



# Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2011)

Samir Adamoglu de Oliveira<sup>1</sup>

[samiroliveira09@hotmail.com](mailto:samiroliveira09@hotmail.com)

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov<sup>2</sup>

[ybulgacov@gmail.com](mailto:ybulgacov@gmail.com)

Diego Iturriet Dias Canhada<sup>3</sup>

[diego\\_canhada@yahoo.com.br](mailto:diego_canhada@yahoo.com.br)

## CONTRIBUIÇÃO DAS 'VISÕES BASEADAS EM PRÁTICAS SOCIAIS' PARA A ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO

### RESUMO

O ensaio teórico tem como principal objetivo desenvolver uma exposição e discussão sobre qual a contribuição das 'visões baseadas em práticas sociais', atualmente com forte exposição no campo dos Estudos Organizacionais, para o tema da Estratégia na Administração. Partindo de uma discussão sobre os fundamentos e propriedades das práticas sociais enquanto categoria analítica, tem-se como objetivo complementar ao mencionado, delinear, ainda que de maneira não definitiva, as possibilidades e limites de apreensão para esta categoria de análise. Ponto de partida ontológico para teóricos sociais contemporâneos (ORLIKOWSKI, 2010), as práticas sociais são entendidas neste texto como um elemento polissêmico e multidimensional, em essência. Enfatizando interações sociais, elementos de construção coletivos em determinados tempos e espaços, e não dissociando elementos mentais de elementos corporais, tradição de criatividade, e nem aspecto rotineiro de improvisação, as práticas sociais são um elemento cuja amplitude acaba por realizar uma 'ponte' entre elementos instituídos e instituintes (COULTER, 2001). Strati (2007), Gherardi (2009), Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009), e Sandberg e Dall'Alba (2009) argumentam que as práticas têm total relação com as questões do conhecimento humano nos planos mais amplos da vivência cotidiana, sob aspectos conscientemente sistematizáveis ou não. Estes autores sustentam, a partir das suas revisões sobre as obras de 'teóricos das práticas' como Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Theodore R. Schatzki, Andreas Reckwitz, Raimo Tuomela, Stephen Turner, Michel de Certeau, Michel Foucault, que as práticas sociais compreendem: i) o conhecimento situado a fenômenos locais, mas ao mesmo tempo conectado aos planos mais amplos; ii) a questão da "performatividade" nas ações humanas considerando as interações humanas e não-humanas como elementos inter-relacionados de maneira tácita e não-tácita; iii) os elementos materiais culturais, artefatos e espaços nos quais se manifestam pervasivamente práticas laborais, discursivas e códigos normativos; iv) o elemento da legitimidade para a aceitação e sustentação social das práticas em si, v) a relevância de questões envolvendo agência humana, entendimentos compartilhados entre indivíduos, e imbricação de elementos de racionalidade e sensibilidade. Dessa forma, a sociomaterialidade das práticas se faz vivenciável em contextos interacionais a partir das cadeias e *nexus* de ação que se entrelaçam e atravessam os fazeres e dizeres do dia-dia, conferindo nuances, maneirismos e naturezas particulares às inúmeras práticas sociais que um

<sup>1</sup> Doutorando no CEPPAD/UFPR

<sup>2</sup> Professora do CEPPAD/UFPR (Curitiba-PR) e Universidade Positivo (UP) (Curitiba-PR)

<sup>3</sup> Mestre pelo CEPPAD/UFPR

determinado grupo pode sustentar no seu cotidiano, abarcando assim, elementos racionais e não-racionais instanciados na tradição, mas passíveis de (re)construção a partir da capacidade agêntica dos sujeitos que as acessam e as manifestam (SCHATZKI, 1996; 2001a; 2001b). Conforme Chia e MacKay (2007), a natureza 'trans-individual' que as práticas sociais possuem é o elemento central para se entender como elas orientam e educam a nossa atenção e moldam as nossas disposições na vivência diária, já que tanto a natureza social que (re)construímos nas nossas ações, quanto os processos que criamos e fazemos uso para esse fim, são subordinados a e constituídos por práticas e complexos de práticas, de maneira tanto consciente quanto inconsciente, ao mesmo tempo. Isso implica a compreensão de que, muito mais do que um elemento objetivo além do nosso espectro de existência – o que denotaria perguntar qual a nossa relação com as práticas –, as práticas sociais estão presentes em nós mediante o que fazemos e dizemos, contemplando planos racionais, emocionais, laborais, etc. Realizado esse levantamento e discussão das propriedades identificadas na categoria analítica 'práticas sociais', o ensaio segue sua discussão calcada na defesa pragmatista de Mattos (2003), de que a Administração é mais bem compreendida como uma disciplina intersticial, e não uma ciência propriamente dita (no sentido hermético do termo), dada sua necessidade de manter-se em oxigenação com outros saberes (científicos e não-científicos). É mediante essa noção que o texto articula sua relação com a questão da Estratégia na Administração, fazendo uso da noção de Mintzberg (2009) de que há uma prática central na disciplina da Administração – a prática da gestão –, e esta é concebida como algo interseccional entre "Arte", "Ciência" e "Habilidade Prática". Com essa articulação, possibilita-se e justifica-se a sustentação de argumentos analíticos que contemplem as propriedades antes elencadas sobre as práticas sociais, as quais abarcam elementos cientificamente racionalizáveis em graus variavelmente distintos. Evidencia-se em seguida a relação intrínseca desta prática (a prática da gestão) com o componente estratégico nas organizações: a Estratégia (enquanto prática nas organizações, e enquanto campo de conhecimento na disciplina intersticial da Administração) figura como a 'espinha dorsal' do que acontece e do que é feito nas organizações. Com efeito, abre-se uma via para que um diálogo entre 'visões baseadas em práticas sociais' possa ocorrer de maneira saudável, sem necessariamente descartar as contribuições de visões processualistas tradicionais na área, concebendo um entendimento complementar entre as concepções de "Estratégia como Processo" e "Estratégia como Prática" – esta última incorporando a primeira (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; SMINIA, 2009). O ensaio conclui que a principal contribuição das 'visões baseadas em práticas sociais' é oferecer um olhar mais realístico acerca da complexidade organizacional, a partir do foco nas práticas de gestão sustentadas numa realidade organizacional, possibilitando uma análise de elementos racionais, teóricos, laborais e viscerais existentes na natureza multifacetada delas.

