

A Estratégia Como Prática Comunicacional: Reflexões sobre as Interações em um Movimento Social

Autoria: Carlos Eduardo de Lima, Dayane Freire Romagnolo, Marlene Marchiori

RESUMO

A estratégia como prática social surgiu com a perspectiva de ampliar o horizonte de análise dos fenômenos organizacionais à medida que se tornava possível visualizá-los como resultantes de conjuntos de práticas vivenciadas por seus sujeitos, vinculando estes à contextos por eles construídos no cotidiano. Esta visão é abarcada neste estudo contemplando um olhar da comunicação a partir de reflexões advindas das interações de sujeitos, constituindo, portanto, a estratégia como prática comunicacional (ECPC). Nesta perspectiva, a comunicação é considerada um elemento intrínseco ao *strategizing* na organização, assim, a exemplo de organizações passíveis de serem estudadas por esta vertente, tem-se os movimentos sociais. Logo, este artigo tem como objetivo compreender como se manifestam os elementos da estratégia como prática comunicacional (ECPC) no Movimento Social pela Paz de Londrina (MSPL). Realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizando-se da estratégia de estudo de caso no MSPL, unidade de análise deste trabalho. Optou-se pela entrevista com membros atuantes no Movimento. Evidenciou-se que o *strategizing* nesse caso é resultante da dinâmica interativa nos episódios (ações) entre os praticantes, nos quais a comunicação permeia e constitui a estratégia, bem como a própria organização. O estudo demonstra que tais interações envolvendo participação dos sujeitos no processo foram consideradas essenciais para o compartilhamento do propósito e a perenidade do MSPL. Este estudo trouxe ainda como contribuição aos estudos organizacionais outras reflexões ao considerar a ECPC em movimentos sociais, haja vista que a maioria dos trabalhos nesta temática aborda o *mainstream* de organizações privadas.

Palavras-chave: Estratégia Como Prática Comunicacional. Interações. *Strategizing*. Movimentos Sociais.

1 INTRODUÇÃO

Diversas pesquisas (LEITE-DA-SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011; CANHADA; RESE, 2011; RESE; CASALI; CANHADA, 2011; VALADÃO; SILVA, 2012; CORAIOLA; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; MACIEL; AUGUSTO, 2013) consideram que o artigo de Richard Whittington (1996), *Strategy as Practice*, é seminal na perspectiva da estratégia como prática (ECP). A ideia da gestão como prática social emergiu com a perspectiva de ampliar o horizonte de análise à medida que se tornava possível visualizar as organizações como resultantes de conjuntos de práticas vivenciadas por seus sujeitos, vinculando estes à contextos por eles manifestados no cotidiano.

Essa visão contrapõe estudos de estratégia caracterizados por perspectivas unitárias de análise, influenciados pelas escolas do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento. Nessas, o paradigma dominante e prescritivo forçou a incorporação dos pressupostos e modelos de cunho quantitativos como metodologia de recorte da realidade da estratégia, inibindo a consolidação mais qualitativa e aprofundada sobre o tema (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia compreendida como prática considera a comunicação inerente aos processos. Nesse contexto, os autores desse artigo a consideram como constituinte da própria organização, como destacam Cooren *et.al.* (2011). Parte-se, ainda, do pressuposto que, por ser

um processo social, é também um processo de comunicação. Para Marchiori e Bulgacov (2012, p. 209) “[...] a estratégia como uma prática comunicacional revela que os contextos, história e dinâmica interativa constituem os ambientes e significados”. Neste sentido, “a análise da comunicação possibilita a compreensão de aspectos essenciais ao estudo da estratégia como prática: os aspectos formais e informais, relacionados ao fazer estratégia, considerando os praticantes como atores principais” (RESE; CASALI; CANHADA, 2011, p. 44).

No contexto da ECP, os praticantes são considerados sujeitos tidos como atores qualificados e conhecedores internos e externos à organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). São também sujeitos ativos do processo, cuja percepção do mundo exterior, como agem e quais práticas utilizam se refletem na construção social da estratégia (MAIA, 2008). Essa reflexão é constituída por processos comunicacionais que se manifestam nas interações dos sujeitos organizacionais.

Nota-se, que a maioria dos trabalhos da ECP tem se direcionado para o contexto empresarial (KONGSVOLD; KLEV; KVALSHAUGEN, 2005; MESURE, 2006; DUSCHEK; FRIED, 2007; LEITE-DA-SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011; TURETA; LIMA, 2011; SILVA, 2012; TEIXEIRA; COSTA, 2012; CORAIOLA; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; ÁVILA *et al.*, 2013; SCARPIN *et al.*, 2013). No entanto, a proposta desse artigo chama a atenção para movimentos sociais que permeiam as sociedades contemporâneas, à medida que apresentam características singulares a serem exploradas, haja vista que consideram como valor perspectivas que vão além do âmbito econômico em função das prerrogativas dos próprios movimentos.

Salienta-se, ainda, que os movimentos sociais emergem da crise da modernidade e orientam-se no sentido da constituição de demandas e incorporam compreensões da política e da própria vida social (ESCOBAR, 1992; AJARA, 2003). Resultam ainda na formação de diferentes identidades coletivas que promovem novas formas, sociais e culturais, de relacionamento e de solidariedade como resposta às crises de significados que o mundo enfrenta hoje (ESCOBAR, 1992).

Diante do exposto, este trabalho busca compreender como se manifestam os elementos da estratégia como prática comunicacional (ECPC) no Movimento Social pela Paz de Londrina (MSPL). Pretende-se, portanto, refletir sobre as interações entre os membros do referido Movimento como constituintes da prática social na organização em questão. Assim, considera-se a comunicação como um elemento intrínseco no processo da ECP.

Após a apresentação, nesta seção introdutória, do objetivo do estudo, as próximas seções apresentam o suporte teórico da estratégia como prática comunicacional, bem como os movimentos sociais. Aborda-se também os procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e discussão dos resultados com base na unidade de análise, seguidos das considerações finais, com as principais contribuições e sugestões de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se a vertente da estratégia como prática, bem como sua perspectiva comunicacional. Na sequência, tem-se a abordagem sobre movimentos sociais e a caracterização do MSPL analisado.

