

AÇÕES AUTÔNOMAS E STRATEGIZING NO COTIDIANO DA PESCA ARTESANAL DA TAINHA NA ILHA DO CAMPECHE DE FLORIANÓPOLIS/SC

ROBSON VANDER CANARIN DA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

BÁRBARA ZANDOMENICO PERITO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ACÇÕES AUTÔNOMAS E *STRATEGIZING* NO COTIDIANO DA PESCA ARTESANAL DA TAINHA NA ILHA DO CAMPECHE DE FLORIANÓPOLIS/SC

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está assentada na perspectiva de estratégia como prática social, pois entendemos que a estratégia como atividade planejada e minuciosamente orquestrada sob uma orientação deliberada, com tomada de decisões *top-down*, cede lugar a uma perspectiva de estratégia que sugere maior flexibilidade e autonomia de ação, com decisões *bottom-up*, colegiadas e que emergem da organização em resposta à dinamicidade do ambiente (Andersen, 2000, 2004; Mintzberg, 1987; Mintzberg & Waters, 1985).

O campo de pesquisa da estratégia como prática abriu espaço para o entendimento das ações de níveis micro, moldadas pelos atores humanos, que são consequências para desfechos estratégicos (Johnson, Melin & Whittington, 2003; Whittington, 1996, 2006, 2007). Neste entendimento as pessoas são centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, na inovação de práticas estratégicas (Whittington, 2006).

Considerando a estratégia como uma prática social de ação a partir do que as pessoas fazem (Johnson, et al., 2003; Whittington, 1996, 2006, 2007), o ser humano é visto como o protagonista no processo de elaboração da estratégia ampliando o horizonte de compreensão teórica e prática das organizações. Diante deste contexto chegamos à questão de pesquisa: como as ações autônomas emergem no processo de *strategizing*? Entendemos como proposição teórica que as ações autônomas estão conectadas com a perspectiva emergente da estratégia, emergindo da práxis alinhada à prática cotidiana do praticante. Portanto, o objetivo deste estudo foi compreender como as ações autônomas emergem no processo de *strategizing*. Para atingir este objetivo realizamos uma pesquisa qualitativa, via estudo de caso único (Stake, 1995).

A seleção do caso foi intencional e atendeu ao critério de participação e interação em um coletivo organizacional sem ânimo de lucro. Para encontrar novos elementos é preciso buscar em lugares pouco (ou quase nada) explorados. Neste sentido, buscamos investigar as ações autônomas e *Strategizing* no contexto de uma organização que não segue a lógica de mercado puramente capitalista, já que os estudos nesta área sempre estiveram focados no meio empresarial. Buscamos, ainda, que a organização possuísse fortes ligações com a sociedade na qual está inserida; que, de alguma maneira, fosse fonte de sustento desta comunidade; que não fosse uma organização jovem (como *startups* e outros novos modelos de gestão), que tivesse resistido ao tempo e sobrevivido a diversos cenários e contingenciamentos (ambientais, econômicos, políticos, jurídicos e sociais).

Nossa busca levou a um coletivo de pescadores artesanais de tainha da Praia do Campeche (SC) (CPAT). Coletivos de pescadores artesanais são organizações centenárias e que resistiram ao tempo, ou seja, embora não tenham pretensões de crescimento e lucro, são visionárias por perceberem que seu produto final não é o peixe, e sim, a preservação da cultura e tradição local, transmitida de geração a geração. Esta racionalidade é diferente da pesca industrial que, devido a necessidade de maximização do lucro, pressiona os estoques pesqueiros e ameaça de forma predatória a sobrevivência da pesca artesanal (Santos et al., 2012).

A coleta de dados foi por meio de entrevistas com os pescadores, observação não participante do processo de pesca e análise de documentos e vídeos (Godoi, Bandeira-De-Mello & Silva, 2006). A análise de dados ocorreu por meio da técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), que compara a construção teórica com os elementos observados na prática, assim como, a técnica de análise narrativa (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2006).

A contribuição deste estudo está na relevância de olhar outras formas organizacionais e investigar como as ações autônomas emergem no processo de *strategizing* em contextos organizacionais alternativos, tais como, o do CPAT, que está fortemente relacionado à preservação da tradição e herança locais e à valorização do ser humano e própria comunidade.

2 AÇÕES AUTÔNOMAS

As ações autônomas são conceituadas como ações emergentes e não intencionais que podem moldar ou criar a estratégia de uma organização (Andersen, 2000). Esta afirmação foi baseada em estudos sobre as ações autônomas no planejamento estratégico e seus efeitos no processo de formação da estratégia, buscando entender a relação entre o processo deliberado e o emergente. Para Andersen (2000), as ações autônomas existem conjuntamente com o planejamento estratégico, influenciando positivamente o desempenho das organizações em ambientes dinâmicos quando o nível intermediário responde às mudanças.

As estratégias caracterizadas como *top-down* são deliberadas pela alta direção por meio de planejamento formal e repassadas ao demais níveis da organização a partir de estruturas e fluxos de informações verticalizados (Andrews, 1971). Por outro lado, a estratégia emergente, *bottom-up*, surge das ações coletivas, isto é, as decisões são tomadas com base na experiência dos gestores do nível operacional (Mintzberg & Waters, 1985). A estratégia *middle-up-down*, por sua vez, diz respeito às ações praticadas pelo nível intermediário da organização. Ao articular com os níveis operacional e superior, o nível intermediário interpreta os eventos que acontecem na organização, podendo discutir ações para modificar a estratégia (Floyd & Wooldrige, 1992).

Andersen (2004) discute uma perspectiva integradora, caracterizada pela participação de todos os níveis hierárquicos da organização na formação da estratégia (Andersen, 2004; 2000). A partir dessa perspectiva, os níveis intermediários e operacionais podem tomar decisões de forma independente tornando o processo estratégico mais flexível (Andersen, 2013). Na mesma linha, Johnson et al. (2003) consideram que a estratégia acontece nas práticas do trabalho, a partir do nível micro-organizacional, evidenciando importante o foco nas rotinas.

Andersen (2000) relaciona os conceitos de *strategizing* e de ações individuais emergentes ao argumentar que a estratégia existe em conjunto com ações autônomas, sobretudo para melhorar o desempenho de empresas em ambientes dinâmicos. Logo, as ações autônomas do nível operacional e intermediário permitem que a organização reaja às mudanças do ambiente, facilitando a sua adaptação e o seu aprendizado. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que essa nova abordagem nos estudos sobre estratégia representa uma ruptura com os modelos de estratégias deliberadas e implantadas de forma *top-down*, visto que estes não se preocupam em explicar como funcionam as idiosincrasias e os comportamentos humanos na construção da estratégia.

A partir do entendimento desses conceitos, percebemos a pertinência em estudar as ações micro-organizacionais que constituem a estratégia. Como Mintzberg e Quinn (2001) afirmam, a estratégia *top-down* e o planejamento formal mostram-se limitados para a formação da estratégia, visto que ignoram as ações e as práticas do trabalho que ocorrem na organização. Por isso, as ações individuais emergentes e a deliberação das estratégias por meio do planejamento formal são vistas, muitas vezes, como atividades excludentes entre si que se complementam (Andersen, 2000).

As ações emergentes, que neste caso podem ser decisões que envolvam aquisição de materiais de pesca (canao, redes, cabos, entre outros), a captura de determinada espécie de peixe em detrimento de outra, o volume de distribuição dos peixes entre a comunidade, auxílio a outros ranchos de pesca, entre outras atividades que influenciam o desenvolvimento da estratégia, podem direcioná-la mesmo sem a consciência da alta direção (Andersen, 2000).

