uma relação estreita entre representações e práticas cotidianas” (Vergès, 2001, p. 344). As primeiras permitem elucidar processos de interação social nos quais as segundas são construídas e utilizadas (Jodelet, 2001).

A abordagem está associada à corrente da Psicologia Social moderna defendida por Moscovici (1961; 1993; 2003). O conceito de representações sociais foi influenciado pelo de “representações coletivas” de Durkheim (1978), mas distingue-se do último por não enfatizar a primazia do social sobre o individual, pois assume que existe uma influência mútua.

Ao se aproximar das representações sociais dos sujeitos, o pesquisador está se aproximando dos conhecimentos que expõem articulações referentes às suas maneiras de fazer cotidianas. O alvo dos estudos é “[...] captar os saberes do ‘outro’, segundo essa noção de contemporaneidade, em que tudo se dilui, se mistura, se fragmenta” (Cavedon, 2005, p. 11). Isso justifica a adoção neste artigo de um conceito de representação social que destaca esse conhecimento, o de Jodelet (2001, p. 22), para quem ela “[...] 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”.

Para se aproximar dessas formas de conhecimento, deve-se descrevê-las de maneira detalhada, considerando sua estrutura e evolução (Moscovici, 1961; 2003). Neste artigo, defende-se que só depois de confrontar essas descrições é que será possível compreender os relacionamentos existentes entre as práticas sociais e o fazer estratégia na organização.

Conforme Sá (1998), a operacionalização dessa descrição deve respeitar o entendimento de que uma representação social sempre é de alguém, um sujeito, sobre algo, um objeto. Esse entendimento, comumente, é interpretado como a necessidade de definir ambos *a priori*. Mas, ao definir os sujeitos, é possível permitir que eles indiquem os objetos e as representações sociais que associam e articulam em determinados contextos. Ao oferecer a base epistemológica para se lidar com essa inserção contextual, 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. Essa preocupação levou à dificuldade de operacionalizar estudos empíricos que lidam com infinitas possibilidades na contextualização das práticas sociais (Wilson; Jarzabkowski, 2004). Apesar 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, antes, ocupar-se “[...] dos suportes da representação (o discurso ou o comportamento dos sujeitos, documentos, práticas, etc.), para, a partir daí, inferir seu conteúdo e sua estrutura, assim como da análise dos processos de sua formação, de sua lógica própria e de sua eventual transformação”. Aqui, entram a coleta, o tratamento e a análise dos dados, sem que exista uma técnica específica da TRS, adotando-se várias técnicas: quantitativas, qualitativas ou ambas.

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)], onde nós somos capazes de compará-lo e interpretá-lo; e depois, reproduzindo-o entre as coisas que nós podemos ver e tocar [(objetivação)], e, conseqüentemente, controlar”.

Nas organizações o desconhecido pode surgir do planejamento deliberado, que tem aspectos inicialmente estranhos a vários membros organizacionais. Um exemplo seria os planos de uma organização quanto ao aperfeiçoamento de funcionários. Se quando o processo se iniciar os sujeitos perceberem aspectos desconhecidos, eles podem ancorar o aperfeiçoamento em histórias nas quais o processo significou a demissão de antigos funcionários. Ao mesmo tempo, ele poderia ser objetivado em aspectos concretos, como um antigo colega demitido, ou uma lista com os nomes de colegas a serem “aperfeiçoados”, mas que, mais tarde, foram demitidos.

As práticas sociais dos sujeitos envolvidos ou não na deliberação refletem uma construção social em torno dela, na busca por familiarizar os elementos desconhecidos. Nesse processo cabe questionar como os sujeitos desenvolvem interações com implicações posicionadas em determinados grupos compostos por sujeitos que não se inserem apenas em um grupo social, mas em vários. Esse conjunto de inserções sociais distintas na vida de cada sujeito remete à diversidade de construções, não a uma representação social homogênea. O sujeito não se transforma em outro para cada grupo de inserção (como se todos no grupo fossem iguais), é um sujeito dialógico, capaz de múltiplas práticas em interações com as diferenças e os compartilhamentos sociais em grupos específicos.