**Palavras-chave:** práticas sociais; disciplina intersticial da Administração; prática da gestão; estratégia.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo a 'Teoria Geral da Administração', o componente estratégico dentro das chamadas "escolas de pensamento" da Administração ganhou força e ênfase a partir dos anos 1970 (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), adentrando áreas funcionais – como operações e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002), logística e cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001), marketing (KOTLER; KELLER, 2006), dentre outras –, adquirindo força e

se tornando um alicerce para a Administração, consolidando-se como indispensável para a compreensão desse campo de conhecimento científico (BULGACOV *et al.*, 2007). Entretanto, é sabido que a Estratégia (enquanto tema, e linha de pesquisa e de conhecimento na Administração) data, em termos de existência e de relevância teórico-empírico, a mais tempo do que as sugeridas 4 décadas supracitadas (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 2001).

No que tange à Teoria Social, identifica-se um retorno à razão prática fortemente influenciado pelo que Schatzki, Knorr Cetina e Savigny (2001) denominam de "virada prática", caracterizada pela tentativa de superar o antigo dualismo entre as visões do "individualismo metodológico" e da "sociologia estrutural" no entendimento dos fenômenos sociais, as quais polarizam suas explicações na ênfase exagerada à arbitrariedade da ação humana individual, ou ao determinismo da força das estruturas sociais, respectivamente. Alguns dos proeminentes desse movimento teórico-científico que ganhou força a partir dos anos 80 – a citar, Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Michel de Certeau, Stephen Turner, Andreas Reckwitz, Theodore R. Schatzki, Raimo Tuomela, dentre outros –, argumentam (embora haja diferenças cruciais entre as visões destes) em favor de uma perspectiva mais integradora desses pólos explicativos (variando nos graus de conflationismo dos seus argumentos), intermediada pelas "práticas sociais" sustentadas em um coletivo, de modo a fazer jus tanto aos esforços dos agentes individuais quanto às forças condicionantes do plano macrosocial.

A partir dos trabalhos de Richard Whittington (1992; 2006; 2007) e Paula Jarzabkowski (2003; 2005) – mas não exclusivamente<sup>1</sup> – é possível notar que essa preocupação com as práticas sociais também cruzou fronteiras e adentrou os contextos organizacionais da Administração, especificamente no tema da Estratégia, antes vista essencialmente como algo que as organizações **possuíam**, e passando a ser agora discutida e pesquisada por uma concepção mais fenomenológica e pragmatista, como sendo algo que as organizações **fazem** nas circunstâncias vividas pelos seus praticantes (WHITTINGTON, 2007).

Ao contrário do que o título desse ensaio possa sugerir, não objetiva-se fazer aqui um apanhado sistematizado das teorias que tratam de práticas sociais, que se vê proliferar no tema da Estratégia há alguns anos (RASCHE; CHIA, 2009); ao invés disso, intenta-se (tendo como pressuposto essa centralidade do tema da Estratégia para a Administração), discutir como as visões baseadas em teorias sobre práticas sociais contribuem para o ensino e a pesquisa do tema da Estratégia, tomando-se de maneira alinhada a essa idéia, outra – a de que no centro da Administração está uma prática nuclear, que se faz multifacetada em diversas acepções e aplicações circunstanciais: a prática da gestão (MINTZBERG, 2006; 2009).

Motivado pelo fato de que estudos com perspectivas integradas venham a solucionar parte dos limites funcionais existentes nos modelos teóricos que fundamentam grande parte das investigações e da construção do conhecimento em Estratégia (BULGACOV *et al.*, 2007), o ensaio aqui pretendido clama justificativa a partir de algumas questões. Primeiramente, é relevante que se discutam as implicações dessas ditas visões baseadas em práticas sociais para o tema da Estratégia, pois há um evidente movimento neste campo de pesquisa que almeja entender esse fenômeno sob uma visão mais orientada para a compreensão do seu processo, aberta a concepções construtivistas, como uma fuga ao pensamento racional-economicista que domina o campo (BULGACOV *et al.*, 2007). Além disso, uma vez que se aceita que não é satisfatório compreender qualquer organização sem que se 'amarrem' questões técnico-econômicas às questões sociológicas e contextuais (BULGACOV *et al.*, 2007), uma conversação entre abordagens com concepções mais processualistas (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 2001) e abordagens mais sociológicas (WHITTINGTON, 2007) pode auxiliar no desenvolvimento do tema da Estratégia, nesse sentido – apesar de que, não é finalidade deste texto discutir a fundo as divergências, por vezes até mesmo escolásticas, entre os defensores dessas vertentes. Por fim, ainda que se opte aqui pela discussão teórico-conceitual entre o tema da Estratégia na Administração e as visões baseadas em práticas a uma discussão peda-

gógica, há implicações deste texto para o ensino e a pesquisa em Estratégia, diante das conjecturas aqui tecidas.