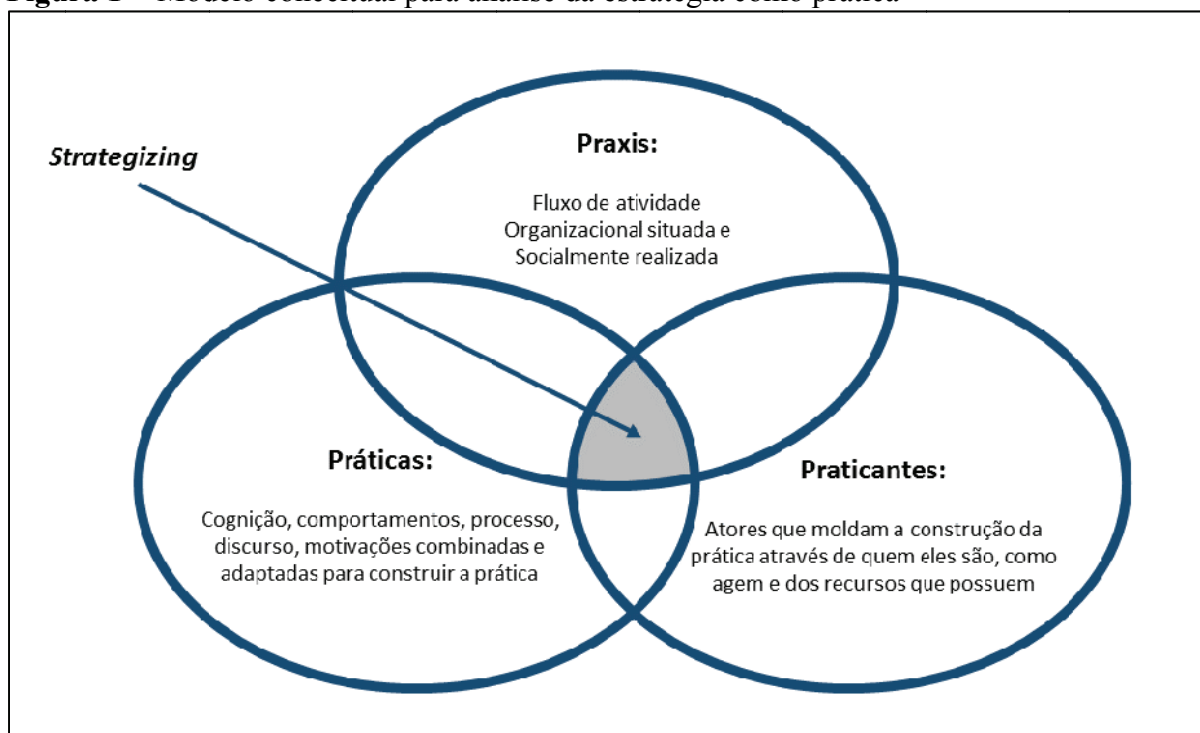
2.1 Estratégia como Prática (ECP)

A estratégia como prática (ECP) despertou atenção dos pesquisadores em meados da década de 1990. Esta abordagem, segundo Jarzabkowski e Whittington (2008) traz para o centro das atenções a figura dos praticantes. Ainda segundo os autores, esta visão tem

crescido em resposta à sentida ausência dos atores estratégicos e suas atividades na maioria das pesquisas e dos artigos acadêmicos sobre estratégia, completando, assim, uma lacuna existente nos estudos sobre o tema.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) o *strategizing*, sendo o ato de construir a estratégia, assume a interconexão de três elementos principais (práxis, práticas e praticantes) explicitados pelos autores em seu modelo conceitual, demonstrado na Figura 1. O *strategizing* engloba as ações, as interações e as negociações de atores variados, bem como as práticas situadas que esses atores utilizam para realizar uma atividade também situada e socialmente realizada (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, o *strategizing* consiste na construção de atividades por meio das ações e das interações dos múltiplos atores, bem como das práticas que esses atores utilizam.

Figura 1 - Modelo conceitual para análise da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11) adaptado pelos autores.

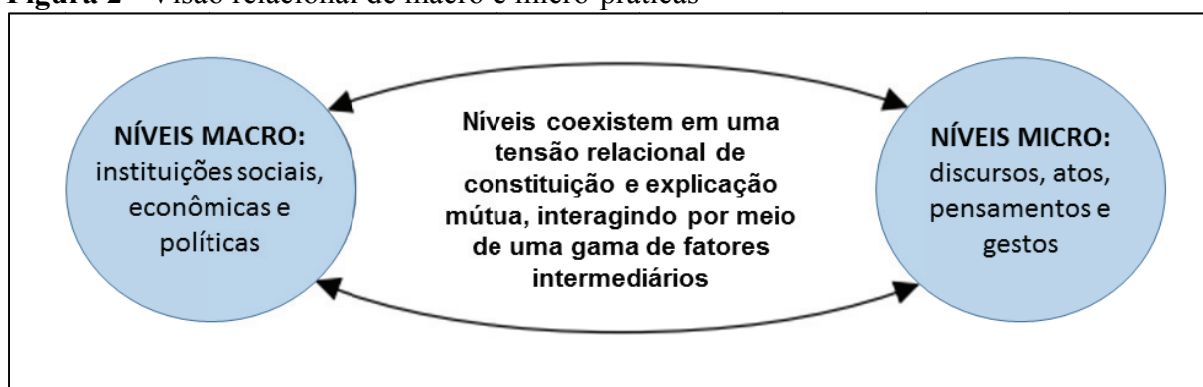
A **Prática** recorre das rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes em um sentido mais amplo. As práticas estratégicas são multiníveis. Em nível organizacional, incorpora rotinas, procedimentos operacionais e cultura, formando modos locais de *strategizing*. As práticas também podem ser oriundas de campos ou sistemas sociais mais amplos nos quais uma organização está inserida (RECKWITZ, 2002)

A **Práxis** tem o intuito de descrever o conjunto total da ação humana. Este conceito é desdobrado naquilo que ocorre na sociedade e no que as pessoas fazem de fato. Tal conceito relaciona-se à todas as atividades que os atores executam na formulação e na implementação de estratégias. Essas tarefas são difusas pela organização, mas possíveis de serem observadas por meio de episódios. A práxis compreende a interconexão entre a ação de vários indivíduos e grupos fisicamente dispersos e as instituições, socialmente, politicamente e economicamente estabelecidas, de acordo com as quais os indivíduos agem (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BOLOGUN; SEIDL, 2007; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011).