Para ampliar a compreensão desse processo dialógico, pesquisadores adeptos da TRS, como Marková (2000), destacaram dois conceitos inter-relacionados com o da ancoragem e o da objetivação. O de *themata* (Moscovici, 1993; Moscovici; Vignaux, 2003) e o de gêneros comunicativos (Moscovici; Marková, 1998). O uso conjunto desses conceitos, que surgiu com o desenvolvimento do campo da TRS (Moscovici; Marková, 1998), explicita a sua posição dialógica. Como tal posição nem sempre é observada pelos membros do campo, existe margem para a crítica à epistemologia não dialógica adotada, uma crítica, aliás, comumente articulada por autores que se inserem na chamada “abordagem construcionista” (Gergen, 1997), como Spink (1996) e Shotter (1997).

Neste artigo, essa crítica é refutada ao se assumir os dois últimos conceitos (*themata* e gêneros comunicativos) como parte inseparável da compreensão do processo de construção das representações sociais. O primeiro, o de *themata*, é conceituado por Liu (2004, p. 255, tradução nossa) como “[...] pressuposições historicamente contextualizadas, antinomias culturalmente compartilhadas, e lógicas profundas do pensamento social”. Esse conceito 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 formação dos cientistas, capazes de transformar e moldar o pensamento científico.

A aplicação desse conceito na TRS se legitima 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, capazes 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 primeiros 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 díades antitéticas, como atomicidade/continuum ou análise/síntese, mas, ocasionalmente, são ternos-apolares, como continuidade/evolução/mudança catastrófica” (Liu, 2004, p. 254, tradução nossa).

A inserção da *themata* na TRS é uma resposta à busca pela compreensão de onde vêm as idéias 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, da sociedade como um todo, e uma face “emancipada”,² do 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, criando dilemas e conflitos.

Para o autor essas três faces são maneiras de compartilhar simultâneas e complementares em uma mesma representação social. Diferenciando-se de Moscovici (1988), Liu (2004) desloca a questão da hegemonia, da emancipação e da polêmica de tipos de compartilhamentos de representações sociais para compartilhamentos de seus aspectos. Dessa maneira, Liu (2004) mostra um caminho para entender fenômenos sociais por meio das representações sociais, focando o processo de construção no qual ela se insere, sem a ênfase na representação social em si, mas em relações e aspectos heterogêneos envolvidos em sua construção.

Ao investigar essas múltiplas dimensões, é possível fazer uma aproximação tanto com elementos sócio-históricos anteriores quanto com as interações do momento. A partir das primeiras, as segundas são responsáveis pela reestruturação das representações sociais e dos conhecimentos filtrados por meio “[...] dos discursos de outros, das experiências que vivemos, das coletividades às quais pertencemos” (Moscovici; Vignaux, 2003, p. 221). No âmbito da concepção sociocognitiva³ que marca a TRS, Moscovici e Vignaux (2003) atribuem à

cognição o papel de atuar nessa filtragem, em conjunto com a comunicação, a linguagem e os aspectos discursivos do conhecimento. Dessa maneira, ocorre a familiarização, por meio da ancoragem e da objetivação, a partir das *thematats* e da comunicação. Mas essa filtragem impõe ao pesquisador o desafio de encontrar um caminho para lidar, pelo menos em parte, com suas influências ao analisar temas e figuras provenientes dos dados coletados.

Isso pode ser ilustrado ao se retomar o exemplo dos planos para o aperfeiçoamento de funcionários. Os próprios sujeitos da organização como um todo, o que inclui a direção, podem legitimar parte desse plano em aspectos do discurso predominante de que esse é o caminho para atender as exigências mercadológicas da contínua ampliação da produtividade para a prosperidade de todos, pessoas, organizações e países. Mas essa construção social tenderia a se articular com aquelas dos grupos que associaram aperfeiçoamento à demissão. Nesse caso, a *themata* aperfeiçoamento/produtividade/prosperidade ancoraria representações distintas da *themata* aperfeiçoamento/produtividade/demissão. A primeira tenderia a construções em um julgamento de valor associado à prosperidade; a segunda, à demissão, com implicações distintas, possíveis de serem reveladas após identificar a *themata*. Para essa identificação é necessário buscá-la nos temas e figuras que os próprios sujeitos manifestam em suas práticas sociais na organização em questão, no seu fazer estratégia. Uma busca que deve sempre ser contextualizada na situação e no meio de veiculação das manifestações.