## 2. 'VISÕES BASEADAS EM PRÁTICAS SOCIAIS'

A partir de meados do século passado, uma série de pensadores e teóricos sociais começou a atentar para um elemento central para o entendimento da realidade, até então pouco explorado ou analisado de maneira tangencial em virtude das tradições de pensamento institucionalizadas, e da complexidade que envolve abordá-lo e discuti-lo: as práticas sociais. Este elemento, polissêmico e multidimensional em essência (GHERARDI, 2009), representa para muitos um ponto de partida ontológico (ORLIKOWSKI, 2010), de natureza social, o qual possibilita relacionar elementos explicativos da ordem das estruturas sociais mais 'macro' às questões das atividades rotineiras e cotidianas mais 'micro' (SCHATZKI; KNORR CETINA; SAVIGNY, 2000). Assim, enfatizando interações sociais, elementos de construção coletivos em determinados tempos e espaços, e não dissociando elementos mentais de elementos corporais, tradição de criatividade, e nem aspecto rotineiro de improvisação, as práticas sociais são um elemento cuja amplitude acaba por realizar uma 'ponte' entre elementos instituídos e instituintes, conforme salienta Coulter (2001, p.29; 39, tradução nossa):

[...] a rota apropriada para a solução do problema da relação 'micro-macro' [na teoria sociológica contemporânea] deve ser encontrada mediante uma elucidação sistemática da lógica das nossas práticas comuns (incluindo nossas práticas comunicativas) nas nossas circunstâncias comuns [...] uma apreciação adequada no papel da 'macro-ordem' nas nossas vidas cotidianas revela que tais fenômenos são variavelmente instanciados mediante aquilo que nós dizemos e fazemos e também que nossas condutas são "onirelevantemente" relacionadas às considerações do 'macro-nível'.

Segundo Strati (2007, p. 65), as práticas têm total relação com as questões do conhecimento humano nos planos mais amplos da vivência cotidiana, sob aspectos conscientemente sistematizáveis ou não. Para este autor, as práticas compreendem: i) o conhecimento situado à fenômenos locais, mas ao mesmo tempo conectado aos planos mais amplos; ii) a questão da "performatividade" nas ações humanas considerando as interações humanas e não-humanas como elementos inter-relacionados de maneira tácita e não-tácita; iii) os elementos materiais culturais, artefatos e espaços nos quais se manifestam pervasivamente práticas laborais, discursivas e códigos normativos; e iv) o elemento da legitimidade para a aceitação e sustentação social das práticas em si. Dessa forma, a sociomaterialidade das práticas se faz pervasivamente vivenciável em contextos interacionais a partir das cadeias e *nexus* de ação que se entrelaçam e atravessam os fazeres e dizeres do dia-dia, conferindo nuances, maneirismos e naturezas particulares às inúmeras práticas sociais que um determinado grupo pode sustentar no seu cotidiano, abarcando assim, elementos racionais e não-rationais instanciados na tradição (possuindo, com isso, vinculações históricas), mas passíveis de (re)construção a partir da capacidade agêntica dos sujeitos que as acessam e as manifestam (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; SANDBERG; DALL'ALBA, 2009; SCHATZKI, 1996; 2001).

Conforme Chia e MacKay (2007), a natureza "trans-individual" que as práticas sociais possuem é o elemento central para se entender como elas orientam e educam a nossa atenção e moldam as nossas disposições na vivência diária, já que tanto a natureza social que construímos e reconstruímos nas nossas ações, quanto os processos que criamos e fazemos uso para esse fim, são subordinados a e constituídos por práticas e complexos de práticas, de maneira tanto consciente quanto inconsciente, ao mesmo tempo. Isso implica a compreensão

de que, muito mais do que um elemento objetivo além do nosso espectro de existência – o que denotaria perguntar qual a nossa relação com as práticas –, as práticas sociais estão presentes em nós mediante o que fazemos e dizemos, contemplando planos racionais, emocionais, laborais, etc.

É nesse sentido que, entendendo que os seres humanos não são seres de racionalidade plena mas, muito pelo contrário, que abarcam em sua natureza elementos de diversas sortes (intelectuais, comportamentais, analíticos, emocionais, etc.), que se tem, contemporaneamente, um desenvolvimento de "visões baseadas em práticas sociais" que visam analisar fenômenos e processos da vivência humana cotidiana em inúmeros contextos sociais, a exemplo das organizações e daquilo que nelas acontece diariamente. Dessa forma, o tema da Estratégia (sendo central nos Estudos Organizacionais) também foi expandido em termos analíticos e explicativos a partir da contribuição da corrente da "estratégia como prática social" (*Strategy as Practice*), a qual entende que a estratégia não é algo que as organizações exclusivamente **possuem**, mas sim algo que os agentes necessariamente **fazem** dentro delas, construindo e reconstruindo rotineiramente nos seus cotidianos (JARZABKOWSKI, 2003; 2005; WHITTINGTON, 2006; 2007).

Seguindo esta linha de raciocínio, a estratégia como prática percebe a estratégia não apenas como sendo um atributo das organizações, mas também como uma atividade realizada no cotidiano das pessoas que compõem esses coletivos, consolidando-se, dessa forma, como uma prática social, como qualquer outra existente e constituinte do tecido social da realidade, sendo circunscrita às organizações, meramente para fins de objeto de estudo – o que não significa dizer que não haja práticas estratégicas fora das organizações, como, por exemplo, na vida privada dos indivíduos, nas relações sociais nas quais estes se engajam, etc.

