

# ***ENSAIO: diálogos entre a estratégia e teoria do espaço social: uma proposta***

**ESSAY: Dialogues between strategy and theory of social space: a proposal**

Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão<sup>1</sup>

Luiz Alex Silva Saraiva<sup>2</sup>

## ***Resumo***

A concepção racionalista é insuficiente para dar conta da dinâmica estratégica, já que os gestores das empresas nem sempre baseiam suas decisões na racionalidade. Neste ensaio, pretende-se situar a discussão sobre estratégia organizacional no campo social, assumindo-se que a estratégia é fruto da construção social da realidade porque a organização se ajusta (não se antecipa), de um lado, a fatores macro e micro ambientais, e, de outro, aos anseios dos seus dirigentes. Rompe-se a partir da teoria do espaço social de Pierre Bourdieu a visão de que o real é dado, ao se assumir que a construção estratégica é uma espécie de caleidoscópio, em que o indivíduo tem um papel ativo na compreensão da realidade, nela interferindo diretamente. Conclui-se que a forma como cada gestor analisa o ambiente depende do lugar que ocupa no espaço social, o que vai determinar que fatores considerar, avaliar e hierarquizar em uma análise ambiental e como define e implanta a estratégia. Pretende-se com esta proposta contribuir para o entendimento da estratégia como sendo socialmente construída a partir da junção de variáveis racionais e também simbólicas e culturais, ampliando a visão que se tem do processo estratégico e de seus desdobramentos na organização.

**Palavras-chave:** Estratégia; teoria do espaço social; estratégia como prática social.

## ***Abstract***

Strategic rational approach is not enough to reach strategic dynamics, once managers not always decide based on rationality. In this essay, we try to situate the discussion about organizational strategy on social field. We suppose that strategy is result of social construction of reality because organization adjusts (not anticipates), to macro and micro environmental aspects, and also to managers' goals. From Pierre Bourdieu's social space theory, we disagree with the vision that real is given. We believe that strategic construction is a kind of kaleidoscope, based on active role of individuals to comprehend and interfering into reality. We conclude that different ways of analyzing environment depends of place occupied by managers in social space, what determines what aspects to consider, evaluate and organize in an environmental analysis, and how they define and implement strategy. With this proposal, we intent to contribute no understanding of strategy as a social construction starting from association of rational and symbolic and cultural elements, enlarging vision about strategic process and its effects on organization.

**Key words:** Strategy; social space theory; strategy as social practice.

1 Professora Titular do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA, Brasil. Possui doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil.

2 Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - FACE/UFMG, Brasil. Possui doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil.

## ***Introdução***

O objetivo neste ensaio é situar a discussão sobre estratégia organizacional no campo social. Entende-se que, como as organizações são construções sociais, ainda que, muitas vezes, tal aspecto seja diluído em considerações sobre sua finalidade econômico-produtiva, precisam ser compreendidas à luz de um referencial basicamente social para que façam sentido enquanto construções humanas.

Com esse intuito, adota-se a perspectiva da construção estratégica baseada na teoria do espaço social de Pierre Bourdieu. Como discutir-se-á adiante, esta visão politiza a estratégia das organizações à medida que a situa em um contexto mais amplo, o que é essencial para que a estratégia, como as demais dimensões organizacionais, não seja discutida em um vácuo hipotético, longe das relações sociais travadas ao seu redor.

Após esta introdução, apresentar-se-á sinteticamente a estratégia como prática cognitivo-construtiva o que precede a segunda seção, que versa sobre novas abordagens estratégicas. Um terceiro momento enfocará o ambiente e a estratégia, sucedida por uma seção que discute a teoria do espaço social, o que antecede as considerações finais do ensaio.