Os **Praticantes** são considerados os sujeitos organizacionais tidos como atores qualificados e conhecedores de dentro e de fora da organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes são atores que inter-relacionam e estão inter-relacionados com a práxis e a prática, alocando sua capacidade de agir através da utilização de práticas, formas de se comportar, pensar e agir que são predominantes no meio em que o ator está inserido.

Outro ponto presente na vertente da ECP refere-se à proposta de uma teoria com base na atividade que, segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), aborda os níveis micro e macro da estratégia. Para os autores, é importante relacionar qualquer análise no nível micro com influências e resultados em uma instância maior, denominada macro, conforme se ilustra na Figura 2.

Figura 2 - Visão relacional de macro e micro-práticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 17) adaptado pelos autores.

A visão relacional consiste em um modo de fazer pesquisa em estratégia que permite que ela escape do reducionismo. “O relacionamento entre esses dois polos é bidirecionado, de modo que qualquer atividade que ocorra esteja relacionada tanto ao contexto mais macro quanto ao mais micro. Assim, as influências e resultados não são unidirecionados [...]” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Por exemplo, “ao se analisar um episódio estratégico, cada dimensão pode ser moderadamente importante em si mesmo, mas, quando consideradas como uma série de episódios e interações, elas afetam resultados mais amplos” (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 17).

Neste sentido, considera-se que a comunicação tem papel preponderante na análise da ECP, pois é através dela que se manifesta o conjunto de interações entre práxis, prática e praticantes, bem como demonstra-se como um elemento que permeia a visão relacional entre o micro e macro ambientes. Logo, torna-se relevante considerá-la neste estudo, haja vista que a comunicação preconiza a presença e a dinâmica interativa entre os sujeitos para o *strategizing*.

2.1.1 O olhar comunicacional sobre a ECP

Tradicionalmente, na ECP, a comunicação e a estratégia têm sido vistas como processos dissociados que, no máximo, podem colaborar uma com a outra em situações específicas (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010). No entanto, a comunicação é inerente à compreensão da ECP, seja de uma forma ferramental (como variável) ou, ainda, como metáfora, na qual a comunicação é entendida como constituinte da organização. Assim, as práticas organizacionais são consideradas como processos de construção das realidades por meio da interação social em que as micro atividades são essenciais (JARZABKOWSKI, 2005; MARCHIORI; BULGACOV; VERONEZI, 2010).

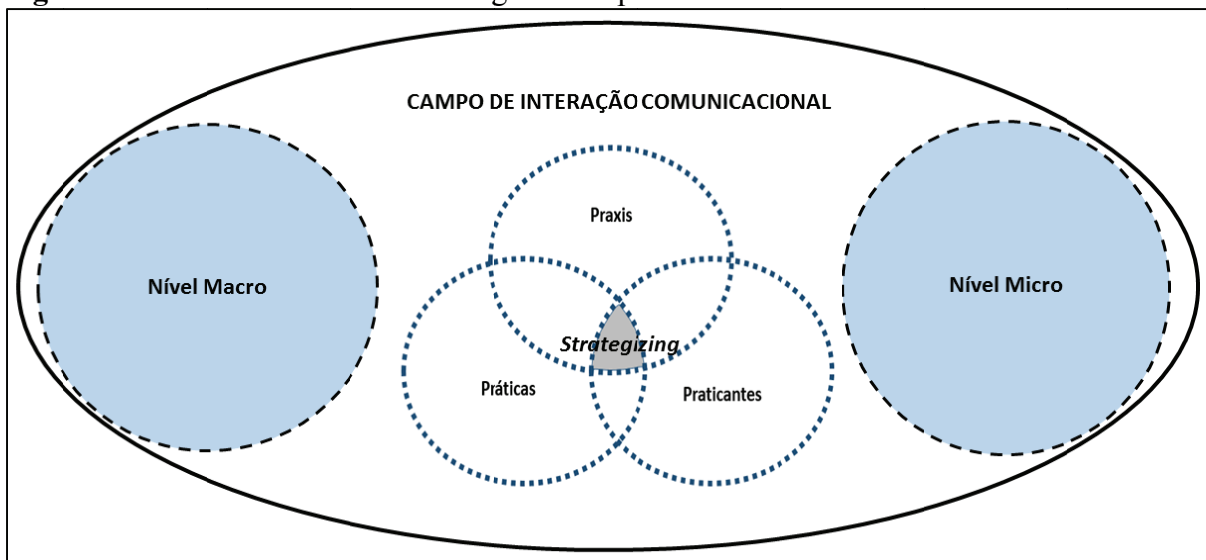
Nesta perspectiva, o presente estudo considera a organização em questão como aquela proposta por Smircich (1983) definindo-a como cultura. Porém, não é uma única cultura, sendo composta por múltiplas que se constituem e são expressões dos ritos, mitos, ideias, visões de mundo e histórias. Assim, ao considerar as pessoas que atuam em nível intra e extraorganizacional esta compreende o sujeito como construtor e transformador das ações organizacionais. Logo, organizações são construídas e reconstruídas pelos processos que emergem dos sujeitos e não pela imposição de estruturas.

Deste modo, esta perspectiva corrobora com Bulgacov e Marchiori (2010, p. 161) ao afirmar que a ECP é a abordagem em que “as pessoas são incluídas como participantes do processo de ‘estrategizar’ a partir da identificação e alocação de seus papéis”. Ainda, segundo os autores, a intermediação dos sujeitos entre os ambientes externo e interno da organização é constituída pela

objetividade do mundo material e a subjetividade da consciência humana e constrói significados comuns por meio da linguagem e da comunicação organizando as práticas de modo estruturado e por meio das narrativas. Revelam-se aqui as estruturas da linguagem humana que possibilitam as práticas e lhes dão sentido enquanto se envidam esforços permanentes de comunicação para a construção das estratégias por parte de todos envolvidos. (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 161)

Com base nessas reflexões, percebe-se a estratégia como uma atividade que se realiza na interação (comunicacional) entre as pessoas (SPEE; JARZABOKOWSKI, 2008 *apud* BULGACOV; MARCHIORI, 2010). Neste aspecto, o escopo processual da ECP ganha visibilidade permitindo que ela possa ser influenciada e influencie o contexto organizacional (micro e macro) através dos sujeitos e suas práticas. A Figura 3 demonstra o olhar proposto da relação presente na ECP constituída em comunicação (ECPC).