Sendo assim, a construção deste estudo leva em consideração a formação da estratégia emergente à luz da estratégia como prática social ou *strategizing*. Sob essa perspectiva, a estratégia está ligada à ação, sendo algo que as pessoas fazem, de caráter multidimensional e situacional (Whittington, 1996). As análises dessa abordagem incidem, portanto, nas ações rotineiras realizadas entre os múltiplos atores, que estejam relacionadas ao alcance dos objetivos da organização (Jarzabkowski, 2005).

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL E *STRATEGIZING*

Os estudos de Whittington (1996) trazem para o campo da estratégia organizacional a perspectiva da estratégia como uma prática social. Se defende o argumento que sob essa ótica busca-se investigar como os atores envolvidos com a estratégia realmente atuam e interagem. Entender a estratégia como uma prática é vê-la como uma atividade social construída por meio das ações, interações e negociações dos diversos atores da organização e das suas práticas (Jarzabkowski, et al., 2007). Essa perspectiva é um movimento resultante da teoria social dos anos 1980 (Reckwitz, 2002), distinguindo-se do pensamento estratégico clássico representado pelos principais estudiosos da administração estratégica Chandler (1962), Ansoff (1965), marcando a lógica prescritiva e deliberada, caracterizado pelo excesso de formalismo e do demasiado foco interno, com planos elaborados por meio de processos analíticos.

A estratégia como prática abre uma nova dimensão para os estudos da estratégia, com a participação de todos os atores envolvidos nos processos da organização. Para compreender a influência do fator humano na construção da estratégia, Whittington (1996) afirma que é necessário reorientar a investigação da estratégia para as ações e interações do praticante a fim de entender mais sobre o trabalho da estratégia e como os estrategistas aprendem a fazê-lo. Johnson et al. (2003) argumentam que o resultado estratégico é uma consequência das ações dos atores humanos envolvidos que dão forma às atividades estratégicas. Complementando essa ideia, Whittington (2006) afirma que as ações e microfenômenos precisam ser situados, ou seja, entendidos no seu contexto porque os atores não agem isoladamente.

Jarzabkowski (2005) preocupou-se em estudar as dimensões de análise da estratégia como prática, propondo três eixos: as práticas, a *práxis* e os praticantes. Whittington (2006) também observa que cada um desses elementos compreende uma diferente escolha analítica e entrada no estudo da estratégia como prática.

As práticas são definidas como tipos de comportamentos constituídos por vários elementos (Jarzabkowski, et al., 2007); hábitos e modos de agir socialmente definidos por meio do qual o fluxo da atividade estratégica acontece (Whittington, 2006). As *práxis* referem-se às atividades e ações do processo estratégico, isto é, ao modo como as práticas são desenvolvidas e executadas pelos praticantes da estratégia no seu cotidiano organizacional (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006), tais como as atividades de reuniões, consultorias e projetos (Golsorkhi et al., 2010). Por fim, os praticantes são os atores que, inseridos ou não na organização, fazem o trabalho de delinear e implementar as estratégias (Jarzabkowski, 2005). Eles moldam a *práxis* por meio de quem são, como agem e quais recursos usam.

Em resumo, para Whittington (2006) as práticas se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar "coisas"; a palavra grega "práxis" refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática e os praticantes são atores da estratégia, os estrategistas que realizam essa atividade e suas práticas (Whittington, 2006).

A intersecção e confluência das práticas, *práxis* e praticantes caracteriza o *strategizing*, ou a estratégia sendo realizada. O *strategizing* compreende as ações, interações e as negociações de diversos atores da organização e as situações práticas na qual eles se baseiam ao realizar as suas atividades. Refere-se ao *fazer da estratégia*, isto é, a construção do fluxo de atividades por meio das ações e interações de múltiplos atores (Jarzabkowski et al., 2007).

Sendo assim, a estratégia como prática se refere ao *fazer estratégia*, isto é, como a estratégia acontece de fato nas organizações a partir das ações e interações. Jarzabkowski et al. (2007) afirmam que esta perspectiva é uma alternativa eficaz para a estratégia implantada de cima para baixo, com a participação de todos os atores da organização na construção das estratégias, e não apenas o *top management team*. Na visão da estratégia como prática, todos os atores dentro da organização são responsáveis pelo trabalho de performar e operacionalizar as estratégias. Dessa forma, os agentes responsáveis pela supervisão também contribuem na elaboração e no desenvolvimento das estratégias, sendo responsáveis pela operação e controle

destas, possuindo condições de interferir no processo a partir do conhecimento adquirido por meio das suas experiências de vida (Jarzabkowski et al., 2007).

Portanto, a visão linear do processo estratégico, com a estratégia formulada e incorporada pela organização de cima para baixo, não é suficiente para lidar com as dinâmicas organizacionais. A natureza complexa da estratégia envolve os diversos atores da organização e necessita de uma abordagem que considere as interações entre eles e as microações que constituem o *fazer* estratégia (Jarzabkowski et al., 2007). Se na abordagem estratégica clássica a estratégia é uma propriedade organizacional, ou seja, algo tangível que a organização possui; sob a ótica da estratégia como prática a estratégia é uma ação, isto é, aquilo que os atores de uma organização fazem e que faz parte de seu trabalho (Johnson et al., 2007). Sendo assim, a partir de uma definição tão ampla que engloba todos os tipos de atividades sociais, torna-se difícil determinar quais atividades não são estratégicas (Jarzabkowski et al., 2007).

4 METODOLOGIA

A definição da metodologia depende do paradigma adotado por cada pesquisador, que melhor representa a sua forma de perceber e estudar uma realidade compartilhada (Guba & Lincoln, 1994). Sendo assim, nosso estudo classifica-se como multiparadigmático (Silva & Neto, 2006), visto que está fundamentado na zona de transição entre os paradigmas funcionalista e interpretativista segundo as definições de Burrell e Morgan (1979). Quanto a sua abordagem, nossa pesquisa classifica-se como qualitativa, empregando o método de estudo de caso único, que permite o alcance em profundidade de uma ou mais organizações a partir da análise intensiva do fenômeno estudado (Stake, 1995).

Selecionamos o caso de forma não-aleatória, intencional (Stake, 1995), atendendo ao critério de participação e interação em um coletivo organizacional sem ânimo de lucro. Buscamos investigar as ações autônomas e *Strategizing* no contexto de uma organização que não seguisse a lógica de mercado puramente capitalista, que a organização possuísse fortes ligações com a sociedade na qual está inserida, que, de alguma maneira, fosse fonte de sustento desta comunidade e que não fosse uma organização jovem (como *startups*), mas que tivesse resistido ao tempo e sobrevivido a diversos cenários e contingenciamentos (ambientais, econômicos, políticos, jurídicos e sociais).

O caso selecionado foi o CPAT do Campeche, localizado na Ilha de Florianópolis, em Santa Catarina. Coletivos de pescadores artesanais são organizações centenárias e que resistiram ao tempo, ou seja, embora não tenham pretensões de crescimento e lucro, são visionárias por perceberem que seu produto final não é o peixe, mas sim, a preservação da cultura e tradição local, transmitida de geração a geração.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: (i) entrevistas semiestruturadas com pescadores do Rancho de pesca do *Chico Doca*, apresentadas na Figura 1; (ii) análise dos documentos, como vídeos e fotos feitos pelos pesquisadores no rancho de pesca e na praia do Campeche, livros sobre a história do Campeche e fotos coletadas com os pescadores; (iii) observação direta, que se deu durante o mesmo período das entrevistas.