## ***A estratégia como prática cognitivo-construtiva***

Apesar da aparente homogeneidade no que se entende por estratégia, dado o que se ensina nas escolas de administração, uma pesquisa mais aprofundada denuncia a diversidade de conceitos e paradigmas referentes a esta área. Como sustenta Bernardes (2005, p. 1), “o campo da estratégia é povoado por uma pluralidade de paradigmas, muitas vezes conflitantes, que polarizam as compreensões”, visão que é corroborada por Carlomagno e Bruhn (2005), que destacam apenas alguns pontos de convergência entre as diversas abordagens. Para estes autores, as convergências primeiro dizem respeito tanto à organização como ao ambiente; em segundo lugar, sua essência é complexa; em terceiro,

a estratégia afeta o bem estar da organização; e, finalmente, ela envolve questões tanto de conteúdo como de processo.

De acordo com Costa e Silva (2002, p. 2) “estratégias são de forma ampla, entendidas como cursos de ação ou linhas-mestras, sejam gerais ou específicos, conscientemente concebidos para se lidar com uma situação”. É a administração estratégica que possibilita às empresas condições de determinar uma série de ações inter-relacionadas e coordenadas com o objetivo de se atingir metas, aproveitando de forma eficaz as oportunidades e ligando de uma maneira mais adequada com os riscos (SALAZAR; DORNELAS, 2003).

Rebelo e Erdmann (2003) apontam que as várias concepções de estratégia buscam a definição de ações futuras, baseando-se em dados do passado e projeção de cenários. Nesse mapeamento, são construídas estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Neste sentido, Mintzberg e McHugh (1985) sugerem uma tipologia que trata da relação entre estratégias realizadas e não-realizadas. A consecução de estratégias e sua operacionalização, nesse raciocínio, basear-se-iam em uma estruturação, objetiva, de alternativas consideradas viáveis para a empresa, do ponto de vista racional.

Todavia, como Simon (1997) coloca, a capacidade humana para a tomada de decisão racional é limitada. Seria necessário ter acesso a todas as informações relacionadas a cada alternativa, bem como a cada um de seus possíveis desdobramentos, para que houvesse uma capacidade efetiva de decisão racional, algo inviável do ponto de vista do tempo e da funcionalidade organizacional. Nesse sentido, “a estratégia não pode ser simplesmente retratada como um processo deliberado, consciente, racional e lógico, enfatizando a separação entre o pensar e o agir, entre planejar e executar” (REBELO; ERDMANN, 2003, p. 3) porque, de fato, não é assim que ocorre. Na prática, não há separação dos processos de planejamento dos de execução, e tampouco uma lógica que ignore as emergências e que hierarquize as decisões de acordo com a missão organizacional. Em síntese, há muito menos racionalidade na formulação e implementação

de estratégias do que gostariam os estrategistas racionalistas.

A visão racionalista da estratégia, já há algum tempo, vem sendo questionada, notadamente quando as condições divergem do que se havia previsto. Percebeu-se, então, que muito da formulação estratégica era associada a uma crença na capacidade dos estrategistas em prever como seriam os cenários, para depois se estabelecerem, reativamente, as formas de adaptação das organizações. Na prática, as condições ambientais são cada vez mais imprevisíveis, o que faz com que o mecanicismo econômico (AKTOUF, 2004) seja insuficiente para dar suporte às certezas dos modelos estratégicos racionalistas.

Para suprir esta considerável lacuna na visão racional da estratégia, uma alternativa que tem se mostrado viável é a associação entre estratégia e cognição. Nessa linha, as estratégias de uma organização se assemelhariam a construções, baseadas nas capacidades cognitivas dos atores organizacionais de, ativamente, estabelecerem as formas de gestão da empresa para fazer frente aos desafios ambientais. Na perspectiva cognitiva, estratégia significa que as representações do grupo de dirigentes do alto escalão orientam o comportamento das demais pessoas, bem como a ação da empresa. Esta adoção do comportamento dos estrategistas acontece mesmo quando suas representações são compartilhadas ou impostas aos demais membros de outros níveis organizacionais (MINTZBERG, 1991). Este compartilhamento é peça importante no alcance da legitimidade institucional, porque amplia a noção de ambiente utilizada na abordagem estratégica, trabalhando-o como algo que pode ser potencialmente controlado (visão racional), mas também como uma fonte de ameaças e de mudanças constantes (visão situacional), que se pode tentar prever ou agir mediante a cognição dos empregados (MIGLIATO; ESCRIVÃO FILHO, 2003; ALMEIDA, 2001).