Figura 3 – Visão relacional da estratégia como prática comunicacional



Fonte: elaborado pelos autores com base em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 17) e Marchiori, Bulgacov e Veronezi (2010).

O *strategizing*, decorrente da relação combinada entre praticantes, práticas e práxis, é também resultante de um processo comunicacional. Processo este baseado em interações em nível intraorganizacional e extraorganizacional. Esta relação tem efeito duplo de causalidade, de forma que uma organização é influenciada e também influencia outros atores

organizacionais de diferentes níveis e naturezas. O campo comunicacional, ou campo de interações, engloba todos os processos de troca de informações e elementos da linguagem capazes de dar sentido à prática social da organização. Dessa forma, o *strategizing* é um fenômeno composto por influência de níveis micro e macroorganizacionais com características de multiculturalidades e situadas temporalmente.

Assim, considera-se que os movimentos sociais, organizações formadas pelas interações de diversos sujeitos, culturas, com diferentes níveis sociais e de conhecimento, podem ser analisadas sob a ótica da ECPC. Discussões acerca da diferença e da multiculturalidade têm sido incorporadas para a construção da própria identidade dos movimentos (GOHN, 2011).

2.2 Movimentos Sociais

Em um contexto brasileiro marcado pela crise econômico-financeira, em que o Estado apresenta dificuldades em executar os processos de desenvolvimento e a sociedade subjugada às forças de mercado, abre-se espaço para o surgimento dos movimentos sociais. Nos quais, fortalecidos pela nova configuração política e social, têm a oportunidade de expressar novos caminhos em uma escala local de novas relações entre a esfera pública e o setor privado (AJARA, 2003).

Nesse cenário, a sociedade civil assume um papel preponderante ao atuar por meio desses movimentos sociais, à medida que se constitui em “um campo multifacetado de ações que congregam diversos interesses e posições de poder” (AQUINO-ALVES, 2004, p. 152). Possui ainda, características singulares e dinâmicas, cuja liberdade de agir e autonomia de seus atores sociais e organizacionais promovem um espaço participativo e democrático frente aos assuntos que lhes são oportunos.

Para Gohn (2011, p. 251) os movimentos sociais se caracterizam como

[...] ações sócio-políticas construídas por atores sociais coletivos pertencentes a diferentes classes e camadas sociais, articuladas em certos cenários da conjuntura socioeconômica e política de um país, criando um campo político de força social na sociedade civil. As ações se estruturam a partir de repertórios criados sobre temas e problemas em conflitos, litígios e disputas vivenciados pelo grupo na sociedade.

Os sujeitos ativos no processo de mobilização identificam-se com os ideais presentes nesses movimentos e passam a exercer uma importante função social, haja vista que suas ações, de acordo com Gohn (2011, p. 251), “[...] desenvolvem um processo social e político-cultural que cria uma identidade coletiva ao movimento, a partir dos interesses em comum”. Evidencia-se nessa identidade a força da solidariedade e a base de valores culturais e políticos que são compartilhados pelos membros nos espaços coletivos não-institucionalizados (GOHN, 2011).

Desse modo, os movimentos sociais produzem muitas inovações nas esferas públicas e privada, cuja participação, direta ou indireta, na luta política de determinado país contribui para o desenvolvimento e a transformação da sociedade civil (GOHN, 2011, p. 251). Para a autora,

os movimentos participam, portanto, da mudança social histórica de um país e o caráter das transformações geradas poderá ser tanto progressista quanto conservador ou reacionário, dependendo das forças sociopolíticas a que estão articulados, em suas densas redes, e dos projetos políticos que constroem com suas ações. Eles têm como base de suporte entidades e organizações da sociedade civil e política, como agendas de atuação

construídas ao redor de demandas socioeconômicas ou político-culturais que abrangem as problemáticas conflituosas da sociedade onde atuam (GOHN, 2011, p. 251).

Enfatiza, ainda, que o “movimento social se refere à ação dos homens na história. Esta ação envolve um fazer – por meio de um conjunto de práticas sociais – e um pensar – por meio de um conjunto de ideias que motiva ou dá fundamento à ação” (GOHN, 2000, p. 12).

A essa categoria, denominada “movimentos sociais”, resguardam-se algumas características específicas dentre os tipos de movimentos existentes. Peruzzo (2004) agrupa-os em sete tipos, sendo:

- 1) “ligados aos bens de consumo coletivo” em que associações ou comissões se agrupam para reivindicar melhorias no transporte coletivo, coleta de lixo, saúde, educação e segurança, por exemplo;
- 2) “envolvidos na questão da terra” que lutam pela reforma agrária e pelo acesso à terra com vistas à sobrevivência;
- 3) “relacionados com as condições gerais de vida”, os quais levantam a bandeira da preservação do meio ambiente, se contrapõem ao alto custo de vida, que reivindicam melhores condições de moradia, etc.;
- 4) “motivados por desigualdades culturais” frente às questões étnicas e de gênero;
- 5) “dedicados à questão trabalhista”, à exemplo dos sindicatos e das oposições sindicais, quanto aos problemas salariais e as condições de produção nos diversos setores;
- 6) “voltados à defesa dos direitos humanos” que se organizam contra à violação dos direitos da pessoa e contra a impunidade e;
- 7) “vinculados a problemas específicos” que se mobilizam para determinados segmentos da população, como associações de pais e mestres, catadores de lixo, entre outros.

Dentre as diversas questões abarcadas e defendidas por movimentos sociais específicos, como as de ordem cultural, étnica, ambiental, social, entre outras, destaca-se sobremaneira a participação de atores sociais que se mobilizam frente a demandas coletivas que tangem, a exemplo dos movimentos urbanos, o âmbito no qual estão inseridos. Para Spink (2001, p. 11), é no lugar que se materializa o espaço de ação desses indivíduos, configurando-se como um “horizonte de ligações, de produção de sentido e de lutas”. É no lugar, portanto, que se “concretiza a sociedade civil” (SPINK, 2011, p. 23).

Neste sentido, apresenta-se o MSPL, como um espaço dessa mobilização e da participação cidadã para as questões vinculadas à promoção da cultura de paz na cidade de Londrina – Paraná.