Entrevistado	Função	Data	Duração da Entrevista
M	Ex-Patrão	11/5/2019	78min16s
L	Proprietário de Parelha	17/05/2019	22min34s
E	Camarada	17/05/2019	16min03s
N	Patrão	09/06/2019	18min24s
R	Remeiro	09/06/2019	10min43s

Figura 1. Resumo das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), que compara a teoria compilada em proposições teóricas, com os dados observados na prática, resultantes das entrevistas, análise de documentos e observação direta. Também utilizamos a técnica de análise narrativa (Lieblich et al., 1998) buscando entendimento mais detalhado e profundo do texto gerado a partir das entrevistas realizadas.

A partir da revisão da literatura e reflexões teóricas, elaboramos os elementos constitutivos (EC) de análise da pesquisa (Kerlinger, 1979) utilizados no processo de coleta e análise dos resultados, assim como, possibilitam a relação dessas com a proposição teórica que pretende responder à questão de pesquisa (Figura 2).

Questão de Pesquisa	Proposição	Elementos constitutivos	Fatores operacionais
Como as ações autônomas emergem no processo de <i>strategizing</i> ?	As ações autônomas estão conectadas com a perspectiva emergente da estratégia, emergindo da práxis alinhada à prática cotidiana do praticante.	EC1: Práticas: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) Whittington (2006)	Atividades e rotinas compartilhadas pelos pescadores no coletivo de pesca.
		EC2: Práxis: Jarzabkowski (2005); Whittington (2006)	Ações desenvolvidas e executadas pelos pescadores no seu cotidiano organizacional.
		EC3: Praticantes: Jarzabkowski (2005); Whittington (2006)	Atores que executam e delineiam as atividades estratégicas.
		EC4: Ações autônomas: Andersen (2000)	Ações que emergem da rotina/cotidiano do coletivo de pesca.

Figura 2. Elementos constitutivos de análise (EC) e fatores operacionais (FO)

Fonte: Elaboração própria

Após realizadas as definições constitutivas (DC) e operacional (DO) (Kerlinger, 1979), apresentando os elementos presentes no estudo, passamos então para a apresentação e discussão dos resultados obtidos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentamos o histórico do CPAT do Campeche com o intuito de contextualizar o objeto desta pesquisa, e na sequência, as análises e discussões do caso.

5.1 A história do CPAT do Campeche

O Campeche é uma comunidade costeira (com 11,5 Km de praia e uma ilha de mesmo nome) localizada no sul da Ilha de Florianópolis, Santa Catarina, colonizada por uma pequena comunidade de pescadores e agricultores descendentes dos primeiros açorianos que chegaram àquela região no século XVII (Ferreira, 2018), trazendo e desenvolvendo as atividades de pesca artesanal e de agricultura familiar de subsistência. Desde sua origem, a comunidade do Campeche passou por dois grandes momentos históricos: em 1874 com a instalação do cabo telefônico submarino que atravessava o oceano Atlântico de Londres ao Rio de Janeiro, passando por Florianópolis e a praia do Campeche foi o ponto de chegada; e a instalação do primeiro aeroporto de Santa Catarina e o primeiro Aeroporto internacional do Sul do Brasil, o *Compagnie Générale Aéropostale*, em 1920 (Daniel, 2018).

O impacto desses dois eventos para a economia da comunidade não foi suficiente para um desenvolvimento significativo, e os nativos desta região mantiveram a cultura e tradições preservadas durante muito tempo. A agricultura familiar de subsistência, com destaque para a

produção de farinha de mandioca e a pesca artesanal, principalmente a pesca da tainha, as quais continuaram a ser a principal fonte de renda dos moradores nativos até meados do século XX (Daniel, 2018).

Ferreira e Dias (2019) afirmam com base no relato feito em 1577 pelo aventureiro alemão Hans Staden (1525-1579) que a pesca da tainha é uma tradição de origem indígena (os Carijós pertencentes à nação Tupi-guarani foram os primeiros povos desta região), portanto, a pesca da tainha e as *canoas de um pau* já existiam quando os colonizadores açorianos chegaram.

A pesca artesanal da tainha, desenvolvida pelo CPAT, é praticada ainda hoje como forma de resistência na luta pela preservação da cultura local. O coletivo é formado por moradores da região, muitos deles filhos ou netos de pescadores, que têm alguma tradição familiar com a atividade. O conhecimento sobre a pesca da tainha é transmitido de uma geração para outra. As atividades da pesca, do tipo arrasto de praia, contam com a participação voluntária da comunidade, de forma espontânea sem qualquer tipo de contrato formal ou vínculo trabalhista, com base numa relação de confiança, sem remuneração monetária. A embarcação lançada ao mar é a canoa a remo, tradicionalmente esculpida no tronco de árvores centenárias, por artesãos nativos da região.

A interação entre os pescadores do CPAT é bastante particular. A *parelha* é o nome que os pescadores chamam o núcleo de pesca dentro de um coletivo que engloba tanto o rancho, canoas e os atores que interagem exclusivamente naquele núcleo. O rancho é localizado na beira da praia, onde as canoas, as redes de pesca, os materiais e ferramentas de manutenção são guardados, bem como, onde os pescadores encontram estrutura de apoio (cozinha, banheiro e área de repouso). Em suma, a *parelha* é a estrutura que serve de base para que os pescadores de um coletivo de pesca desempenhem suas atividades. A *parelha* geralmente não possui uma preocupação com marca ou imagem, e geralmente possui mais de uma denominação, sendo muito comum atribuir a ela o nome de pessoas que são (ou foram) muito respeitadas dentro daquele núcleo, cujo sentimento de pertencimento é muito significativo. Atualmente, estão em atividade na praia do Campeche quatro *parelhas*. Este estudo está concentrado na *parelha Rancho do Chico Doca* (RCD).

A comunidade pesqueira do Campeche, que pratica a pesca artesanal de tainhas com *canoas de um pau só*, tornou-se Patrimônio Imaterial Catarinense, em 2019. O registro de patrimônio imaterial foi entregue durante uma cerimônia no *Rancho do Seu Getúlio* em 01/05/2019 pela Fundação Catarinense de Cultura (FCC), (Ascom FCC, 2019).

A pesca da tainha artesanal foi retirada da normativa que regulamenta a pesca da tainha no país. Em 2019 o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) orientou que o Estado (SC) renove as permissões de pesca (FEPESEC, 2019).

A pesca industrial da tainha intensificou-se a partir do ano de 2000, em virtude do declínio da disponibilidade do recurso Sardinha e valorização do mercado internacional e exportação das ovas de tainha, contribuindo para que a tainha, em 2004, fosse classificada pelo Ministério do Meio Ambiente como espécie sobre-explotada, ou seja, as condições de sua captura (pesca em quantidade elevada e no período de reprodução) põe em risco o seu futuro (CEPSUL, 2008).

A pesca artesanal possui importância socioeconômica e cultural para as comunidades litorâneas, gera empregos diretos e indiretos, movimenta o setor turístico e potencializa as relações sociais e a identidade cultural, além de representar uma resistência frente a “diminuição da importância dos pesqueiros tradicionais explorados pela frota longínqua”. Suas características são mais adequadas “para a preservação dos recursos haliêuticos”, por isso tem importante contribuição para o desenvolvimento sustentado do setor (Santos *et al.* 2012, p.416).