### ***O ambiente e a estratégia***

○ monitoramento ambiental, conforme Cancellier et al. (2005), atualmente é o principal

eixo das discussões em torno da formulação de estratégia, muito em virtude da perspectiva de aprendizagem implícita no relacionamento com o contexto. As organizações que, em suas concepções e atividades, mais forem capazes de “ler” o que se passa fora de suas fronteiras e aprender com isso, antecipando-se e obtendo vantagens para o negócio, tendem a obter maior nível de sucesso. Este prisma de análise permite que se considere, já que pode haver diferentes tipos de relação da empresa com seu ambiente, a existência de distintos conceitos e aplicações de estratégia. As diferenças entre as organizações se dão na maneira de interpretação do ambiente externo. Algumas correntes acreditam que a empresa pode dominá-lo, ao passo que outras, que seu papel é apenas reativo, devendo apenas a ele se submeter, conforme o quadro 1:

***Quadro 1. Diferentes abordagens da relação entre a empresa e seu ambiente***

<b>Perspectiva</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Escolas em Estratégia</b>	<b>Representantes</b>
Econômica	Mercado	Design Planificação Posicionamento Contingência	Andrews (1987); Ansoff (1965); Porter (1980); Miles e Snow (1978)
Política	Poder	Jogos Políticos	Avenier (1997); Andrews (1987); Pettigrew (1977)
Institucionalista	Estruturas da Sociedade	Institucionalista Rede de Empresas Ecologia das Populações Stakeholders	Zucker (1987); Oliver (1991); Evan (1965); Nohria (1992); Hannan e Freeman (1977); Freeman (1984)
Sócio-cognitiva	Indivíduo	Psicanálise Cognição	Kets de Vries e Miller (1991); Lapierre; Kiszalvi (1993); Laroche; Nioche (1994); Prahalad e Bettis (1986)

FONTE – Bernardes (2005).

Rebello e Erdmann (2003) são enfáticos quanto à ênfase que deve ser dada às forças ambientais. Eles afirmam que as mudanças intensas e constantes fazem com que as empresas busquem sua sobrevivência, aspirando a prever o futuro por meio da análise do ambiente – o que implica a migração do modelo de gestão baseado no comando/controle para um mais flexível, adaptável, com interfaces com a aprendizagem organizacional. Sette (1999) corrobora esta posição, defendendo que devido à dinamicidade do ambiente empresarial, a

empresa deve possuir uma estrutura bastante flexível para se ajustar às mudanças necessárias para sua sobrevivência.

Considerando a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a consciência de que os fatos e os acontecimentos da vida real se encontram relacionados numa “teia” de difícil desmembramento, é importante estudar como as organizações percebem a instabilidade ambiental. E, assim, entender de que forma reagem na elaboração de seu processo de formação de estratégias para enfrentamento da turbulência. E ainda nesse ínterim conhecer qual o espaço efetivo aberto pela organização para a aprendizagem e para a dimensão subjetiva do sujeito, advinda com e das interações dos participantes do processo.

A esse respeito, Gimenez, Hayashi Junior e Grave (2003) ponderam que não se pode desconsiderar que a construção cognitiva do ambiente se viabiliza por meio de opções organizacionais relacionadas a diversas dimensões da organização. Assim, atuar em um mercado em detrimento de outro, ou adotar uma dada tecnologia é uma escolha deliberada dos gestores da organização, o que implica a configuração de respostas para lidar com o quadro para o qual tais ações são estruturadas. Isso significa, conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), que as ações organizacionais são orientadas pelo contexto ambiental de referência na interpretação da situação realizada pelo grupo de dirigentes da organização. É por meio desta “leitura” de demandas que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

### ***Abordagens estratégicas alternativas***

Os argumentos anteriores evidenciam que, embora haja uma frequente alusão ao caráter racional da estratégia pelo *mainstream*, novas frentes têm sido abertas neste campo do conhecimento, enfatizando possibilidades de concepção e formulação a partir de outros elementos, como a cognição, por exemplo, o que

só enriquece suas possibilidades analíticas. Nesse sentido, as alternativas de pesquisa em estratégia no Brasil, como colocam Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), têm enveredado por paradigmas distintos do positivismo, caracterizando-se, em alguns casos, como estruturalistas, interacionistas ou humanistas.