No caso dos planos para o aperfeiçoamento, os sujeitos, ao lerem um comunicado da direção sobre os treinamentos ou em uma conversa informal, vão assumir contextos distintos, que atuam como filtros. 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.

Para reconhecer esse processo ao analisar os dados de uma pesquisa empírica, é necessário delinear essa inserção das manifestações, o que pode ser alcançado por meio da investigação dos gêneros comunicativos, o último conceito relativo à TRS aqui destacado.

O conceito de gêneros comunicativos decorre de contribuições do campo da lingüística de Bakhtin (1986) sobre gêneros discursivos. A concepção de gêneros do autor foi aliada por Moscovici (1993) à sua concepção de sistemas comunicativos, adotada em seus estudos anteriores baseados na TRS (Moscovici, 1961). Marková (2000) esclarece que esses sistemas moldam as representações e são moldados por elas. Ao incorporar a idéia de “gêneros”, os até então chamados “sistemas comunicativos” legitimam-se nas contribuições de Bakhtin (1986), reforçando a idéia de que por meio deles se enfatizam ou minimizam diferentes questões, a partir do uso de terminologias específicas e de acordo com as práticas e grupos sociais dos quais eles fazem parte.

Bakhtin (1986, p. 87, tradução nossa) 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”. O autor esclarece que a seleção das palavras a serem usadas na construção de uma elocução qualquer não é feita com base na neutralidade do sistema lingüístico, 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 e as representações sociais apresentam-se em composições dinâmicas ou relativamente estáveis. A autora destaca que nas representações sociais a ancoragem leva à inserção social do novo e do diferente – mudanças oriundas das práticas comunicativas cotidianas – e à sua estabilização, ao ser associado a uma construção social anterior. Simultaneamente, a objetivação leva à “concretização” do novo ou do diferente abstrato, (re)produzindo uma relativa estabilidade, que vem da inserção sócio-histórica que envolve tais práticas e dificulta a criação e alteração de gêneros comunicativos.

Rosa (2006) esclarece que o “concreto” anterior, estabilizado, que serviu à

objetivação, ganha novos sentidos. Nesse processo, a oposição entre estabilidade e dinamismo remete à dialogia das representações sociais, associada aos quatro conceitos apresentados, da seguinte maneira (Marková, 2000): a) os gêneros comunicativos têm como característica a formação de *themas*; b) na medida em que isso ocorre, elas servem de base para se lidar com o desconhecido por meio da construção de representações sociais que incorporam e articulam o desconhecido com as *themas* (o conhecido); e c) por sua vez, essa construção 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, os quais, por sua vez, tornam-se 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.

Ao expor essas relações, neste artigo, defende-se a possibilidade de uma maior compreensão dos sentidos das práticas sociais e suas relações no direcionamento de práticas específicas, como aquelas referentes ao fazer estratégia das pessoas nas organizações. Com base na discussão teórica apresentada, defende-se o argumento de que a abordagem da estratégia como prática social aqui adotada oferece, a partir da incorporação de elementos da TRS, contribuições que permitem o desenvolvimento do campo.

Essas contribuições levam a caminhos para o reconhecimento de que os grupos sociais, inclusive os organizacionais, têm suas construções permeadas, simultaneamente, pelas faces hegemônica, emancipada e polêmica (Liu, 2004). No dinamismo das construções sociais, apesar de certa estabilidade do que é emancipado e, principalmente, hegemônico, existe espaço para modificar um compartilhamento social, saindo de uma dimensão para a outra, como ocorre quando um aspecto de uma construção social oriundo da dimensão polêmica passa a ser aceito por um grupo inicial sem a contestação dos demais, passando, tempos depois, ao se disseminar, a ser hegemônico. Entretanto, a heterogeneidade é reconhecida como possível de se apresentar tanto na influência sobre as construções sociais quanto nelas próprias, que também influenciam construções posteriores. Ao se afastar da idéia de homogeneização do sujeito, a argumentação desenvolvida busca inserir a abordagem da estratégia como prática segundo uma ótica na qual o estudo das relações que envolvem as práticas dos atores organizacionais como um todo reconhecem as diferenças nas inserções contextuais e nas construções sociais, não apenas as semelhanças, o homogêneo.