5.2 Caracterização dos Praticantes (S’)

De forma simples e didática definimos uma categorização para facilitar as análises, ou seja, os praticantes são os sujeitos (S) que executam microAções (A) que delineiam as práticas

(P), que compõem o cotidiano do CPAT. Sob a ótica da *SAP*, esses praticantes são os atores da estratégia, ou seja, os estrategistas que realizam essa atividade e suas práticas (Whittington, 2006), construindo a estratégia moldando a *práxis* por meio de quem são, como agem e quais recursos usam. Segundo Jarzabkowski (2005), os praticantes são os atores que, inseridos ou não na organização, fazem o trabalho de delinear e executar as estratégias.

(S1) O vigia é um personagem importante dentro do coletivo, é ele quem irá sinalizar a presença da tainha e sugerir quando e onde o cerco deve ocorrer. Pessoa respeitada na comunidade, sua relação com o patrão é de muita confiança, tem uma história de vida ligada a pesca artesanal. A sua vivência e conhecimento tácito permite presumir a quantidade aproximada de peixes existentes no cardume avistado.

(S2) O remeiro é a pessoa que manuseia o remo, geralmente a canoa possui quatro remeiros responsáveis por direcionar e manter o curso da embarcação. É tradicionalmente uma pessoa da comunidade de mais idade que adquiriu experiência no decorrer dos anos com a prática da pesca. Atualmente há uma renovação por meio de curso de remo, para manter a tradição. No relato de *N* é possível verificar essa situação: “[...] em 2015 a gente criou a escola de remo, porque a gente sentiu uma grande necessidade de falta de remeiro, [...] eles (remeiros mais idosos) não passaram o conhecimento que eles tinham para os demais”.

(S3) O patrão não é o proprietário da *parelha*, mas o responsável pelas principais decisões que envolvem o cerco da tainha. É quem comanda a canoa e suas decisões são respeitadas por todos, pois a sua autoridade vem da sua experiência com a pesca e é sustentada por princípios e valores tradicionais compartilhados pela comunidade, que se reflete dentro do coletivo de pescadores. Os Entrevistados *N* e *L*, respectivamente, relatam sobre as funções do patrão: [*N*] “O patrão é todo aquele que comanda a pesca [...] responsável para que tudo saia certo, e dentro da canoa é o principal comandante da embarcação”. [*L*]: “Ele que coordena [...] toda a responsabilidade da embarcação é dele”.

(S4) O chumbereiro é o responsável operacional por lançar a rede no mar, é um pescador experiente. Ele lança aparte do chumbo, por isso o nome chumbereiro. Deve executar sua atividade tendo o cuidado para que a rede não saia dobrada ou enrolada. Auxilia o patrão na condução da canoa, oferecendo uma visão da popa e avisando de possíveis perigos do mar, segundo *N*: “Na entrada da canoa, quando tu tá cercando, o remeiro tem mais visão que o patrão do mar que vem atrás, então a opinião do remeiro e do chumbereiro é muito válida, a gente trabalha num conjunto”.

(S5) O camarada é uma função de apoio à pesca artesanal. Ele auxilia a puxar a canoa e colocá-la na água, isso inclui organizar as estivas na areia para transportar a canoa, a desmalhar a rede, carregar os peixes e realizar pequenas manutenções. O camarada auxilia na pesca com regularidade, estando presente durante toda a safra. O Entrevistado *E* apresenta as funções do camarada: “[...] eu ajudo a puxar, ajudo a botar a canoa na água [...] é o cara que tá mais ajudando aqui, né? É sempre assim, entendeu? Quem tá sempre aqui com a turma”

(S6) Os ajudantes não são parte do *staff* do rancho e o patrão não tem controle sobre estes. São as pessoas que, estando na praia durante o cerco, ajudam os pescadores a puxar a rede em troca de um tainha. Essas pessoas são tanto os moradores da comunidade quanto turistas que passam férias na praia.

Assim, passamos a apresentar as práticas identificadas no cotidiano do RCD, e relacionando-as com suas *práxis* e praticantes, de forma a identificar as ações autônomas e o *strategizing* neste contexto.

5.3 Prática (P) e *Práxis* (A) no cotidiano do RCD

Passamos a Fase 1, primeira prática (P1) a rotina diária inicial da pesca da tainha, que denominamos de “abrir o rancho”, sendo esta prática o resultado das ações de verificar as

condições de pesca (A1.1), descer a canoa (A1.2), verificar os materiais para a pesca (A1.3), Figura 3.

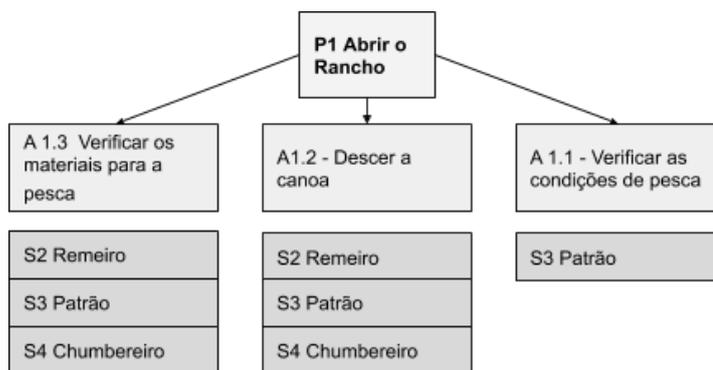


Figura 3. A Prática, a Práxis e os Praticantes no Abrir o Rancho

Fonte: Elaboração própria

A **verificação das condições de pesca (A1.1)** não se dá por formalidades, mas depende exclusivamente da experiência do patrão, ou seja, a prática decorrente da decisão de como estão as condições para pesca depende da vivência e conhecimento tácito acumulado do pescador/praticante (Jarzabkowski et al., 2007), assim como, a escolha dos próprios vigias, como pode se verificar no relato de *L*: “Eles quando chegam de manhã aqui [na praia], eles olham (o mar), já tem noção, ‘ó, o mar não tem condições!’, aí voltam para casa ou ficam aqui no rancho [...], para depois voltar para casa”.

De acordo com o Entrevistado *L*, as condições de pesca favoráveis estão relacionadas a ondulação do mar (mar manso), correntezas, vento; o sol e a chuva não interferem muito, mas a temperatura sim, para a tainha poder ‘encostar’, vir para costa.

Quem toma a decisão em relação às condições de pesca é o patrão. Caso as condições observadas não sejam favoráveis à pesca, ou seja, mar revolto, ondas altas, com poucos intervalos entre as séries de ondas (chamado pelos pescadores de “jazigo”, momento de calmaria, quando não quebram ondas e a canoa consegue atravessar a zona de arrebentação), a canoa permanece guardada dentro do rancho, servindo também como uma espécie de comunicação com a comunidade, ou seja, fica claro a todos que chegarem na praia que neste dia não haverá cerco. Segundo Whittington (2006), essa situação se configura como ‘hábito’ e modo de agir socialmente definidos por meio do qual o fluxo da atividade estratégica acontece, conforme verificado no relato do Entrevistado *L*:

Quando o mar está agitado, a gente nem bota a canoa fora do rancho. De repente é pouca gente, o pessoal vai embora e a gente depois tem que botar pra dentro, então é difícil... Quando pessoas que moram aqui próximo ao rancho, ou à praia, geralmente chegam. E o que mora mais distante já liga, pra ver como estão as condições do mar, se tem condições de pesca... E vão ligando...’ah, não, hoje não... hoje tá ruim!’.. Então eles nem aparecem aqui!