2.2.1 Movimento Social pela Paz de Londrina (MSPL)

É nesse contexto de mobilização frente às demandas advindas da sociedade e assuntos que influenciam diretamente nesta, que surge no ano de 2001 um movimento na cidade de Londrina, Estado do Paraná, Brasil, denominado Movimento Social pela Paz de Londrina (MSPL). O MSPL tem, dentre seus membros, atores da sociedade civil, advindos de organizações privadas, do Terceiro Setor e também do setor público.

Atuam, sobremaneira, no âmbito da promoção da cultura de paz, tendo em vista que o discurso e a cultura da violência já estão disseminados no município e no mundo como um todo. Destaca-se que, a partir do surgimento e atuação do Movimento, criou-se no ano de 2007 um Conselho Municipal de Cultura de Paz (COMPAZ) na cidade, inserindo-a em um seleto grupo de municípios que dispõe de um Conselho no âmbito da cultura de paz. Assim, muitos dos eventos e ações desenvolvidos pelo Movimento têm sua gênese discutida e

implementada a partir de reuniões dos membros do MSPL no COMPAZ.

Sendo, portanto, a violência um dentre os diversos problemas que assolam as populações, Sobrinho e Inojosa (2005, p. 285) a consideram como epidêmica, “porque ataca, ao mesmo tempo, muitas pessoas e segmentos da sociedade, fazendo vítimas de todas as condições econômicas, sociais, faixas etárias, espaços de convivência”. A violência se configura, portanto, como um problema eminentemente social, cujas ações da sociedade civil podem auxiliar para que esta seja minimizada. Contudo, os autores enfatizam que

os olhares e a atuação da segurança pública, da saúde, da educação, de movimentos sociais, de organizações públicas, filantrópicas e empresas são todos necessários, mas, isoladamente, insuficientes para a compreensão do fenômeno da violência e para a sua redução e superação (SOBRINHO; INOJOSA, 2005, p. 285).

Considera-se, assim, o MSPL como um desses meios de atuação na sociedade por meio de movimentos sociais, cujas prerrogativas de promoção da cultura de paz visam auxiliar, ainda que indiretamente, na diminuição da violência na cidade. A cultura de paz figura como “uma condição de bem-estar das pessoas e da sociedade, de convívio saudável e de equidade social” (SOBRINHO; INOJOSA, 2005, p. 28). Neste sentido, a prática social do Movimento na sociedade londrinense corrobora com os pressupostos da UNESCO (2015) que contempla a promoção de uma cultura de paz como âmbito do desenvolvimento social.

Assim, o presente estudo explora a temática proposta a partir da descrição do percurso metodológico adotado e detalhado a seguir.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva do tipo qualitativa à medida que esta busca responder às perguntas sobre como a experiência social é criada e ganha significado (DENZIN, LINCOLN, 2000). Assim, o uso da abordagem qualitativa atende às intenções do estudo quando se busca compreender os elementos da ECPC que se manifestam no MSPL através das interações entre os praticantes para a promoção da cultura de paz.

Com vistas a compreensão desse fenômeno organizacional, a estratégia a ser adotada para o uso da pesquisa qualitativa é o estudo de caso. Para Godoy (2006, p. 127), “os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada”. Como unidade de análise tem-se o MSPL dada as suas características de um movimento social na cidade de Londrina-PR voltado ao desenvolvimento da cultura de paz.

Para as entrevistas, utilizou-se de um roteiro semiestruturado que auxiliou na condução dos temas considerados mais pertinentes, contudo não impossibilitou aos entrevistados apresentarem e contribuírem com informações adicionais que pudessem ser relevantes para o estudo. De acordo com Godoy (2006), a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Todavia, dados secundários presentes no *site* oficial do Movimento também contribuíram para a construção do estudo.

Carrieri et al. (2006, p. 39) salientam que “os atores organizacionais, em suas interações, utilizam diversos discursos, tanto nas relações internas de uma determinada organização, quanto naquelas que extrapolam esse contexto, envolvendo outras organizações e a sociedade como um todo”. Com isso, denota-se que o estudo proposto se assemelha ao contexto situado pelos autores, à medida que a interação dos atores relevantes no campo

organizacional e com a própria sociedade geram discursos e iniciativas que podem influenciar.

Tendo em vista que a ECPC considera as interações entre os sujeitos um elemento intrínseco ao *strategizing*, os informantes da pesquisa foram selecionados por meio de dois critérios: i) estarem há mais tempo no movimento e, dessa forma, conhecerem melhor seu percurso e desdobramentos e ii) por estarem presentes em, no mínimo, três eventos distintos entre quatro visitados pelos pesquisadores, sendo eles:

1) uma palestra sobre a disseminação da cultura de paz proferida em uma universidade local (agosto de 2014);

2) um evento de destruição de armas de brinquedo no centro comercial da cidade (setembro de 2014);

3) uma noite de lançamento de material impresso oriundo de uma campanha de divulgação de princípios de paz em escolas locais (setembro de 2014) e;

4) uma reunião do Conselho Municipal de Cultura de Paz do município, onde o movimento tem atuação de destaque (maio de 2015).

Dessa forma, obteve-se quatro informantes, cujas entrevistas foram gravadas e tiveram duração entre uma hora e dez a uma hora vinte minutos. Todas ocorreram entre maio de 2015 e fevereiro de 2016. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas em editor de texto. Para manter a identidade dos informantes, esses foram classificados como informante 1, informante 2, informante 3 e informante 4.

Para a análise das entrevistas, optou-se por trabalhar unicamente com a análise de conteúdo das categorias que surgiram dos conceitos apresentados no referencial teórico face aos aspectos da ECPC. Para Câmara (2013), as categorias podem ser componentes das teorias utilizadas na pesquisa ou podem advir das falas registradas nas entrevistas.

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo deve seguir três etapas, sendo: i) na primeira etapa se realiza a pré-análise, que no caso das entrevistas, envolveu sua realização e transcrição, obedecendo a representatividade dos entrevistados diante da pertinência das questões propostas com o tema da pesquisa; ii) na segunda, o material transcrito foi explorado; buscou-se definir um procedimento de codificação através de categorias analíticas que permitiriam agregar recortes afins das entrevistas e classificá-los segundo sua relevância e; iii) na terceira etapa do tratamento dos resultados, procurou-se através de inferências (segundo as categorias eleitas), dar relevo para os pontos das falas em que se destacam conceitos e proposições que transmitissem a significância dos conteúdos analisados (CÂMARA, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na intenção de responder ao problema proposto, apresentam-se os principais resultados obtidos, bem como a análise destes por meio da interpretação fundamentada pelo referencial teórico do presente estudo.