Em uma perspectiva epistemológica positivista de estratégia, manifesta, sobretudo, na escola racionalista, haveria uma realidade a ser desvendada, para a qual seriam estruturados métodos racionais que se baseassem na mensuração dos elementos do real, sendo a tarefa do estrategista aproximar-se do objeto no papel de observador da realidade, que procuraria, de forma objetiva, estabelecer, relações entre as variáveis por ele observadas. No caso das correntes epistemológicas não-positivistas, a realidade pode até apresentar uma existência concreta, mas só faz sentido quando os homens a percebem, a nomeiam, a interpretam, e a explicam. Portanto, toda a estratégia ocorre por causa do homem, e não à sua revelia, o que faz com que as formulações estratégicas, independente de seu conteúdo e ferramentas, sejam apenas meios à disposição dos estrategistas. Precisamente porque o conhecimento que constroem a respeito da realidade é permeado por dimensões valorativas, os estrategistas precisam de mecanismos que confirmem bases mais consistentes para argumentos que serão, inevitavelmente, permeados por aspectos que destoam do ideal da objetividade positivista.

Assim, no que tange à estratégia, apontam-se os limites da racionalidade à medida que se consideram outras possibilidades de conceber o ambiente organizacional, suas relações e suas perspectivas de entendimento. Quando se considera que a estratégia se trata de algo mais complexo do que apenas a formulação antecipada de cenários e de respostas a estes cenários, introduzindo elementos humanos no constructo, abre-se um caminho promissor, que indica a influência de inúmeros elementos na organização – e, assim, na sua concepção.

Em um quadro dinâmico e fluido como o atual, parece plausível pensar em uma visão de estratégia

que se paute menos por um fictício formalismo focado em resultados definidos antecipadamente e mais em noções que partam de elementos sociais, mais ajustáveis e flexíveis, tal como o mundo dos negócios. Daí a incorporação de elementos não objetivos, que possibilitam o aprendizado como meio de lidar com as contingências cotidianas. Conforme Rebelo e Erdmann (2003, p. 1) “essa nova ótica, sem exclusão de outras, destaca o ser humano na condição de agente da transformação; um ser humano que aprende e transforma; compreendido em sua totalidade e não mais um ser fragmentado e parcializado”.

Assim, se a estratégia for encarada como um processo que envolve “criação de habilidades, recombinação e adaptação de elementos relevantes ao alcance de objetivos, ações e decisões de atores, requisitos institucionais, além de aspectos tecnológicos e organizacionais” (RESCHKE, 2005, p. 11), é lícito supor que as distintas visões dos atores envolvidos no processo são válidas, à medida que podem ser combinadas para uma compreensão mais ampla do contexto e das medidas necessárias para adequar a organização às suas demandas.

Nessa linha de raciocínio, abordagens que incorporem as diferenças dos atores sociais podem se constituir contribuições interessantes para os estudos em estratégia, pois podem demonstrar, por meio de uma micro-perspectiva, “como a variedade emerge e se desenvolve dentro de tradições específicas que moldam interações sociais, instituições e estruturas” (RESCHKE, 2005, p. 11), o que será feito a seguir a partir da teoria do espaço social de Pierre Bourdieu.

### ***A Teoria do Espaço Social***

Para Bourdieu (2000), o posicionamento de um indivíduo no campo social é resultado da combinação de dois princípios de diferenciação: a posse de capital econômico e de capital cultural. O espaço social, assim, é basicamente um espaço de diferenças, à medida que os indivíduos existem não como dados, mas como algo que se trata de fazer, em estado de potência permanente. O que define o quanto são capazes de converter potência em ação, ou seja, o quanto transformam os desejos (RIBEIRO,

2000) em ações concretas vai depender, em última instância, do *habitus*. Para Bourdieu (2005a, p. 21-22), este é “o princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas”. Martins (2002, p. 173) complementa, afirmando que *habitus* constitui “uma matriz de percepção, de apreciação e de ação que se realiza sob determinadas condições sociais”, o que termina por reproduzir uma lógica objetiva de condicionamentos.