A atividade de **descer a canoa (A1.2)** acontece logo com os primeiros raios de sol quando se abrem as portas do rancho, e em seguida os camaradas posicionam as estivas na areia em intervalos regulares de cerca de 1,5 metros entre elas, formando uma espécie de trilho de madeira até o local para posicionar a canoa. Sob um comando sonoro todos se posicionam nas laterais da canoa e aguardam outro comando para começar a empurrar a canoa ao mesmo tempo.

Arrastar uma canoa pela areia da praia é uma atividade para várias pessoas devido ao seu peso, por isso aguarda-se a presença de uma quantidade suficiente de camaradas para executar a tarefa. Segundo Jarzabkowski et al. (2007), a estratégia é construída por meio das ações, interações e negociações dos diversos atores da organização e das suas práticas, como pode ser evidenciado nos relatos dos Entrevistados *E* e *L*, respectivamente:

Aí tem que bota a canoa pra baixo. Ficar na posição pra preparar, que a hora que avistar o peixe tem que sair. Já aconteceu de chegar aqui e não ter gente suficiente pra tocar e o peixe vim passando e é aquela correria danada!

Quando o mar está agitado a gente nem bota a canoa fora do rancho. De repente é pouca gente, o pessoal vai embora e a gente depois tem que botar para dentro, então é difícil...

Retirar a canoa de dentro do rancho e posicioná-la à beira d'água sinaliza que as condições marítimas são favoráveis à pesca e possível cerco. O gesto simples representa uma resistência ao uso de tecnologias da informação, mantendo viva uma forma de comunicação tradicional. Essa situação se configura como hábito e modo de agir socialmente definidos por meio do qual o fluxo da atividade estratégica acontece (Whittington, 2006).

A tarefa de “descer a canoa” ou “colocar a canoa para fora” é uma prática dentro da atividade de pesca artesanal, que permite diminuir o tempo de reação ou resposta no momento em que o cardume é avistado e a canoa colocada na água para realizar o cerco. A canoa fica de prontidão, equipada e posicionada para a qualquer momento iniciar a ação.

Já a ação de **verificar os materiais para pesca (A1.3)** acontece enquanto alguns pescadores ficam observando o mar e na espera pelo aceno dos vigias. Diversos materiais são necessários para a pesca artesanal da tainha: a canoa, com os reparos feitos no próprio rancho por um pescador experiente na arte de marcenaria, que deve estar sempre em ótimas condições de navegação; os remos, que são imediatamente substituídos ao sofrerem danos durante a pesca; e as redes de pesca, que exigem manutenção constante devido a sua fragilidade.

A partir das observações às rotinas dos pescadores, verificamos que em diversos momentos ao longo do dia, enquanto o cerco ainda não acontecia, as redes eram reparadas por um grupo de pescadores. Juntos eles buscavam buracos na rede para fazer a costura. Após o conserto, as redes eram acomodadas cuidadosamente no fundo da embarcação de modo a facilitar seu lançamento ao mar.

A Fase 2 ou **Cerco ao peixe (P2)** é composta pelas ações: (A2.1) sinal do vigia; (A2.2) boiar a canoa; (A2.3) lançar a rede; (A2.4) entrar a canoa; (A2.5) puxar a rede e (A2.6) desmalhar o peixe, Figura 4.

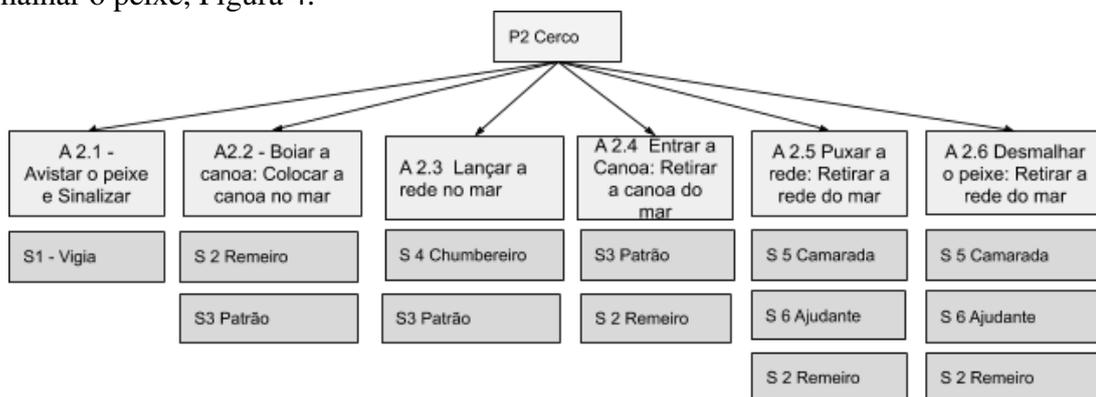


Figura 4. A Prática, a Práxis e os Praticantes no Cerco à Tainha

Fonte: Elaboração própria

O **sinal do vigia (A2.1)** dá início ao cerco, anunciando a presença do cardume de tainha, geralmente abanando um casaco. O patrão recebe o sinal e avalia as condições para iniciar o cerco (mar, vento, correnteza, equipamentos suficientes, tripulação completa, que além do patrão, possui quatro remadores e um chumbereiro).

Podemos dividir a comunicação em dois tipos: a tradicional (sem uso de tecnologias da informação) e a moderna. A moderna é baseada no uso de rádios comunicadores e celulares com aplicativos de redes sociais. Mas, na praia, ainda é muito eficiente o uso de sinais (exceto sinais sonoros). Essa forma de se comunicar configura-se como hábito e modo de agir

socialmente definidos por meio do qual o fluxo da atividade estratégica acontece (Whittington, 2006). Na narrativa de *L*, podemos verificar como acontece:

Aí o olheiro que vai dizer, ‘olha, tá passando peixe aqui’. Quanto maior a quantidade de peixe, [a água] vai mudando a coloração... Eles têm um celular, eles comunicam: “Ó, tá passando peixe!” Ou “Aqui tem peixe parado!”. Aí o patrão vai lá, e vê se tem condições, se vale a pena levar a canoa pra fazer o cerco lá. Ou Ele faz o sistema de... aceno [...] conforme eles vão acenando, a gente vai... procura saber se a quantidade de peixe é boa ou não.

Durante uma entrevista com o patrão de uma *parelha*, começou uma movimentação na outra *parelha*, a canoa “boiou” e enquanto ela se deslocava para efetuar o lanço, a praia que estava semi deserta, em poucos instantes ficou repleta de ajudantes, curiosos, fotógrafos profissionais e amadores. Ficou evidente que a notícia do cerco se espalhou com muita rapidez e percebemos que o uso da tecnologia da informação estava muito presente naquele momento. Mas, antes disso, o patrão soube que havia um cardume (que estava a quilômetros de distância) por meio de um sinal do vigia. De onde ele estava, conseguia avistar uma pessoa abanando um casaco escuro, este era o código de que havia peixe suficiente para deslocar a canoa.

Após o sinal, o patrão decide iniciar a operação do cerco, esse passo é **boiar a canoa (A2.2)** (expressão utilizada pelos pescadores para designar a saída da canoa da terra para o mar). O patrão reúne os tripulantes e parte para iniciar o processo de captura do peixe. Este é um dos momentos de maior tensão do cerco, pois a canoa precisa atravessar a arrebentação das ondas, situação que exige muito da experiência do patrão para aproveitar o momento de calmaria das ondas. Essa prática depende da vivência e conhecimento tácito acumulado do pescador/praticante (Jarzabkowski, et al., 2007).