Essa linha de raciocínio configura uma tendência sociológica para se entender a prática estratégica nas organizações (WHITTINGTON, 2006), não apenas a fim de se evitar o paradigma econômico predominante no campo da Estratégia, mas também pelo fato de que as organizações são um fenômeno coletivo e social, esquivando-se, dessa forma, de 'psicologismos' ou de preocupações estritamente psicológicas (o que configuraria uma ênfase analítica individualista a um fenômeno de grupo), ainda que os elementos da psicologia social sejam cruciais para o seu entendimento (WEICK, 1995). De maneira complementar à lógica da estratégia como prática, há todo um desenvolvimento de outras áreas dos estudos organizacionais que tem ampliado suas concepções absorvendo esses avanços das visões baseadas em práticas sociais, mesmo em áreas funcionais, como tecnologia (ORLIKOWSKI, 1992; 2000), marketing (ALLEN, 2002), e contabilidade (AHRENS; CHAPMAN, 2007), por exemplo.

O que é válido frisar nessas visões baseadas em práticas é o fato de que elas necessitam não serem desatreladas de explicações envolvendo estruturas cognitivas, lógicas institucionais e elementos fundamentais que constituem o tecido social no qual elas (as práticas sociais) estão fincadas – a exemplo de crenças, valores, racionalidades, etc. Essa preocupação é crucial para um entendimento rico e mais verossímil da realidade dos agentes em contextos de análise (como as organizações, por exemplo), pois, do contrário, pode-se desenvolver argumentos tautológicos, nos quais a pura explicação "da prática pela prática" seria o suficiente para se analisar e se entender como a realidade é continuamente (re)construída no seu cotidiano (MARSHALL, 2008).

### 3. A PRÁTICA DA GESTÃO E A ESTRATÉGIA

Dedicando-se ao "[...] estudo dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade organizacional em longo prazo, considerando suas origens, elementos constitutivos e implicações teóricas e práticas" (BULGACOV, *et al.*, 2007, p. 2), os estudos em

estratégia organizacional desempenham papel nuclear para a Administração pelo fato de que eles pretendem elucidar questões fundamentais para o entendimento das organizações, como, por exemplo, questões referentes à ascensão e queda de organizações e de práticas organizacionais, que se proliferam dentro de, e entre campos organizacionais. Sendo assim, o elemento estratégico tende a figurar como a "espinha dorsal" da organização pelo fato de que, ao estabelecer missão, visão, objetivos, táticas e políticas norteadoras para as áreas funcionais componentes de uma organização, a estratégia é central na construção e reconstrução contínua de toda e qualquer organização. Por ser central a tal processo, é necessário que haja uma gestão desse componente estratégico, na qual os aspectos relacionados com a ação dos profissionais envolvidos nesse processo se relacionem com a busca dos resultados e propósitos organizacionais, abrangendo, portanto, duas atividades paralelas e ao mesmo tempo, complementares: a preocupação com o acompanhamento da missão organizacional e a interação da organização com o ambiente (em suas diferentes facetas) no qual ela está inserida – isso é o que configura a **gestão estratégica** nos níveis estratégico, tático e operacional nas organizações.

Ampliando o espectro dessa discussão, volta-se para a complexidade em definir se a Administração é ciência, ou não. Segundo Merton (1996), a ciência e o seu conteúdo são afetados pelas instituições sociais sustentadas por práticas específicas da coletividade social, as quais afetam a produção, seleção e distribuição do conhecimento tido como "científico". Isso implica dizer que a ciência é permeada por regras distintivas da sua comunidade (como em qualquer comunidade, haja vista serem construções sociais) frente a um objeto de pesquisa definido, as quais integram sistemas de papéis, interações e relações, sustentadas por práticas sociais dessa comunidade. No caso da Administração, apesar de congregarem métodos e técnicas comuns a um campo científico, esta se configura mais como uma interdisciplina (ou "disciplina intersticial", marcada por dicotomias e equívocos interpretativos entre teoria e prática) do que como uma ciência propriamente dita (MATTOS, 2003; 2009), embora enquanto interdisciplina, a Administração tenha sim, um objeto de pesquisa definido: **a prática da gestão**, a qual engloba os elementos clássicos e racionais e elementos de agregados sensíveis, artísticos, viscerais, etc. É essa a concepção que se acredita aqui ser uma chave para integração de perspectivas que discutam processo e práticas nos estudos em Estratégia.

Sustentando um argumento que sugere uma inclinação fenomenológica e pragmática, Mintzberg (2006) concorda com a ideia de que a Administração não pode constituir uma ciência, uma vez que, em essência, esta permanece profundamente incrustada nas práticas da vida cotidiana, sendo seu corpo de técnicas e ferramentas indissociável de um 'fazer' e de um 'ser' contextualizado. Segundo o autor, "junte um bom punhado de habilidade artesã a certa porção de arte e um pouco de ciência e você terá uma atividade que acima de tudo é uma **prática**" (MINTZBERG, 2006, p. 21, grifo no autor). Segundo o autor, a atividade de gestão enquanto uma prática significa uma combinação desses três elementos, que não necessariamente precisam existir em perfeito equilíbrio, mas que precisam se reforçar mutuamente:

A arte estimula a criatividade, resultando em "intuição" e "visão". A ciência provê a ordem, por meio de análises e avaliações sistemáticas. E a habilidade prática faz conexões, acumulando experiências tangíveis. Da mesma forma, a arte tende a ser indutiva, de eventos específicos a ampla visão geral; a ciência é dedutiva, partindo de conceitos gerais a aplicações específicas; e a habilidade prática é iterativa, indo e vindo entre o específico e o genérico. Isso se expressa mais evidentemente na maneira como cada um aborda a estratégia: como um processo de imaginação na arte, de planejamento na ciência, e de empreendimento na habilidade prática (MINTZBERG, 2006, p. 95).