A noção de espaço social contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social: ela afirma, de fato, que toda a “realidade” que designa reside na exterioridade mútua dos elementos que a compõem. Falar de espaço social é resolver, ao fazê-lo desaparecer, o problema da existência e da não-existência das classes. Todas as sociedades se apresentam como espaços sociais, isto é, como estruturas de diferenças que não se pode compreender verdadeiramente a não ser construindo o princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade (BOURDIEU, 2005a). Uma vez que a sociedade é relacional, as características que ela adquire para determinado grupo, ao manifestarem as categorias sociais de percepção sobre as quais se assentam as diferenças, refletem uma constante processualidade, uma mobilidade simbólica ampla que os indivíduos, em seus diversos agrupamentos, adquirem no campo social (SARAIVA; CARRIERI, 2008).

Tal dinâmica se refere, em essência, à posse, em diversos níveis, de capital econômico e de capital cultural. O campo social, assim apresenta-se menos como um espaço de semelhanças, do que como um espaço de distinções entre os indivíduos. Bourdieu (2005b) deixa claro que as diferenças entre os grupos se tornam diferenças simbólicas e se constituem uma verdadeira linguagem compartilhada entre os indivíduos com um posicionamento específico. Nesse sentido, opiniões sobre música, estilo de vida, manifestações culturais, ou a respeito do que é a “normalidade” variam de grupo para grupo em um mesmo campo social (BOURDIEU, 1998),

constituindo “o espaço social é a realidade primeira e última, já que comanda até as representações que os agentes sociais podem ter dele” (BOURDIEU, 2005, p. 27).

E como ocorrem os ajustes dos indivíduos ao campo social? Para Bourdieu (2005b), há mecanismos complexos pelos quais isso acontece, mas enfatiza particularmente o papel da instituição escolar na reprodução da distribuição do capital cultural e, assim, na estrutura do espaço social. Tal reprodução se dá na relação entre as estratégias das famílias e a lógica específica da instituição escolar. De acordo com Bourdieu (2005a), as famílias são corpos animados por uma espécie de *conatus*, isto é, uma tendência a perpetuar seu ser social, com todos os seus poderes e privilégios – que é a base das estratégias de reprodução, estratégias de fecundidade, estratégias matrimoniais, estratégias econômicas, e, por fim, estratégias educativas. As famílias investem tanto mais na educação escolar quanto mais importante for seu capital cultural em relação ao seu capital econômico e, também, quanto menos eficazes forem outras estratégias de reprodução ou relativamente menos rentáveis. A educação é encarada como a grande saída, representando uma via para a emancipação social. Só que para Bourdieu (2002), o que não é claro aos grupos em um campo social, é o quanto a educação já foi incorporada como instrumento de manutenção das condições vigentes.

O tipo de conhecimento que se adquire na escola é moldado de acordo com as necessidades de “ajuste” social, mais do que conforme as aspirações de desenvolvimento social dos indivíduos. Assim, as escolas para os filhos dos segmentos sociais menos favorecidos ensinam-lhes-ão basicamente o aprendizado da obediência, já que precisarão se submeter às regras empresariais quando enfrentarem o mercado de trabalho (SARAIVA, 2007). O foco da educação em instituições escolares que abrigam os filhos das famílias menos abastadas se volta para a difusão de métodos e técnicas de reprodução e de ampliação do capital econômico. Ao concluírem seus estudos, os menos favorecidos terão de ingressar no mercado de trabalho vendendo a

única coisa que possuem – seu capital cultural técnico – para os seus colegas mais abastados, que dirigirão as organizações e o sistema que perpetua as desigualdades culturais e econômicas.