A gestão e as estratégias na e da organização são assumidas como indissociáveis das práticas sociais, devendo ser estudadas em suas complexas interações e construções. Portanto, cabe buscar um caminho para evidenciar relações existentes no processo de fazer estratégia e, conseqüentemente, viabilizar seu entendimento nas organizações. O desafio é então encontrar suporte na teoria social que permita a compreensão do processo dessa articulação das práticas sociais no fazer estratégia na organização e que seja compatível com a abordagem da TRS, o que foi buscado em contribuições de Certeau (1986, 1994).

4 As práticas sociais nas estratégias e táticas cotidianas das pessoas nas organizações

As contribuições de Giddens (1984), Bourdieu (1990) e Certeau (1994) remetem à discussão das práticas sociais e das suas possibilidades em promover mudanças estruturais (Wilson; Jarzabkowski, 2004); ou seja, os autores oferecem caminhos para a análise em questão. Em linhas gerais, observa-se em todos os três autores preocupações em tratar de espaços nas quais práticas servem à manutenção e à mudança de um conjunto de outras práticas inter-relacionadas, relativamente estabilizadas, comumente associadas a certa idéia de estrutura.

No caso de Giddens (1984) e Bourdieu (1990), é mais clara a ênfase na recursividade estrutural, a partir da qual se voltam para as práticas como base tanto da manutenção quanto

das possibilidades de mudança (Paço-Cunha *et al.*, 2006). Já Certeau (1994) não centraliza suas preocupações na recursividade, nem na idéia de estrutura. O autor lida com a recursividade, mas apenas como mais um elemento que faz parte da composição das práticas cotidianas, ordinárias, foco das suas preocupações. Dentre essas práticas, ele reconhece a posição de algumas na mediação da estabilidade, no sentido de mantê-la em conjunto com a legitimidade das próprias práticas; e a posição de outras atuando a favor de determinados interesses (de grupos ou sujeitos), por meio da subversão criativa dos elementos e da legitimidade pertencentes àquela estabilidade.

Ao enfatizar essa maneira de “usar” as práticas cotidianas por parte dos sujeitos, Certeau (1994) indica a adequação de suas propostas para o estudo da estratégia como prática, pois propõe investigar a “arte de fazer”. Para isso, Certeau (1994, p. 37) sugere interrogar as “[...] operações dos usuários, supostamente entregues à passividade e à disciplina”. A intenção do autor é fornecer

[...] alguns caminhos possíveis para análises ainda por fazer. A 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).

O autor parte do pressuposto de que os usuários passivos e disciplinados também se relacionam numa antidisciplina, a partir das bricolagens em suas práticas (as maneiras de fazer) cotidianas. 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.

Para investigar esse “fazer”, buscar-se-á tratar 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. São 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.

Para o autor, 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) afirma opor-se a ele quando defende que essa disciplina é transgredida pela rede de uma “antidisciplina”, 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.

Esse entendimento levou à busca de um conceito de estratégia organizacional que

reconheça as práticas do sujeito nas construções referentes ao fazer estratégia na organização. Nesse sentido, destacam-se as contribuições de Pettigrew (1977, p. 79, tradução nossa), para quem a estratégia é “[...] um fluxo de eventos, valores e ações inserido em um contexto”. As ações, os valores de seus sujeitos e os eventos no qual tudo o mais se articula são indissociáveis das práticas. Por sua vez, as práticas também se configuram como a unidade de análise capaz de evidenciar o fazer estratégia na organização (Jarzabkowski, 2005).