Essa prática, eminentemente social (pois a ação gerencial nas organizações é inviável sem o envolvimento de outros agentes da organização), é permeada até hoje por uma série de características pronunciadas em maior ou menor grau, de acordo com cada realidade analisa-

da, a citar: i) a brevidade e a variedade das suas atividades intrínsecas; ii) a fragmentação e a descontinuidade de suas tarefas; iii) a orientação para a ação (laboral e comunicativa); iv) o favorecimento das maneiras formais e informais de comunicação; v) a natureza pervasiva e hierarquizada das suas atividades; vi) a velocidade e o ritmo implacável das suas atividades; vii) o controle das atividades realizado de maneira mais sutil do que explícito (MINTZBERG, 2009). Todas essas características tem sido, ao longo de décadas, transformadas, sintetizadas, codificadas e elencadas em siglas denotando verbos, como planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar, desenvolver, verificar, analisar, agrupar, reportar, prever, antecipar, etc. Ainda assim, muito pouco da prática da gestão tem sido confiavelmente codificado, menos ainda analisado em termos de eficiência, dado o fato de que o que efetivamente existe na natureza de uma prática social é uma boa parcela de conhecimento tácito, oriundo das suas cadeias e *nexus* de ação, representadas por um "[...] conjunto de fazeres e dizeres organizados por um substrato de entendimentos, um conjunto de regras, e uma estrutura teleoafetiva" (SCHATZKI, 2001, p. 53, tradução nossa). É nessa base que o entendimento mintzbergiano acerca da gestão enquanto uma prática é relevante, pois ele consegue combinar elementos tradicionalmente racionais com elementos visceralmente tácitos e de natureza *perceptual*, como indica a Figura 1:

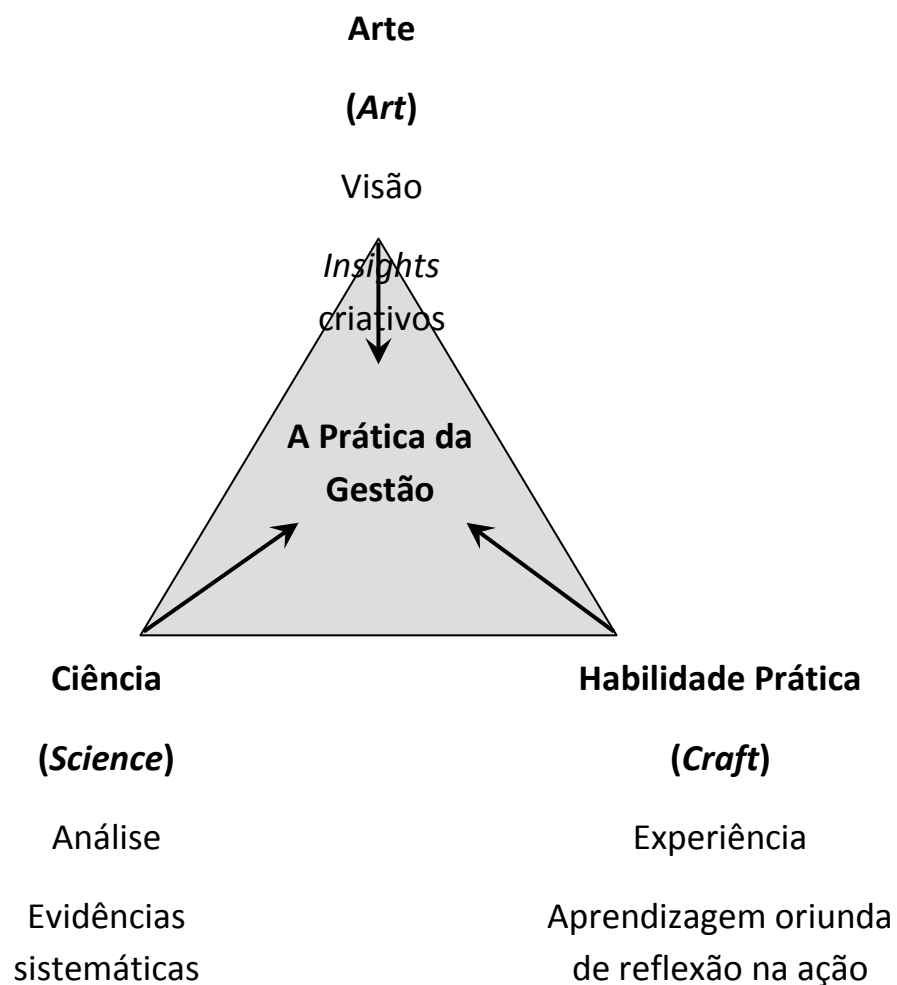


Figura 1: A prática da gestão composta de arte, habilidade prática e ciência  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009, p. 11).