Com a canoa já em mar aberto e se deslocando paralelamente a praia, é preciso que o patrão aviste o peixe e dê a ordem para realizar o cerco no momento exato e com o movimento correto, sob o risco de perder o cardume. Acontece, então, o **lançamento da rede (A2.3)** bloqueando a frente do cardume, no sentido contrário ao movimento do peixe. Dessa forma, o cerco se fecha. Sempre com a canoa em movimento, o chumbereiro vai soltando a rede no mar, sempre lançando o chumbo pela borda da canoa e de maneira contínua e regular para evitar que a rede saia “embrulhada” de dentro da canoa. O patrão auxilia nesta atividade lançando a parte da rede onde estão as cortiças (flutuadores ou boias). Percebemos que o próprio movimento da canoa ajuda a lançar a rede, portanto, o chumbereiro e o patrão não fazem muito esforço para lançar a rede no mar.

A **entrada da canoa (A2.4)** diz respeito à volta da canoa para a areia. É mais um momento de tensão, pois a canoa enfrenta novamente a arrebentação das ondas. Neste momento a ajuda dos remadores é fundamental, visto que eles estarão de frente para as ondas. Este é o arremate do cerco, e deve ser relativamente rápido para que dê tempo de a corda chegar na areia e os camaradas e ajudantes comecem a puxar para que o peixe não fuja pela ponta que ainda não está fechada com a rede. Existe o risco da canoa “correr” na onda e a virar ou adernar.

Após a entrada da canoa, chega o momento de **puxar a rede (A2.5)**. Este é principal momento de interação entre comunidade e pescadores, que se unem num esforço conjunto para retirar a rede do mar. Neste instante, é comum ver crianças e idosos, turistas e curiosos entre os pescadores ajudando a puxar a rede. Todos as pessoas que inseridas ou não no coletivo de pesca fazem o trabalho de executar as estratégias são denominados praticantes da estratégia (Jarzabkowski, 2005). A rede é puxada por duas frentes, e em cada ponta um grupo de pessoas puxam com as próprias mão a corda até a chegada completa da rede na praia. Algumas pessoas utilizam o “puxador” uma espécie de cinto feito com um pedaço de mangueira de incêndio cortada e uma corda um pouco maior passada por dentro, o camarada veste o “puxador” na altura da sua cintura e enrola a ponta da corda no cabo da rede.

A partir da observação percebemos que havia na praia, durante este cerco, a presença de turistas curiosos com a movimentação de pescadores, canoas e redes, que somavam-se ao grupo de ajudantes e, de forma espontânea, ajudavam os pescadores em seu trabalho.

Por fim, há a atividade de **desmalhe da rede (A2.6)**, momento em que as pessoas começam a se mobilizar para iniciar o desmalhe e empilhar a rede em um monte na areia da praia, sob o olhar atento do patrão da canoa, vigias e camaradas mais antigos. Esta atividade requer habilidade para conseguir retirar o peixe sem danificar a rede (alguns inexperientes podem arrebentar o fio) e “machucar” o peixe. Logo após a retirada de todas as tainhas, a rede precisa ser acomodada novamente dentro da canoa, assim como, o cabo (corda) e deixar tudo pronto para o próximo cerco.

Durante o processo, o patrão e o chumbereiro posicionam-se dentro da canoa, junto com uma outra pessoa que dobra a rede. Eles recebem a rede “desembrulhada” da mãos de outros pescadores, que estão posicionados numa das laterais da canoa e um grupo fica enfileirado segurando o chumbo e outro grupo também enfileirado segurando a cortiça, um quarto grupo fica responsável por aproximar o restante rede que se encontra totalmente revirada, enrolada e espalhada pela praia. Num movimento similar a baldeação de água, a rede vai passando de mão em mão e cada um vai esticando um pouco, sacudindo e desenrolando até chegar totalmente limpa e dobrada em zigzag no fundo da canoa, para facilitar depois na hora de lançar.

5.4 Ações autônomas e *strategizing* no cotidiano da pesca (AA)

Como proposição desta pesquisa temos que as ações autônomas estão conectadas com a perspectiva emergente da estratégia, emergindo da práxis alinhada à prática cotidiana do praticante. Andersen (2000) conceitua as ações autônomas como ações emergentes e não planejadas que podem moldar ou criar a estratégia de uma organização, relacionando esse conceito com *strategizing* ao argumentar que a estratégia de uma organização existe em conjunto com as ações autônomas dos praticantes.

No caso da pesca artesanal, como é atividade sazonal (a pesca da tainha ocorre apenas no período legal permitido de maio a julho), sua principal concorrência é a pesca industrial, sobretudo o abastecimento de ovas de tainha no mercado internacional e a consequência é a diminuição da quantidade de peixe. Neste tipo de atividade, manter a tradição é regra e as práticas não se alteram significativamente e poucas situações são inesperadas, isto é, as mudanças no sistema de pescaria acontecem muito lentamente.

Por não depender de recursos tecnológicos, o CPAT sobrevive ao tempo e foge dos padrões atuais de uma organização empresarial que visa o lucro como resultado, estando fortemente relacionado à preservação da tradição e herança locais. Dessa forma, os pescadores buscam manter viva a tradição que se perpetua há muitos anos na comunidade. Como resultado das análises, observamos que os objetivos principais dos pescadores ao realizarem a atividade da pesca artesanal são manter a tradição e a cultura vivas, passar para as próximas gerações e contribuir com a sustentabilidade da comunidade, preservando a natureza.

Whittington (1996) traz a ideia de que a estratégia está ligada à ação, sendo algo que as pessoas fazem. Andersen (2004) defende uma perspectiva integradora da estratégia, caracterizada pela participação de todos os níveis hierárquicos da organização no processo estratégico tornando-o mais flexível (Andersen, 2000; 2004; 2013). Portanto, a partir desses conceitos, as análises incidem nas ações rotineiras realizadas entre os múltiplos atores, que estejam relacionadas ao alcance dos objetivos da organização (Jarzabkowski, 2005).

O desafio deste estudo foi trabalhar os conceitos de ação autônoma e estratégia como prática social num tipo de organização que não possui um planejamento estratégico formal, utilizando os seus conceitos de estratégia dinâmica e em constante movimento, derivando os resultados de estudos teórico-empíricos em organizações empresariais com políticas de planejamento estratégico bem definidas. Ao buscar responder à questão de pesquisa tivemos

que nos questionar inicialmente se é possível que a estratégia como prática social ocorra em qualquer tipo de organização, até mesmo aquelas que não estão preocupadas com a estratégia e sequer as planejam. Procuramos, então, analisar o CPAT a partir da perspectiva da estratégia como prática social, e neste sentido consideramos que a estratégia é algo que as pessoas fazem, que podem ocorrer tanto por motivações internas quanto vir de fora das organizações, e com efeitos que permeiam sociedades inteiras (Whittington, 2006).

Desta forma, ao analisar a estratégia como prática no coletivo, consideramos que sua lógica difere das empresas convencionais, visto que o CPAT deseja preservar a tradição, cultura, gastronomia, meio-ambiente e comunidade. Portanto, devemos analisar a estratégia, neste caso, como ações que ocorrem para manter a tradição. E mesmo quando se refere a mercado, comércio ou na indústria pesqueira, ainda assim, no RCD a estratégia é se defender. Como podemos identificar no relato do entrevistado N:

A gente está trabalhando tanto no Sul, no Norte (de Santa Catarina) e aqui na ilha, pra trazer a pesca da tainha de volta para o cenário nacional. Ela hoje não aparece no cenário nacional da tainha, a pesca de arrasto de praia. Nós estamos trabalhando desde outubro do ano passado, para trazer de volta essa tradição, para fazer parte do calendário nacional.