A partir desse entendimento, propõe-se substituir os três elementos (eventos, valores e ações) pela sua síntese, as práticas. Além disso, a idéia de inserção “em um contexto”, no singular, não remete à adequada complexidade das diversas inserções contextuais, do nível macro, mais amplo, ao micro, mais localizado, de um fluxo de práticas, ficando como segunda proposição sua passagem para o plural. Por fim, dentre a diversidade de contextos possíveis, como se trata de um conceito de estratégia organizacional, torna-se necessário destacar esse contexto, sem se limitar a ele, pois o sujeito se insere simultaneamente em mais de um contexto social. Com base nessas proposições, neste artigo, a estratégia organizacional é considerada como **um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos**, existindo fluxos simultâneos em uma mesma organização.

Esse conceito oferece espaço para integrar as contribuições de Certeau (1986; 1994) e as da TRS no âmbito da abordagem da estratégia como prática. Para que se possa aproveitar o que Certeau (1986) identificou já no estudo precursor da TRS publicado por Moscovici (1961): a possibilidade de revelar processos inseridos na sociedade, relacionados com práticas sociais, que vão além da construção de normalizações para a submissão social. A discussão apresentada revela que com os desenvolvimentos conceituais posteriores, essa possibilidade se amplia e permite usar as representações sociais para uma análise aprofundada de determinados fenômenos sociais em *locus* específicos, como o fazer estratégia na ótica dos estudos organizacionais, em uma abordagem inserida na visão da gestão como prática social.

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 pluralidade desse fazer, ampliados 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 Certeau (1994, p. 40-41, 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”.

Para assumir essas contribuições buscou-se um conceito de estratégia organizacional que reconhecesse as práticas do sujeito social nas construções referentes ao fazer estratégia na organização. Um conceito que foque as inserções contextuais desses sujeitos, que, de um lado, constroem suas práticas e, de outro, oferecem as condições para que eles usem o tempo e o espaço a seu favor, a ponto de ser possível perverter aquele constrangimento durante o fazer estratégia. A partir desse entendimento, neste artigo, chegou-se à proposição de se considerar a estratégia organizacional como um fluxo de práticas sociais inseridas em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos. Nessa concepção as práticas sociais estão sempre nas estratégias e táticas cotidianas dos sujeitos (Certeau, 1994). Conseqüentemente, 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, e com base no conceito de estratégia organizacional proposto, a discussão desenvolvida até aqui permite propor a investigação das construções referentes às representações sociais nas organizações como um caminho

adequado para o estudo do fazer estratégia nas organizações. Esse argumento se justifica pelo fato de as práticas inseridas nesse fazer não estarem isoladas, mas inseridas naquelas construções. Portanto, o caminho proposto consiste em identificar os processos de “ancoragem” e “objetivação” por meio dos quais, no cotidiano, os atores organizacionais articulam o desconhecido, o que inclui a oposição a algo conhecido. Aqui, inserem-se, por exemplo, as novidades oriundas de um planejamento formal de seus pares ou superiores. Elas estão entre o que inicia o processo de “ancoragem” e o de “objetivação” do sujeito para lidar com o cotidiano, que inclui uma diversidade de interações e inserções contextuais, presentes nas *themas* e nos gêneros comunicativos articulados pelos sujeitos. Tal processo remete às faces hegemônicas, emancipadas e polêmicas de suas representações sociais.

Em conjunto, as contribuições da TRS viabilizam o estudo desse processo e dos elementos que fazem parte dele, já as contribuições de Certeau (1994) permitem que se entenda como esse processo é rejeitado ou apropriado por determinados sujeitos, revelando certa liberdade, mesmo dentro de suas inserções sociais. Ao se concordar com as proposições do autor, assume-se que o sujeito não assumirá, necessariamente, algo que venha deliberado sobre ele; haverá um jogo, uma mediação de interesses, envolvendo uma diversidade de inserções contextuais. O resultado final desse fazer estratégia pode até ser aquele desejado por quem deliberou o planejamento inicial, mas por trás existe todo um conjunto de negociações entre sujeitos e suas inserções contextuais, o que inclui suas representações sociais.