O trabalho simbólico de constituição ou de consagração necessário para criar um grupo unido tem tanto mais oportunidades de ser bem sucedido, quanto mais os agentes sociais sobre os quais ele se exerce estejam inclinados a se reconhecerem mutuamente e a se reconhecerem em como um mesmo projeto social. Não é por acaso, assim, que jovens utilizem *piercings*, gírias e outros aspectos que procurem deixar claro aos demais a que “tribo” eles pertencem e conseguir, com isso, diferenciar-se de outros agrupamentos sociais. O mesmo ocorre no caso das empresas, em que o domínio de um vocabulário próprio, que toma inúmeras expressões da língua inglesa, como *feedback*, *downsizing*, *payback*, entre outras, declara aos outros membros da sociedade de que se trata de alguém inserido no mundo empresarial.

### ***A estratégia em uma perspectiva social***

Os distintos grupos de uma sociedade se encontram, assim, em um campo social politizado. Seu *status* e posição relativa dependem de que disponham de capital econômico e capital cultural. Instala-se, com essa perspectiva, uma visão de que a realidade, enquanto campo de poder, é um espaço das relações de força entre os diferentes tipos de capital ou, mais precisamente, entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital para poderem dominar o campo correspondente e cujas lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão. Como o capitalismo é um sistema concentrador, há uma tendência de aglutinação entre os detentores de capital. Quem possui muito capital econômico possivelmente tenderá a acumulá-lo mais; quem dispõe de capital cultural, também tende a agregá-lo em maior quantidade ao longo do tempo.

No que se refere à estratégia, o que se traz de berço e é reiterado pelas práticas sociais em um dado campo leva a um reforço das perspectivas de

origem, fazendo com que indivíduos preservem um senso anterior nas suas idiosincrasias, mesmo dentro das empresas. Isso tem como implicação direta o fato de que, independente do nível ou natureza do cargo ocupado, os profissionais preservam suas referências na organização. As origens – sociais, econômicas, éticas – integram, de forma inequívoca, o cotidiano organizacional, em muitos casos influenciando decisivamente o processo decisório à medida que fornecem o *background* para inúmeras ações levadas a cabo na organização.

Em outras palavras, a perspectiva da teoria do espaço social traz à baila certo nível de “contaminação” das idéias dos profissionais responsáveis pela formulação de estratégias pelas visões pré-estabelecidas de mundo, adquiridas a partir da posição dos atores no campo social. Estrategistas de origem humilde, por exemplo, que tenham tido no início de suas trajetórias pessoais acesso a pouco capital econômico, ainda que no momento sejam muito bem remunerados e tenham condições de pessoalmente ostentar a posse deste capital, eventualmente podem sustentar, inconscientemente, visões estratégicas excessivamente comprometidas com o controle de custos e o acúmulo de ativos.

Da mesma forma, a posse de diplomas e certificados de instituições renomadas conseguidas a partir de certo ponto da vida não apagam as limitações do modesto conhecimento adquirido em escolas pouco reconhecidas, o que pode levar a certo nível de desconforto com relação ao conhecimento oriundo de profissionais especializados que tenham formação em centros de excelência, o que pode resultar, em alguns casos, em relações conflituosas com consultores e suas contribuições para o negócio.

O processo estratégico, assim, se vê influenciado por variáveis sociais, ainda que o mote da racionalidade econômica da organização seja, por vezes, o único explicitamente enunciado. Daí se buscarem relatos de justificativa (COELHO, 1979) para decisões não-rationais, e que, em muitos casos, atentam contra os objetivos da organização. Não são incomuns – embora sejam pouco divulgadas – ações de profissionais, que, embora se espere alinhamento estrito com a estratégia

da organização, vão de encontro ao que é mais interessante em termos empresariais. Tais fatos ratificam a existência de múltiplas racionalidades no contexto organizacional, e não de uma perspectiva unívoca e inescapável.

As implicações diretas para a estratégia são consideráveis, pois isso significa que há meios diferentes de definir a direção para a qual caminha a organização. Dependendo dos envolvidos no processo, a estratégia pode refletir não exatamente o que é mais adequado ao mercado ou à natureza do negócio, mas apenas as percepções dos estrategistas – o que é, diga-se de passagem, fortemente influenciado pelas posições ocupadas no campo social.