A natureza intuitiva e artística de uma prática na vida cotidiana (individual ou organizacional) merece apreciação particular aqui, haja vista a noção persistente de que a gestão de qualquer coisa é sinônimo de consciência plena, clareza racional, e ação voluntária, por parte de um agente. As práticas manifestam formas de pensar investidas em formas de agir, que arranjam e rearranjam elementos distintos entre si (num processo de bricolagem), resultando numa "arte de combinação a qual não pode ser dissociada de uma arte de utilização" (DE CERTEAU, 2002, p. xv, tradução nossa), nem sempre voluntária e consciente, dada a multiplicidade de estruturas existentes que acessamos e que se investem sobre nós, sendo impossível, portanto, o pleno conhecimento e clareza dessa pluralidade (DE CERTEAU, 2002; GIDDENS, 2003; SCHATZKI, 2001). Diante de uma análise trivial tanto da teoria quanto da prática da gestão, é facilmente identificável o fato de que há uma série de "maneirismos", entendimentos sutis, sensibilidades de vivência, e disposições "trans-individuais" nas atividades do cotidiano dos gestores (MINTZBERG, 2009). Assim sendo, a crítica a um elemento plenamente racional e lúcido na prática da gestão – conforme sugere o modelo apresentado – se faz coerente e plausível, diante da discussão sobre o que uma prática abarca, justificando a inserção dos elementos tácitos, viscerais e intuitivos para se entender a natureza da atividade mais elementar da Administração, tendo com isso, implicações nos demais campos dessa disciplina intersticial. Assim, é evidente que os elementos tecno-ferramentais e metódicos dessa prática se encontram conjugados às questões da arte e da habilidade prática assimilada pelos agentes, configurando relevância para o entendimento completo do que vem a ser a gestão.

Concluindo esta seção, é perceptível o fato de que uma concepção da gestão como sendo uma prática é saudável para o entendimento, ensino e pesquisa em Administração (em particular em Estratégia), já que se aproxima de uma concepção mais verossímil de realidade, na qual os elementos racionais, emocionais e vivenciais do ser humano conseguem ser congregados. Em adição, essa combinação de fatores também auxilia no esclarecimento da prática da gestão estratégica, pois esta demanda uma série de ferramentas e elementos de referência para descobrir as relações sistemáticas existentes entre as ações dos gestores e o desempenho de uma organização.

#### **4. 'VISÕES BASEADAS EM PRÁTICAS SOCIAIS' E A ESTRATÉGIA**

A partir de um entendimento da gestão como sendo uma prática social, o que se faz necessário aqui é um delineamento mínimo versando tal conceito para a realidade organizacional, tendo em vista que essa prática se estende além das fronteiras organizacionais, permeando, naturalmente, os universos particulares dos indivíduos nas esferas sociais de suas existências. Dessa forma, "práticas organizacionais" podem ser entendidas como sendo:

[...] ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstróem a organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado. São, portanto, práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009, p. 632).

Nesse sentido, importa tratar da gestão como sendo uma prática organizacional (dentre várias outras), cujo componente estratégico reside no fato de que, mesmo que cada área funcional de uma organização tenha uma gestão específica dos seus processos, estes ainda assim seguirão atrelados ao norte estratégico central da organização, diante do fato de que este atribui significado nuclear ao processo de (re)estruturação de uma organização – o *organizing* (WEICK, 1995). Se considerarmos, portanto, que esse processo de construção e reconstrução contínuo de uma organização (o *organizing*) é central para o entendimento do seu funcionamento no plano da práxis, passa a ficar mais evidente o fato de que, intrínseco a ele, estará um



processo igualmente contínuo de se "fazer a estratégia" (o *strategizing*), no sentido de atrelar as ações cotidianas a uma prática norteadora central (a prática da gestão estratégica), a qual atribui sentido referencial às ações dos agentes de uma organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Diante disso, *organizing* e *strategizing* são elementos que precisam ser compreendidos como sendo entremeados e entrelaçados na ação cotidiana, de modo a configurarem uma dualidade prática e dinâmica (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON, *et al.*, 2006).

Na esteira deste raciocínio, acredita-se mais em uma complementaridade entre concepções envolvendo 'processo estratégico' e 'prática da estratégia nas organizações' no entendimento da Estratégia (enquanto elemento das organizações, e tema de ensino e pesquisa), pois enquanto o primeiro tende a focar nas relações recíprocas entre as ações dos gestores e o ambiente (mais próxima à questão da gestão estratégica), o segundo tende a contemplar mais as rotinas e procedimentos de (re)produção nas ações estratégicas do cotidiano dos agentes nas organizações (CHIA; MACKAY, 2007). Essa complementaridade, aproximando processo à prática, parece ser contemplada na seguinte afirmação de Mintzberg (2009, p. 162-163, tradução nossa, grifo no autor):

Estratégias podem ser **formadas** sem serem formuladas: elas podem emergir mediante esforços de aprendizagem informal mais do que tendo sido criadas mediante um processo formal. [...] Estratégias não são tábuas de mandamentos esculpidas no topo de montanhas, a serem carregadas até sua base para execução; elas são aprendidas no chão por qualquer um que tenha a experiência e a capacidade de enxergar o geral além do específico. [...] Portanto, o processo da estratégia está muito mais próximo da habilidade prática, reforçada por um bom punhado de arte. A ciência adentra na forma de análises, para alimentar informações e constatações ao processo, e na forma de planejamento, não para se criar estratégias [...] mas para se programar as conseqüências das estratégias criadas mediante a aventura e a aprendizagem.

A opção de entendimento complementar entre as concepções de processo e de prática para o tema da Estratégia aqui sugerida não ignora a problemática envolvendo os defensores dessas "correntes"; apenas opta-se por não se enveredar nessa discussão, já que se acredita que esses caminhos têm cada vez mais se aproximado em termos de argumentos e desenvolvimentos analíticos (BÜRGI; JACOBS; ROOS, 2005; HERACLEOUS; JACOBS, 2008; WHITTINGTON; CAILLUET, 2008) do que em termos de posicionamento teórico e de níveis de análise (WHITTINGTON, 2007). Langley (2007), por exemplo, afirma que o entendimento da vertente da 'estratégia como prática social' geralmente incorpora o pensamento processual e, por conseguinte, argumentos teóricos da vertente que entende a 'estratégia como processo'; entretanto, a divergência crucial reside mais na operacionalização metodológica e nos níveis de análise das pesquisas, do que de argumentos teóricos e em alguns pressupostos fundamentais de ambas.