4.1 O MSPL: identificando os elementos da ECPC

O MSPL surgiu no ano de 2001 por iniciativa de um engenheiro civil que, anos antes, se identificou com os pressupostos da cultura de paz disseminadas pela ONU no final da década de 1990 e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000). Participou ainda de uma comissão na Primeira Semana Municipal da Paz no município de Londrina-PR no ano 2000. Até aquele momento, o fundador e atual coordenador (informante 1) do Movimento se dividia entre ser empresário e voluntário. Entretanto, a identificação com a cultura de paz fez com que ele escolhesse dedicar-se somente ao voluntariado conforme este mesmo declarou:

eu... me separei de um casamento de dez anos, com dois filhos, e falei assim: não, agora não quero mais ser engenheiro, porque eu sempre trabalhava como voluntário e engenheiro, porque eu era empresário... Não! Agora que me separei... e pro homem é bem difícil, né? Vou fazer o que eu quero, aí resolvi me dedicar a essa questão... Me tocou essa questão de ter a Semana da Paz, do que a ONU falava da cultura de paz e disso, comecei a participar dessa comissão (informante 1).

Ao conhecer o início da trajetória do MSPL, bem como as razões para sua criação, foi possível uma melhor compreensão acerca da dinâmica do Movimento, haja vista que o atual coordenador é a figura presente no processo durante todos os anos desde sua concepção. Dentre as tipologias de movimentos existentes, encontram-se no MSPL características “relacionadas com as condições gerais de vida”, por levantarem a bandeira de uma cultura de paz e suas influências na sociedade. Também aquelas “vinculadas a problemas específicos”, por seus praticantes se mobilizarem, ainda que de diferentes formas (eventos), em torno de um propósito compartilhado (PERUZZO, 2004).

A **Prática** é construída no MSPL com base nos pressupostos da promoção da cultura de paz e uma série de valores compartilhados entre os membros por conta da grande influência pela disseminação da paz proposta pela ONU. Assim, as práticas derivam de uma organização externa ao movimento, cujos objetivos estão alinhados aos do MSPL (RECKWITZ, 2002).

Por meio da pesquisa, identificou-se alguns dos principais valores e motivações combinadas para a construção das práticas identificadas nesse Movimento (Jarzabkowski, 2005), através dos informantes 1 e 2:

eu acho que elas têm em comum (as pessoas) essa questão de justiça, de ética social, né? E uma aversão à violência mesmo. Normalmente tem pessoas que são de alguma religião... Não necessariamente... Mas, os da sociedade civil, normalmente, são ligados à ética, valores humanos, né? (informante 1).

Geralmente, o perfil das pessoas ‘tá’ muito relacionado à essa questão de justiça, no fundo, no fundo, mesmo que a pessoa não deixe claro, mas ela tem essa coisa embutida nela, né? De querer justiça ou viveu algum tipo de injustiça, a questão da ética, por exemplo... (informante 2)

Com isso, denota-se que devido a essas motivações e valores compartilhados entre os membros torna-se possível a continuidade do MSPL, visto que sujeitos que não corroboram dessas prerrogativas não permanecem ativos no grupo. Desse modo, “desenvolvem um processo social e político-cultural que cria uma identidade coletiva ao movimento, a partir de interesses em comum” (GOHN, 2011, p. 251).

Londrina tem vinte e três Conselhos, existe uma cultura de Conselhos, e não só de troca econômica, assim... Mas que a pessoa vai participar do Conselho pra dizer que ela participa, né? Isso tem um reconhecimento... Aqui no COMPAZ não tem, sabe por que? Porque [...] a gente rompeu com isso a partir do momento em que o COMPAZ é um grupo de trabalho. Aí a pessoa vem em uma reunião, vem em duas reuniões, delegamos as tarefas publicamente, aí a pessoa fala assim, ‘eu não vou mais, fico exposta, todo mundo fica vendo que eu não faço nada’... Então é uma seleção, acaba tirando alguns que vêm só pra... (informante 1).

[...] o que você sente muito com esses conselhos é que, normalmente a maioria tem muita disputa, muita briga, né? O pessoal sempre muito tenso, principalmente os Conselhos Municipais que envolvem fundo, que envolvem dinheiro, são conselhos onde é muito acirrada a discussão. E o Conselho da Paz, ele é muito em paz... Como a gente não tem fundo, não tem dinheiro, o pessoal que vai para lá é voluntário, então é muito tranquilo, né? (informante 3).

A **Práxis** no MSPL faz com que a sociedade reconheça a identidade do Movimento. Todas as atividades executadas pelos atores em suas interações para a promoção da cultura de paz podem ser observadas por meio de episódios (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BOLOGUN; SEIDL, 2007; WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011). A ação (episódio) mais conhecida e desenvolvida pelo Movimento na cidade de Londrina é o Abraço no Lago, onde todos os cidadãos podem participar, manifestando sua intenção individual ou coletiva, para a paz (LONDRINA PAZEANDO, 2014). Cada ação se apresenta como um repertório criado sobre os pressupostos da cultura de paz, corroborados pelo grupo por meio das interações de seus praticantes e, também, destes com os demais.

Se você falar para uma população de quinhentos mil habitantes sobre cultura de paz, é difícil... Mas, se você falar assim ‘oh, tem o Abraço no Lago’, a pessoa já começa a entender alguma coisa... Falam assim, ‘ah... vocês que dão a mão, todo mundo junto, é um evento de sustentabilidade, companhia’, então você já passa uma noção... ‘Eu nunca fui, mas eu sei o que é...’ (informante 1).

[...] mas a ideia é que todo ano se torne cultura de paz, é por isso que todo ano a gente tem o Primeiro Abraço, Segundo Abraço, Terceiro Abraço [...] então vai se criando cultura, né? Essa coisa de fazer parte do dia-a-dia das pessoas... (informante 3).

Outro episódio na história do MSPL que é amplamente reconhecida no município é a campanha “Arma Não é Brinquedo” a favor do desarmamento infantil que, em determinado momento, ganhou maior proporção ao se vincular à questão do desarmamento total da população na Rede Desarma Brasil.