Esse é o fazer estratégia dentro do corte da gestão como prática social, capaz de incorporar tanto as dimensões técnica, política e crítica (Reed, 1984; 1985; 1989; 1995), quanto o dualismo estrutural da interseção entre estrutura e ação humana (Giddens, 1979; 1984). Para estudá-lo empiricamente, com base na TRS, o processo se inicia 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 se optou por permitir aos sujeitos indicarem 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 o uso conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas de coleta de dados.

A questão principal a ser observada é que a coleta de dados deve permitir que os sujeitos evidenciem suas práticas sociais, suas representações sociais e os objetos a elas relacionados. Para que essas evidências incluam o que envolve o fazer estratégia na organização, o *locus* das observações deve incluir a organização e ou ela deve ser o tema das questões colocadas para os respondentes. Mesmo fora desse *locus* ou sem focá-lo como um tema específico, o fato de ele fazer parte do cotidiano dos sujeitos tende a remeter a manifestações associadas à organização. Quando o pesquisador foca o *locus* organizacional, essas manifestações tendem a ficar ainda mais salientes, e com isso aumenta a possibilidade de surgirem evidências sobre o fazer estratégia na organização em questão.

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 é ao reconhecer os gêneros comunicativos e os temas e figuras nele inseridos 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 ele classificou e instrumentalizou com o 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), bem como nas listas que apresentavam seus nomes na época do aperfeiçoamento.

À medida que essas articulações tornam-se claras para o investigador, é possível identificar as *thematats*. No caso do estudo da estratégia como prática, buscam-se aquelas que envolvem as práticas nas organizações. Para identificar esse envolvimento, a análise se volta para a maneira como determinados temas são utilizados nos diversos processos de ancoragem. As *thematats* se caracterizam por temas que se apresentam 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 *thematata* 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.

Com a evolução da análise, o investigador tem contato e identifica um conjunto de *thematats*, 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 buscar práticas sociais que indicam movimentos de bricolagem por parte de determinados sujeitos, revelando as táticas destacadas por Certeau (1994). No caso do uso que foi feito da TRS, elas 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 oposto a essa “criatividade”.

No caso do fazer estratégia, na ótica da gestão como prática social, além de revelar o impacto do que foi definido pelos gestores em seu planejamento estratégico, a análise deve tratar das implicações indicadas pelos próprios sujeitos, pois elas são incluídas em suas construções sociais em conjunto com os elementos oriundos daquele planejamento. Nessa abordagem, a expectativa é que a compreensão do processo de fazer estratégia na organização se amplie e permita um melhor entendimento de questões críticas em determinadas organizações, na busca pela compreensão de supostas disfunções estratégicas. A intenção é tornar saliente a necessidade de oferecer espaço para as mediações entre construções sociais das pessoas nos diversos níveis organizacionais, todas envolvidas em um fazer estratégia cotidiano.

Como contribuição final deste artigo, sugere-se que as propostas apresentadas sejam aplicadas e ampliadas. A intenção é o debate que permita abrir a discussão e incorporar conhecimentos de pesquisadores e grupos interessados no desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática, dentro da visão da gestão como prática social.

¹ Para Pettigrew (1979, p. 574) a “[...] cultura é um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um grupo específico num tempo específico”.

² Para esse entendimento e uso do termo “emancipada”, Liu (2004) se baseia em Moscovici (1988). Para Moscovici (1988), o termo “emancipada” indica as representações emancipadas, compartilhadas dentro de determinados grupos, de maneira emancipada em relação à sociedade como um todo. As representações compartilhadas nessa sociedade são as hegemônicas. O terceiro e último tipo são as representações polêmicas, compartilhadas por grupos que entram em oposição aberta e explícita em relação a aspectos dessas representações. Para Liu (2004), não são três tipos de representação, mas três faces da representação.

³ Conforme Marková (2000, p. 421-422), essa cognição não é algo biológico no cérebro, mas a “[...] co-construção social de representações e imagens [...] cada expressão de uma ‘cognição’ no indivíduo tem uma orientação dupla: sócio-cultural e individual. A cognição é uma relação dentro de um sistema [...]”.

Referências

AMARAL FILHO, R. G. do; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

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.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 20.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BOURDIEU, P. Esboço de uma teoria da prática. In: Ortiz, R (org.). *Pierre Bourdieu: Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983.