Dito de outra forma, “a estrutura social conduziria as ações individuais e tenderia a se reproduzir através delas, mas esse processo não seria rígido, direto ou mecânico” (NOGUEIRA; NOGUEIRA, 2002, p. 20). Um passado de esforço sistemático para acessar a escola e a infraestrutura de serviços, por exemplo, pode se refletir em uma perspectiva estratégica conservadora, disposta a manter o que já se possui, da mesma forma que um passado sem esforço pode levar à confecção de estratégias pouco detalhadas e efetivas. Os negócios das organizações, nessa linha de raciocínio, são, em muitos casos, moldados inconscientemente a partir de experiências sociais historicamente sedimentadas mais do que propriamente empresariais.

Note-se esta perspectiva coloca em xeque a visão estrita de racionalidade organizacionais, uma vez que não parte de uma definição racional sobre o que é melhor para a empresa, mas a partir dos formuladores da estratégia. A concepção estratégica passaria, em si, de um jogo fortemente permeado por elementos políticos, no qual a coalização dominante estabeleceria a visão estratégica da organização a partir de uma percepção de cenários e ferramentas ancorados em posições sociais. Como Nogueira e Nogueira (2002, p. 22) colocam, quer se considere isso ou não, a construção social da estratégia perpassa o processo, pois:

o acúmulo histórico de experiências de êxito e de fracasso, os grupos sociais construiriam um conhecimento prático, e não plenamente consciente, relativo ao que é possível ou não de ser alcançado pelos seus membros dentro da realidade concreta na qual agem, bem como o aprendizado sobre as formas mais adequadas de fazê-lo. Dada a posição do grupo no espaço social e, portanto, de acordo com o volume e os tipos de capitais (econômico, social, cultural e simbólico) possuídos por seus membros, certas estratégias de ação seriam mais seguras e rentáveis e outras seriam mais arriscadas. Na perspectiva de Bourdieu, ao longo do tempo, por um processo não deliberado de ajustamento entre investimentos e condições objetivas de ação, as estratégias mais adequadas, mais viáveis, acabariam por ser adotadas pelos grupos e seriam, então, incorporadas pelos sujeitos como parte do seu *habitus*. (NOGUEIRA; NOGUEIRA, 2002, p. 22)

Neste contexto, “o indivíduo, em Bourdieu, é um ator socialmente configurado em seus mínimos detalhes. Os gostos mais íntimos, as preferências, as aptidões, as posturas corporais, a entonação de voz, as aspirações relativas ao futuro profissional, tudo seria socialmente constituído” (NOGUEIRA; NOGUEIRA, 2002, p. 19). Trata-se de uma visão sem dúvida enriquecedora para a estratégia, sobretudo se for considerada a rigidez do racionalismo, mas, ainda sim, útil, por permitir outras formas de leitura sobre como se estabelecem processos estratégicos nas organizações.

### ***Considerações finais***

Neste ensaio, trabalhou-se com o objetivo de situar a discussão sobre estratégia organizacional no campo social. Discutiu-se que, face às limitações constitutivas da escola racionalista em estratégia, outras possibilidades de leitura são não apenas desejadas, como necessárias para a compreensão do que se passa, de fato, na organização em termos de concepções e práticas.

A partir da teoria do espaço social de Pierre Bourdieu, corrente da sociologia que atribui, a partir da ocupação de espaços no campo social pelos indivíduos diversas configurações em seus relacionamentos em sociedade em virtude da posse de distintos tipos de capital, entende-

se que isso se estende ao nível das práticas nas organizações. Como Carrieri et al. (2008, p. 1), sustentam, “não existe no fazer organizacional sujeitos agindo descolados do seu cotidiano das estruturas sociais ou determinações dessas últimas ações dos primeiros”.