No que tange a estratégia como prática, um dos problemas que esta corrente enfrenta reside no fato dela, influenciada pela dita 'virada prática' nas Ciências Sociais e Humanas (SCHATZKI; KNORR CETINA; SAVIGNY, 2001), ser infligida pela imprecisão que o conceito de práticas sociais abarca. Justamente por partir de um solo estruturacionista (WHITTINGTON, 1992) – o qual por si só já é alvo de críticas quanto ao entendimento do que são práticas sociais (SCHATZKI, 1996) – a estratégia como prática acaba, ainda por cima, se apropriando e intercalando conceitos de autores distintos, o que, de certa forma, "mina" a robustez e a consistência dessa perspectiva teórica, ao expô-la a incoerências conceituais entre os autores dos quais ela se apropria (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a; CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008b). Assim sendo, para que um desenvolvimento teórico-metodológico mais seguro possa ocorrer nela, certo grau de precisão conceitual diante do que se entende por

práticas sociais vem a ser crucial, no intuito de facilitar a operacionalização desta fundamental categoria de análise, frente a pesquisas empíricas nessa abordagem.

Uma maior clareza e especificação de qual conceito para práticas usar, aliada a conversações com o entendimento da estratégia como processo pode ser um caminho para se concretizar estudos organizacionais aliando questões técnico-econômicas a questões sociológicas e contextuais, conforme sugerido em Bulgacov *et al.* (2007), possuindo, com isso, implicações não apenas teóricas (nas quais processo, práticas e resultados organizacionais poderiam ser analisados), mas também metodológicas e mesmo de pressupostos a partir dos quais as reflexões sobre essas relações se assentariam (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; LANGLEY, 2007; SMINIA, 2009).

## **5. IMPLICAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DAS 'VISÕES BASEADAS EM PRÁTICAS SOCIAIS' PARA O ESTUDO, ENSINO E PESQUISA EM ESTRATÉGIA**

A implicação mais evidente da utilização das ditas 'visões baseadas em práticas sociais' no tema da Estratégia – contemplando estudo, ensino e pesquisa – é a ampliação da lógica do que significa pensar e ensinar Estratégia, por meio da centralidade da prática da gestão e do papel referencial da estratégia para a disciplina intersticial da Administração – conforme arguido até o presente momento. Ao se voltar para a complexidade dinâmica da pesquisa em práticas sociais no universo organizacional, volta-se, por conseguinte, a uma realização de pesquisa e de ensino mais realística do tema, a partir da qual as reflexões e conteúdos abandonam uma lógica prescritiva em prol de uma lógica analítica indissociável da experiência vivida pelos seus praticantes. Dessa forma, volta-se para uma eletividade da disciplina na qual o papel da experiência vivida, embebida nos contextos sociais nas organizações, é ajustado ao papel do conhecimento sistematizado e racionalizado da ciência, juntamente com o espaço para o desvelamento dos elementos viscerais da natureza humana (MINTZBERG, 2006). O caráter explanatório e analítico sobre uma prática organizacional (com sua natureza estratégica intrínseca), passa a ser o centro das reflexões e das provocações científicas, a partir do momento em que estas atividades habilitam os que as estudam a refletirem e a entenderem melhor suas próprias ações, diante das suas experiências vividas em contextos organizacionais, reconstruindo mentalmente suas ações mediante tais reflexões (MINTZBERG, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

A grande questão não é negar a possibilidade de se ensinar Estratégia de uma maneira apenas teórica, mas sim ampliar essa ideia atrelando a esse ensino o componente da experiência vivida responsável por suscitar reflexões em cima das práticas de vida daqueles que as analisam (DEWEY, 1959). De maneira proporcional, a pesquisa passa a ser em cima das práticas organizacionais em si, combinando o elemento de abstração teórica ao do saber prático, potencializando explicações e interpretações a partir do momento em que se ilustram como se dão e quais são as ações e interações responsáveis por realizar o processo de (re)construção contínua de uma organização (RAELIN, 2009) – remetendo à complementaridade entre *organizing* e *strategizing*. O intuito principal dessa ampliação a partir de conversações e utilizações de 'visões baseadas em prática sociais' é o desenvolvimento de um arcabouço no qual uma "epistemologia das práticas" seja a sua grande e *sui generis* contribuição (RAELIN, 2007; TARDIF, 2000), pois:

Em tempos de "estudantes como consumidores", nos quais a educação pode ser vista como uma experiência de produção pode haver extrema resistência a métodos que não deem aos estudantes as respostas pelas quais eles estão pagando. [...] Por outro lado, as mudanças exponenciais na vida organizacional produzidas por um ambiente de pouca constância demandam mudanças correspondentes em como nós prepara-

mos pessoas para assumir papéis produtivos na sociedade. Nós temos de pedir às nossas universidades e instituições de ensino aliadas para fazerem valer o seu compromisso de serem responsivas e inovativas nos seus próprios processos pedagógicos. Mais do que isso, muitas faculdades podem achar valor em participar em projetos que se intersectam com condições de "mundo-real" ao mesmo tempo em que contribuem para o saber prático. O que está sendo demandado é uma epistemologia que transforme o aprender de uma aquisição de regras e conhecimentos objetificados em uma onde o aprender contemple a sabedoria proveniente da ação em si. [...] Finalmente, uma epistemologia prática deve ser capaz de visar resultados de aprendizado que sejam especificamente baseados na prática, em outras palavras, que derive do aprendizado que ocorre dentro do mundo prático ao invés daquele apenas das salas de aula (RAELIN, 2007, p. 513; 507, tradução nossa).