BOURDIEU, P. *The logic of practice*. Stanford: Stanford Univ. Press, 1990.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis; elements of the Sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CAVEDON, N. R. Os saberes produzidos no cotidiano. In: CAVEDON, N. R. (Org.). *Representações sociais na área de gestão em saúde*. Porto Alegre: Dacasa, 2005. p. 11-19.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005.

CERTEAU, M. de. *Heterologies: discourse on the other*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1986

_____. *de 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.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. *Revista de Administração de empresas*, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 27-57.

DURKHEIM, É. *Da divisão do trabalho social; As regras do método sociológico; O suicídio; As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os pensadores). (Ezzamel; Willmott, 2004).

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: 1977.

GELETKANYCZ, M. A.; HAMBRICK, D. C. The external ties of top executives. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 654-681, 1997.

GERGEN, K. J. The place of the psyche in a constructed world. *Theory and Psychology*, v. 7,

n. 6, p. 723-746, 1997.

GIDDENS, A. *Central problems in social theory*. Berkeley: University of California Press, 1979.

_____. *The constitution of society*. Los Angeles: University of California, 1984.

GOFFMAN, E. "The interaction order". *American Sociological Review*, v. 48, n. 1, p. 1-17, 1983.

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*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v.12, n.2, p. 251-273, 1991.

LIU, L. Sensitising Concept, *Themata* and Shareness: A Dialogical Perspective of Social Representations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v. 34, n. 3, p. 249-264, 2004.

_____. Quality of life as a social representation in china: a qualitative study. *Social Indicators Research*, n. 75, p. 217-240, 2006.

MARKOVÁ, I. Amédée or how to get rid of it: Social representations from a dialogical Perspective. *Culture & Psychology*, v. 6, n. 4, 419-460, 2000.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p.934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p.257-272, 1985.

MOSCOVICI, S. *La psychanalyse: son image et son public: etude sur la representation sociale de la psychanalyse*. Paris: Presses Univ. de France, 1961.

_____. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v. 18, n. 3, p. 211-250, 1988.

_____. Introductory address. *Papers on Social Representations - Textes sur les Représentations Sociales*, v. 2, n. 3, p. 1-170, 1993.

_____. O fenômeno das representações sociais. In: MOSCOVICI, S. *Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 29-110.

MOSCOVICI, S.; VIGNAUX, G. O conceito de *themata*. In: MOSCOVICI, S. *Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 215-250.

MOSCOVICI, S; MARKOVÁ, I. Presenting Social Representations: a Conversation. *Culture & Psychology*, v. 4, n. 3, p. 371-410, 1998.

PAÇO-CUNHA, E. et al. Práticas versus Táticas: Praxeologia do Poder numa Organização de Tecnologia. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

_____. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 3, p. 570-581, 1979.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 22. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *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*, v. 21, n. 3, p. 273-285, 1984..

_____. *Redirections in Organizational Analysis*. London: Tavistock Publications, 1985.

_____. *The sociology of Management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

_____. 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.
- ROSA, A. S. de. The “boomerang” effect of radicalism in Discursive Psychology: A critical overview of the controversy with the Social Representations Theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v. 36, n. 2, p. 161-201, 2006.
- SÁ, C. P. de. *A construção do objeto de pesquisa em representações sociais*. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.
- SANTOS, L. L. da S.; SETTE, R. de S.; TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja “Fazer Estratégia”. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- SHOTTER, J. The social construction of our 'inner' lives. *Journal of Constructivist Psychology*, v. 10, n. 1, p. 7-24, 1997.
- SPINK, M. J. Representações sociais: questionando o estado da arte. *Psicologia & Sociedade*, v. 8, n. 2, p. 166-186, 1996.
- TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. da S. Estratégia como Prática Social e *Actor-Network Theory*: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- 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. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.
- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p.731-735, 1996.
- _____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117–125, 2003.
- WIERSEMA, M. F.; BANTEL K. A. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente. *Revista de Administração de empresas*, v. 4, n. 4, p. 21-31, 2004.