A pluralidade de racionalidades daí decorrentes povoa o ambiente da organização de possibilidades de leitura e de interpretação estratégica sobre o meio organizacional, o que leva a que se perceba, inúmeras estratégias individuais simultâneas sendo levadas a cabo ainda que não contribuam diretamente para a organização e seus propósitos. Não se trata de algo deliberado por parte dos indivíduos e tampouco estimulado ou tolerado pelos dirigentes, mas práticas efetivamente sociais que se desenrolam mesmo à revelia da consciência dos envolvidos, algo que ocorre na organização simplesmente porque é uma prática social corrente, e não se pode por em suspenso a dinâmica social da empresa, ainda que esquemas racionais tentem fazê-lo.

Ao ser colocada em foco uma discussão sobre as relações entre a teoria do campo social e a estratégia, destaca-se que há muito de não-racionalidade (do ponto de vista organizacional) na formulação estratégica, uma vez que os indivíduos podem se valer de esquemas conceituais e cognitivos que estão além de qualquer perspectiva alinhada com o que é interessante para o negócio.

Não significa que as organizações lidem com potenciais sabotadores, que romanticamente invoquem seu passado para decidir com base em uma racionalidade que necessariamente menospreze o que é importante para a empresa; mas que não se pode negar que há um intenso fluxo social nas organizações e que não pode ser ignorado, ainda que esquemas racionalistas compreensivelmente tentem conferir certo nível de tranqüilidade aos estrategistas ao tornarem exato e preciso o horizonte e as ações da organização para se ajustar a ele.

O que parece saltar aos olhos é a necessidade de desconstruir o mito da racionalidade na formulação de estratégias organizacionais. Os indivíduos levam consigo, mesmo que não o percebam, significativas

influências sociais, o que muitas vezes explica determinadas ações profissionais, inclusive no nível estratégico. A estratégia, como qualquer prática organizacional, está sujeita às mesmas interferências sociais e políticas que outras ações humanas, sendo composta, necessariamente, por mais elementos sociais do que se poderia supor a julgar pelos enunciados estritos de racionalidade empresarial que comumente presencia-se. Reconhecer tal aspecto constitui um avanço na compreensão de uma visão mais madura e completa da estratégia e de seus desdobramentos na organização.

## **Referências**

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2003.

BERNARDES, M. E. B. Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas**. 6. ed. Campinas: Papius, 2005b.

\_\_\_\_\_. Lembrar Bourdieu. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 62, p. 155-159, mar. 2002. Entrevista concedida a Jérôme Meizoz.

\_\_\_\_\_. **O campo econômico: a dimensão simbólica da dominação**. Campinas: Papius, 2000.

\_\_\_\_\_. **A economia das trocas linguísticas**. 2. ed. São Paulo, EDUSP, 1998.

CARLOMAGNO, M.; BRUHN, P. R. L. Estratégia em ambientes complexos e imprevisíveis. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S. O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COELHO, E. C. **A retórica da racionalidade e o mito da estrutura**. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1979. (mimeo.)

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas "realmente" existem? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JUNIOR, P.; GRAVE, P. S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 42-71, jan./jun. 1993.

\_\_\_\_\_; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, C. B. Notas sobre a noção de prática em Pierre Bourdieu. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 62, p. 163-181, mar. 2002.

- MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2003.
- MINTZBERG, H. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- \_\_\_\_\_; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 30, n. 2, p. 160-197, June 1985.
- NOGUEIRA, C. M. M.; NOGUEIRA, M. A. A sociologia da educação de Pierre Bourdieu: limites e contribuições. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano XXIII, n. 78, p. 15-36, abr. 2002.
- REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. Aprendizagem e subjetividade no processo de formação de estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2003.
- RIBEIRO, R. J. Democracia versus república. In: BIGNOTTO, N. (Org.). **Pensar a República.** Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- SALAZAR, G. T.; DORNELAS, M. A. Empreendedorismo e estratégias empresariais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- SARAIVA, L. A. S. A cultura como fenômeno econômico e simbólico. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_; CARRIERI, A. P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.
- SETTE, R. S. **Marketing para jovens consumidores de café: estratégias para o mercado brasileiro.** 1999. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1999.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior.** 4. ed. New York: Free Press, 1997.