Em outros relatos, percebemos que as ações de seus integrantes não são definidas com base em objetivos econômicos e financeiros, a citar: “a gente não ganha dinheiro com isso”, “estou aqui porque gosto, cresci pescando tainha”, “tainha não dá futuro”. Com base nos discursos dos entrevistados entendemos que a estratégia principal do CPAT é “preservar a tradição”. Ainda, por meio das observações e entrevistas, percebemos que há uma cultura de autoridade definida com base em valores tradicionais (respeito e sabedoria), sobretudo relacionado à experiência. Este ambiente parece ser fértil para a estratégia emergente, que surge das ações coletivas, isto é, as decisões que são tomadas com base na experiência dos gestores do nível operacional (Mintzberg & Waters, 1985).

A partir das ações autônomas observadas que convergiram com os conceitos de *Strategizing*, foram identificados **seis episódios principais** que se destacaram por contribuir significativamente para a estratégia estabelecida, Figura 5.

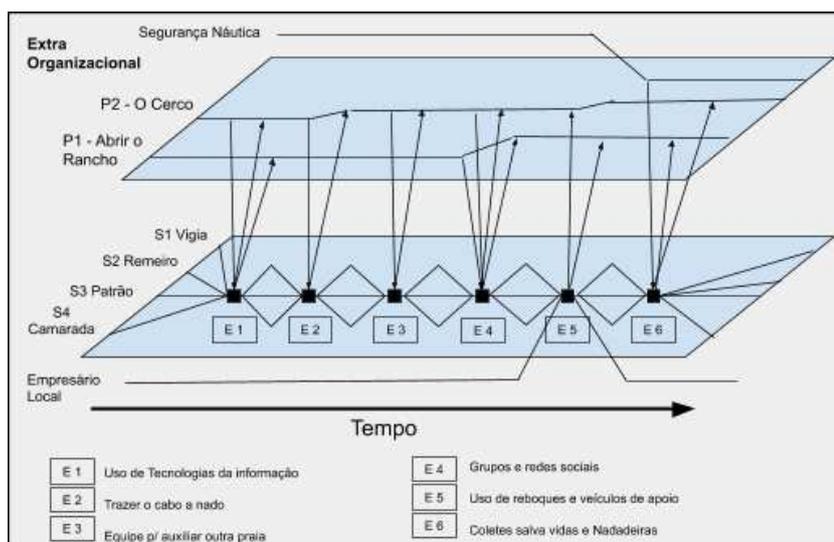


Figura 5. Integração entre Prática, Práxis e Praticantes no CPAT do RCD

Fonte: Elaboração própria a partir de Whittington, 2006

A Figura 5 une práticas (no plano superior), práxis (plano inferior) e praticantes, dentro de uma estrutura integrativa de estratégia como prática social. Os profissionais são vistos como

a conexão crítica entre as práticas intra e extra-organizacionais em que confiam, sem passividade. Práxis é uma performance artística e improvisada Whittington (2006).

Na base da Figura 5 estão os praticantes de estratégia. Quatro destes (S1 a S4) são membros da organização e os principais atores envolvidos na pesca. O quinto praticante está fora da organização (Empresário Local) e pertence ao campo extraorganizacional, indicado pela caixa mais abrangente. Enquanto esses praticantes participam de muitas atividades, se destacam seis pontos de convergência em episódios de práxis do campo intraorganizacional (E1 a E6) e o conjunto de práticas disponíveis nos contextos organizacionais (rotinas geradas localmente) e extraorganizacionais (as normas de segurança náutica, por exemplo). Nenhuma dessas práticas é fixa em sua trajetória ao longo do tempo, Whittington (2006)

O primeiro episódio (E1) e o **quarto episódio (E4)** estão inter-relacionados e remetem as comunicações entre os pescadores, que tradicionalmente sempre foram realizadas por meio de sinais (abanando um casaco, por exemplo), sinais sonoros não são utilizados por “espantar” o peixe. Entretanto, sempre houve uma resistência com o uso de tecnologias da informação (aparelhos celulares ou tele móveis), sobretudo pelos vigias mais idosos. Porém, os vigias mais novos começaram a usar este recurso e perceberam que podiam ir além de informar a existência de um cardume, poderiam informar a quantidade aproximada de peixes (fator importante para o patrão dimensionar o tamanho e tipo de rede a utilizar), as condições do mar naquele exato local onde está o cardume, direção que o cardume está se deslocando, etc.: “A partir de então, passamos a utilizar de forma mais constante este recurso, com isso melhorou significativamente a comunicação entre pescadores (já existem até mesmo grupos em redes sociais), tornou o cerco mais eficiente”. No quarto episódio percebemos que houve uma aprimoração na prática de abrir o rancho (P1), que foi incorporada e, com informações mais precisas e em tempo real, evitou-se a necessidade de deslocamento dos pescadores em dias desfavoráveis à pesca, bem como movimentações de vésperas em grupos sociais há expectativas de condições de pesca favoráveis.

O segundo episódio (E2) surge de uma ação corajosa de um remeiro. O mar da praia do Campeche é considerado por muitos pescadores como “nervoso”, ou seja, perigoso para banhistas e embarcações. Também não é raro encontrar nesta praia condições de mar muito diferentes, por exemplo, na frente do rancho (e devido a proteção da ilha) o mar pode estar calmo e com ondas pequenas, e a menos de um quilômetro dali o mar estar agitado e com ondas altas. Nestes casos a canoa consegue sair, mas, dependendo do local do cerco, chegar até à praia pode significar colocar a tripulação da canoa em risco.

Durante a observação de um cerco, notamos que a canoa não iria realizar a manobra de chegar até a praia para entregar a ponta da rede, pois o patrão percebeu que seria muito arriscado enfrentar as ondas naquele ponto, então, um remeiro se prontificou para levar a corda (cabo da rede) a nado até a praia. Devido a esta ação o cerco e a pesca ocorreram, a partir disso o rancho procura manter sempre um remeiro com esta habilidade entre os tripulantes e um par de nadadeiras na canoa, para situações similares.

Observamos, então, uma correspondência com Andersen (2000) que afirma que as ações autônomas podem fornecer à organização uma melhor compreensão das condições em mudança e ajudar a identificar novas maneiras de adaptar as atividades de negócios da empresa. Devido a uma ação autônoma, não precisou ter que abortar o cerco, e conseqüentemente perder o cardume, que nesses casos acabam sendo capturados por barcos motorizados e redes anilhadas. Não é obrigação do remeiro desempenhar esta ação, ela é feita de forma voluntariosa, como basicamente tudo dentro da pescaria artesanal.

E o **terceiro episódio (E3)** surge com a dificuldade de transmitir a tradição para novas gerações, existe uma deficiência de remeiros nesta atividade de pesca, então, o patrão Nei recebeu um telefonema de um colega patrão de um rancho de pesca na Praia dos Açores, este informou que haviam avistado um cardume de tainhas, a canoa estava toda preparada, porém,

não haviam remeiros. O patrão Nei reuniu um grupo de remeiros de sua *parelha* e foram auxiliar os colegas. Resultou numa pescaria onde o peixe capturado foi dividido entre os dois ranchos. Hoje existe uma escola de remeiros no Campeche, uma estratégia criada para suprir a carência de mão de obra especializada e manter viva a tradição da pesca artesanal.