Aí já agregou logo no Movimento a questão do desarmamento da Rede Desarma Brasil, de juntar desarmamento de criança com desarmamento mesmo. Fiz contato com a Polícia Federal e com a Polícia Civil, a gente ia nas igrejas, nos bairros ‘pra’ montar os postos de coleta de armas e eles iam juntos... Ele é importante porque mexe muito com as pessoas [...] porque a gente é referência, a gente tá fazendo lei no congresso, a gente tem apoio do CONASP (Conselho Nacional de Segurança Pública)... Já tem mais de 90 lojas que pegam o selo, entendeu? Na primeira vez que a gente foi nas lojas, pra falar que tinha lei que proibia arma de brinquedo... Parecia que a gente era de Marte entrando na loja, falando com o gerente que tinha lei e tal... Hoje, a gente já influenciou lá o Distrito Federal, São Paulo e já fomos no Congresso... (informante 1)

Essa questão da lei da ‘Arma não é Brinquedo, Cambé já fez, São Paulo, o Estado de São Paulo já fez, o Distrito Federal fez, em Alagoas fizeram, então assim, é uma ideia que começou aqui dentro de uma ideia de um bando de malucos que ‘tavam’ ali discutindo (informante 3).

A lei na qual os informantes se referem é a Lei Municipal Nº 9.188, de 3 de outubro de 2003 que trata da proibição da comercialização de armas de brinquedo no Município de Londrina. Há, perante as falas, a percepção de que esse evento (ação) influenciou âmbitos das esferas pública e privada, produzindo inovações não apenas em nível local (GOHN, 2011).

Dessa maneira, o nível micro, através dos discursos, atos, pensamentos e gestos gerados pelo próprio Movimento influenciam o nível macro, o contexto externo (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004) ampliando a visibilidade e influência do MSPL para a promoção da cultura de paz, gerando resultados mais amplos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 17). Nesse contexto, as micro atividades desenvolvidas por meio da interação dos sujeitos membros do Movimento são essenciais (JARZABKOWSKI, 2005; MARCHIORI; BULGACOV; VERONEZI, 2010), à medida que, quando somadas, passam a exercer influência e referência nas demais ações voltadas à cultura da paz.

Dentre os **Praticantes** estão todos membros atuantes do Movimento, representantes de organizações sem fins lucrativos, instituições públicas, organizações privadas que colaboram financeiramente ou cedem espaços e recursos para os eventos realizados e a sociedade que pode informar suas demandas através do Conselho Municipal da Paz (COMPAZ). Estes correspondem aos atores organizacionais de dentro e fora da organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Ainda que alguns membros não participem ativamente do COMPAZ, sua atuação tem importância para o Movimento, à medida que o financia, por exemplo:

às vezes, eles não participam, eles não vêm à reunião (do COMPAZ), eu falo ‘gente, bota a mão na cabeça’, às vezes eles estão sendo muito mais importantes que você que tá aqui na reunião, no blá blá blá, porque, primeiro, além de contribuir financeiramente há anos [...] eles fazem determinadas ações, participam... (informante 1).

Ao englobar as ações, interações e negociações dos atores envolvidos, bem como suas práticas para a construção e realização das atividades voltadas à promoção da cultura de paz, têm-se o que Jarzabkowski (2005) denomina “*strategizing*”. O processo de construção das estratégias é precedido e permeado pela comunicação entre os sujeitos construindo significados, corroborando com Bulgacov e Marchiori (2010).

Essa interação é realizada, sobretudo, de modo democrático entre os praticantes do MSPL no intuito de compartilhar as ideias e permitir que os próprios membros compreendam a proposta e interajam no sentido de participar ativamente no processo. Um pouco dessa dinâmica fica explícita por meio da fala da informante 4:

[...] não é nada para impor... Nada é impositivo. Na hora que surge alguma coisa que parece que é uma imposição, a gente vai lá e vê qual a melhor forma de acabar com esse mal-estar que teria e acaba! A nossa ideia é sempre ter um diálogo [...] Pra algumas pessoas pode parecer que é impositivo, mas quando parece, a gente vai transformando essa imposição... Uma pessoa que dê uma ideia, ela tem que ter a paciência de explicar o porquê pra pessoa comprar a ideia... Se você impuser, por obrigação, a pessoa não compra a ideia e não faz... Uma hora ela vai deixar de fazer, de participar do Movimento e até falar mal [...] O ideal é você sempre ter aquele diálogo e chegar à conclusão concreta... É isso que a gente tem feito... (informante 4).

Considerando, portanto, a comunicação como um elemento intrínseco no processo da ECP, foi possível perceber que os sujeitos, a partir da dinâmica existente para a formulação e implementação de ações (eventos), compartilham de ideais e valores ao considerarem as prerrogativas que perpassam o Movimento. A discussão do *strategizing* permeada pela comunicação leva à percepção de que a interação entre os sujeitos implica na construção e compartilhamento de valores que perfazem a prática social do Movimento ao promoverem uma cultura de paz como um caminho para transformações na sociedade civil (GOHN, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como se manifestam os elementos da ECPC no MSPL por meio da dinâmica vivenciada e compartilhada por seus membros para a promoção da cultura de paz na cidade de Londrina – Paraná. Assim, procurou-se evidenciar as interações entre seus praticantes como constituintes da prática social na organização em questão.

Na perspectiva dos movimentos sociais, o MSPL tem na promoção da cultura de paz sua principal característica, haja vista que seus membros se mobilizam em prol de uma temática específica ligada à uma condição geral da sociedade. Ao longo de sua existência,

suas ações (eventos) têm influenciado não apenas as esferas públicas e privadas locais, a exemplo da lei de proibição da comercialização de armas de brinquedo que foi disseminada para outras cidades e estados. Com isso, o setor público agregou uma prerrogativa do MSPL ao promulgar a lei, alterando a maneira como as lojas atuam.

A Prática no MSPL incorporou uma orientação internacional voltada à promoção da cultura de paz, no entanto, os eventos (ou ações) desenvolvidas pelo grupo, adquiriram suas próprias características resultantes da subjetividade inerente à dinâmica dos sujeitos ativos que têm o diálogo como base permanente na construção de significados.

A Práxis se concretiza no MSPL por meio de seus episódios (ações) para a promoção da cultura de paz na cidade de Londrina e, devido a sua periodicidade, recorrência e visibilidade, conferiu ao movimento uma representatividade perante à sociedade e que extrapolou o cenário local.