Especificamente para a questão da pesquisa em Estratégia, a implicação mais evidente seria (e, de certa forma, já tem sido) a utilização de uma abordagem de orientação mais etnometodológica para o estudo das práticas organizacionais (HERITAGE, 1999), focando-se principalmente nas questões observacionais (interacionais, conversacionais), triangulando-as ao máximo com métodos e técnicas como entrevistas semi-estruturadas e abertas. Uma justificativa para tal escolha metodológica reside no fato de que, ontológica e epistemologicamente, a etnometodologia compartilha de inúmeros elementos das 'visões baseadas em práticas sociais' (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009), a citar: i) base fenomenológica; ii) concepção e preocupação com as 'micro-atividades' e as interações da prática cotidiana; e iii) atenção aos significados e elementos simbólicos relevantes para a construção da realidade. Uma vez que o que esta abordagem se propõe a fazer é, desvelar, partindo do nível mais 'micro' de análise – que seria o nível interacional – os processos pelos quais as estruturas que condicionam as ações humanas são formuladas e sustentadas, sob uma lógica recursiva (GIDDENS, 2003), a etnometodologia sustenta pressupostos comuns aos das 'visões baseadas em práticas'.

Por fim, Mintzberg (2006, p. 214) contribui de maneira significativa para se entender as implicações aqui sugeridas no estudo das práticas organizacionais, quando afirma que "[...] aprendizagem não é ação; é reflexão sobre a ação". Assim, pretende-se afirmar aqui que as 'visões baseadas em práticas sociais' podem suscitar uma mudança na concepção do aprendizado da Estratégia envolvendo todos os seus praticantes – nas organizações, nas consultorias, nos centros de pesquisa e nas salas de aula (CORTESE, 2009; MINTZBERG, 2006; 2009; WHITTINGTON, 2006) – na realização da sua prática mais central: a prática da gestão nas organizações, a qual é indissociável do componente estratégico.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Management accounting as practice. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 1-2, p. 1-27, 2007.

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 626-646, Out./Dez., 2009.

ALLEN, D. E. Toward a theory of consumer choice as sociohistorically shaped practical experience: the fits-like-a-glove (FLAG) framework. **Journal of Consumer Research**, v. 28, n. 4, p. 515-532, Mar. 2002.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BULGACOV, S.; SOUZA MATITZ, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. A. **Administração estratégica**: teoria e prática – colaboração Péricles José Pires. São Paulo: Atlas, 2007.

BÜRGI, P. T.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. From metaphor to practice: in the crafting of strategy. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 78-94, 2005.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. S-A-P zapping the field. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 107-112, 2008b.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. Corporate structure: from policy to practice. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002, p. 182-205.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CORTESE, C. G. Learning through teaching. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 87-115, 2009.

COULTER, J. Human practices and the observability of the 'macro-social'. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001, p. 29-41.

DE CERTEAU, M. **The practice of everyday life**. Berkeley, LA: University of California Press, 2002.

DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo. 3ª. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

HERACLEOUS, L.; JACOBS, C. D. Crafting strategy: the role of embodied metaphors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 309-325, 2008.

HERITAGE, J. Etnometodologia. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999, p. 321-392.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

\_\_\_\_\_. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.

\_\_\_\_\_; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

\_\_\_\_\_; WHITTINGTON, R. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 271-282, 2007.

MARSHALL, N. Cognitive and practice-based theories of organizational knowledge and learning: incompatible or complementary? **Management Learning**, v. 39, n. 4, p. 413-435, 2008.

MATTOS, P. L. C. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 35-55, 2003.

\_\_\_\_\_. "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 349-360, 2009.

MERTON, R. K. **On social structure and science** – edited and with an introduction by Piotr Sztompka. Chicago: The University of Chicago Press, 1996.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Managing**. 1a. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3a. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, Aug. 1992.

\_\_\_\_\_. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, v. 11, n. 4, July/Aug. p. 404-428, 2000.

\_\_\_\_\_. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 23-33.

RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.

\_\_\_\_\_. The practice turn-away: forty years of spoon-feeding in management education. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 401-410, 2009.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: a life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.

SCHATZKI, T. R. **Social practices: a Wittgensteinian approach to human activity and the social**. Cambridge University Press, 1996.

\_\_\_\_\_; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

\_\_\_\_\_. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, Theodore R.; KNORR CETINA, Karin; SAVIGNY, Eike von (Eds). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001, p. 42-55.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

STRATI, A. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários: elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas consequências em relação à formação para o magistério. **Revista Brasileira de Educação**, n. 13, p. 5-24, 2000.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, Oct. 2007.

\_\_\_\_\_; CAILLUET, L. The crafts of strategy: special issue introduction by the guest editors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 241-247, 2008.

\_\_\_\_\_; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

---

<sup>i</sup> Reconhecem-se também as contribuições de autores que versam de maneira similar a Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, a citar: Julia Balogun, Gerry Johnson, David Seidl, Leif Melin, Linda Rouleau, Valérie-Inès de La Ville, Eléonore Mounoud, Eero Vaara, dentre alguns outros. Contudo, para fins do argumento a ser desenvolvido, preferiu-se focalizar aqui nos trabalhos dos dois autores considerados "seminais" para essa perspectiva teórica.