No *quinto episódio* (E5) percebemos a participação de um ator fora da organização, porém pertencente à comunidade. Tradicionalmente as tainhas eram transportadas por cestos de palha ou um instrumento feito de rede com alças de madeira, porém dependendo da distância tal ação era muito árdua. Numa certa ocasião um empresário colocou seu veículo (específico para situação) a disposição para transportar os peixes até o rancho, sendo retribuído com peixes. A partir de então tal atividade foi incorporada ao processo de estratégia.

O *sexto episódio* (E6) surge da preocupação em seguir normas de segurança náuticas. Historicamente, a preocupação com equipamentos de segurança e prevenção de acidentes na pesca artesanal sempre foi negligenciada, entretanto órgãos públicos com poderes de polícia sujeitaram os pescadores artesanais à utilização de equipamentos básicos de salvatagem, e estes adotaram o colete salva-vidas como parte de sua indumentária, e de acordo com relatos dos remeiros e patrão isto deixou-os mais confiantes e seguros na Prática do Cerco (P2). Houve também efeitos na prática de abrir o rancho (P1), foi realizado um investimento com estes materiais, tornou-se mais um item de conferência no *checklist*, exigindo manutenção e/ou reposição quando danificados.

Andersen (2000) afirma que a capacidade dos dirigentes de tomar decisões autônomas permite que a organização seja sensível às mudanças ambientais, principalmente em ambientes dinâmicos e complexos. Entretanto, percebemos que também ajuda a manter tradições e culturas, contribuindo para preservar a pesca e ao mesmo tempo contrariando o “imperativo ambiental” dos ecologistas da população criticado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) quando afirmam que as organizações não tem nenhuma opção estratégica real em relação ao seu ambiente. Além disso, aprender com as ações autônomas dos gerentes pode apoiar o processo de planejamento porque novas experiências e *insights* podem inspirar iniciativas proativas de negócios (Andersen, 2000).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar como as ações autônomas emergem no processo de *strategizing* no cotidiano da pesca artesanal da tainha na Ilha de Florianópolis/SC. Para alcançá-lo foram coletados dados durante a safra da tainha de maio a julho de 2019, em conjunto com a coleta de dados foram feitas análises e correlações com a teoria e o contexto do coletivo de pescadores, voltando-se constantemente à campo, para entender como as ações emergentes individuais surgiram, moldando e criando estratégias (Andersen, 2000).

Diante do exposto entendemos que o objetivo foi alcançado, pois os resultados apontam para a existência de ações autônomas sendo estimuladas e desenvolvidas pelos diversos níveis da organização do coletivo de pesca, corroborando a afirmação que as ações autônomas estão conectadas com a perspectiva emergente da estratégia, emergindo da práxis que está alinhada à prática cotidiana do praticante. Os eventos decorrentes da integração entre práticas, práxis e praticantes convergem e contribuem para o desenvolvimento de estratégias como um processo de aprendizado social, como propõem Andersen (2000) e Whittington (2006). Cabe salientar que o CPAT é uma organização que não possui uma estratégia formal, ou explícita, mas percebemos que seu principal objetivo é coletar peixes (principalmente tainhas) de forma inteiramente artesanal, sem perder suas raízes, tradições e cultura, sendo assim, sua estratégia principal visa a sobrevivência e preservação da cultura local.

As contribuições teóricas deste estudo se centram na possibilidade de extensão dos conceitos de ação autônoma e estratégia como prática social em organizações que não seguem

a lógica de mercado e que não possuem nenhuma política de planejamento estratégico, ou mesmo uma estratégia formal (Whittington, 2006).

As contribuições práticas para a vivência do CPAT e para outras organizações do mesmo campo dizem respeito à percepção e relevância de que seu principal objetivo como coletivo é a manutenção de sua essência cultural e tradicional, e que dentro de suas práticas, ainda que centenárias, existem ações autônomas que convergem para o atingimento desse objetivo e que podem ser estimuladas e reconhecidas, possibilitando o fortalecimento do coletivo.

A limitação deste trabalho está relacionada ao possível viés de pesquisa: apesar da revisão de literatura que fundamentou o tema e dos procedimentos metodológicos adotados, com a triangulação dos dados; embora, a possibilidade de interpretação tendenciosa, devido ao “olhar do pesquisador”, seja característica e desejável aos estudos qualitativos. Outra limitação diz respeito a linguagem própria dos pescadores que dificultou a transcrição e interpretação das narrativas, assim como, o curto período de duração da “safra”.

Os poucos estudos de estratégia como prática neste tipo de organização não permitiram um amplo debate a respeito dos elementos encontrados e que divergem com a literatura estudada, ou seja, não foi possível realizar análises comparativas de resultados com outras pesquisas, deixando-se de explorar tendências, aproximações e distanciamentos com outros contextos, mas com a mesma natureza desta organização.

Como futuras possibilidades de estudo, entendemos que a continuação desta investigação é relevante, utilizando-se mais consistentemente o método etnográfico, a fim de captar com profundidade as práticas e *práxis* deste tipo de organização coletiva.

Entendemos que o desenvolvimento regional sustentável é uma perspectiva de estudo que deve ser trilhada juntamente com os estudos da estratégia como prática social.

7 REFERÊNCIAS

- Abdalla, M.M., & Oliveira, M. A. (2019). Pensamento Estratégico. In: Abdalla, M.M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A., *Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil*, São Paulo: Atlas, pp. 03-12.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*: chapters in the history of the industrial enterprise. In: Kirkland, E. C., *The American Historical Review*. Massachusetts Institute Technology. Cambridge: MITpress, pp. 125-137.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Andersen, T. J. (2013). *Short Introduction to Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965
- Ascom FCC. (2019, 19 de junho). Pesca Artesanal da Tainha Recebe Certificado de Patrimônio Imaterial de Santa Catarina. Recuperado de <http://www.cultura.sc.gov.br/noticias/21743-pesca-artesanal-da-tainha-sera-certificada-como-patrimonio-imaterial-de-santa-catarina>. Acesso em 19/06/2019.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinmann.
- CEPSUL, (2008, 19 de junho) *Processo de ordenamento pesqueiro do recurso “tainha” para o sudeste e sul do Brasil*. Retirado de http://www.icmbio.gov.br/cepsul/images/stories/biblioteca/download/relatorio_de_ordenamento/tainha/rel_2008_processo_tainha.pdf.

- Daniel, H. A. (2018). *Campeche: um lugar no sul da ilha*. Florianópolis: Editora Insular.
- FEPESC - Federação dos Pescadores do Estado de Santa Catarina (2019, 19 de junho). Institucional: Histórico. Recuperado de <https://fepesc.wixsite.com/fepesc/institucional>.
- Ferreira, S. L. (2018, 28 de junho). *270 anos da presença Açoriana em Santa Catarina*. Resgatado em <https://www.ides-sc.org.br/single-post/presencaacoriana>.
- Ferreira, M. C., & Dias, M. (2019). *A Pesca Artesanal da Tainha em Bombinhas*. Resgatado em: <http://www.culturabombinhas.com.br/p/a-pesca-artesanal-da-tainha-em.html>
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*:13, 153-67.
- Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 3-22.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA, US: Sage.
- Mintzberg, H. (1987) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(5), 66-75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Santos, M. P. N., Seixas, S., Aggio, R. B. M., Hanazaki, N., Costa, M., Schiavetti, A., Dias, J. A., & Azeiteiro, U. M. (2012). *A Pesca enquanto Atividade Humana: Pesca Artesanal e Sustentabilidade*. *Revista de Gestão Costeira Integrada*, 12(4), 405-427.
- Silva, A. B. D. & Neto, J. R. (2006). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 53-87.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.