Os Praticantes dizem respeito àqueles sujeitos que atuam diretamente nas ações, por meio de sua idealização, implementação e participação ativa, ou indiretamente, através de financiamentos. A heterogeneidade se dá à medida que a participação advém da sociedade civil, do poder público, do setor privado e do terceiro setor, evidenciando sua multiculturalidade na construção de sua identidade com um propósito em comum.

O *strategizing*, portanto, apresenta-se como o resultado dessas interações entre os sujeitos no desenvolvimento das ações em prol da cultura de paz. Nesse aspecto, a comunicação é condição *sine qua non* no processo da ECP, haja vista que os membros partilham de valores coletivos mediados pelo diálogo que conferem aos praticantes o senso de pertencimento ao grupo, possibilitando ao MSPL sua perenidade.

Como contribuições, este estudo, além de apresentar um novo campo de análise para a ECPC, os movimentos sociais, apresentou prerrogativas que se distinguem daquelas compartilhadas no *mainstream* de organizações privadas. Esta abordagem adquire um caráter distinto por se tratar de uma ação coletiva que emerge e se articula entre os praticantes, onde uma estrutura hierarquizada não se faz necessária, à medida que a comunicação manifestada pelo diálogo e interações, constitui as práticas do MSPL.

Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas possam ser realizadas em outros movimentos sociais que possuam um escopo maior de atuação, dotados de prerrogativas distintas da investigada. Com isso, poderão ser analisadas se as interações no campo comunicacional da organização refletem outras categorias, tais como: as relações de poder em suas práticas e os tipos de inovações nas esferas pública e privada. Portanto, não se esgotam aqui as possibilidades de aprofundamento e amadurecimento em novos estudos.

REFERÊNCIAS

AJARA, C. **As difíceis vias para o desenvolvimento sustentável: gestão descentralizada do território e zoneamento ecológico-econômico**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas. 2003. 50 p.

AQUINO-ALVES, M. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 141-154. 2004.

ÁVILA, C. L.; SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; SILVA JUNIOR, A.; ZANQUETTO FILHO, H. Práticas cotidianas e o fazer estratégia na Kairós: notas para estudos alternativos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 14, p. 80-98. 2013

- BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In Marchiori, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**, p. 149-166, São Caetano: Difusão. 2010
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 2, n. 6, jul-dez, 2013, 179-191.
- CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, 3, p. 38-58. 2011.
- CORAIOLA, D. M.; OLIVEIRA, S. A.; GONÇALVES, S. A. Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? **Revista Brasileira de Estratégia**, 5, p. 231-242. 2012.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; SOUZA, M. M. P.; PIMENTEL, T. D. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Revista Economia e Gestão**, 6, p. 39-63, jun. 2006
- COOREN, F.; KUHN, T.; CORNELISSE, J. P.; CLARK, T. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. **Organization Studies**, 32, p. 1149-1170. 2011.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage. 2000.
- DUSCHEK, S.; FRIED, A. Strategizing across individual and organizational networks. EGOS European Group of Organization Studies 2007 Conference. **Proceedings...2007**.
- ESCOBAR, A. Culture, practice and politics: anthropology and the study of social movements. **Critique of Anthropology**, London, 12, p. 395-432. 1992.
- GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. & SILVA, A. B. da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1 ed. (p. 115-146). São Paulo: Saraiva. 2006
- GOHN, M. G. 500 Anos de Lutas Sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. **Revista Mediações**, Londrina, 5, 11-40. 2000.
- _____. **Teoria dos Movimentos Sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 2011.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications. 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27. 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A. Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, 17, p. 282-286. 2008.

KONGSVOLD, K.; KLEV, R.; KVALSHAUGEN, R. Making strategy happy: the leader as a strategist in knowledge intensive companies. EGOS European Group of Organization Studies 2005 Conference. **Proceedings...** 2005.

LEITE DA SILVA, A. R.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração (FEA-USP)**, 42, p. 122-134. 2011.

LONDRINA PAZEANDO. **Regulamento Abraço no Lago**. Movimento pela paz e não violência. 2014. Acesso em: 05 maio 2015. Disponível em: <http://www.londrinapazeando.org.br>. 2015.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, 155-178. 2013.

MAIA, J. L. **Estratégia como Prática**: principais conceitos. UFSCAR. 2008.

MARCHIORI, M.; BULGACOV, S.; VERONEZI, D. P. de O. Strategy as a generative practice of interaction processes in contemporary organizations. **FISEC-Estrategias**, Buenos Aires, 2, p. 35-51. 2010.

MARCHIORI, M.; BULGACOV, S. Strategy as communicational practice in organizations. **International Journal of Strategic Communication**, 6, p. 199-211. 2012.

MESURE, H. The misunderstood fabrication of strategy in the context of the international SME In: 22nd EGOS COLLOQUIUM, **Proceedings...** 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

PERUZZO, C. K. **Comunicação nos movimentos populares**: a participação na construção da cidadania. Petrópolis, RJ: Vozes, 3 ed. 2004, 344 p.

REIS, M. C. S.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In Marchiori, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. 1 ed. p. 167-186. São Caetano: Difusão. 2010.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade (UFMG)**, 5, p. 42-56. 2011.

SCARPIN, M. R. S.; WALTER, S. A.; MONDINI, V. E. D.; RONCON, A. Desenvolvimento sustentável: análise de caso à luz da estratégia como prática. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, 7, p. 87-100. 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. 28, 339-358. 1983.

SOBRINHO, E. J. M. A.; INOJOSA, R. M. Gestão social nos municípios: a violência e a cultura de paz. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 39, n. 2, p. 279-295. 2005.

SPINK, P. O lugar do lugar na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, n. 11, v. 34, p. 11-34. 2001.

TEIXEIRA, M. G.; COSTA, M. C. De fábrica ‘fundo de quintal’ à empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**, 18, p. 521-551. 2012.

TURETA, C.; LIMA, J. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, 12, p. 76-108. 2011.

UNESCO - UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Culture of peace and non-violence**. Acesso em: 12 maio 2015. Disponível em: <http://en.unesco.org/cultureofpeace/>. 2015

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. D. S. Justaposições da Estratégia como Prática e Processo de Estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, 13, p. 171-195. 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27, p. 613-634. 2006.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, 1, p. 14-20. 2004.