

Strategizing em formas fluidas de socialidade: um estudo com tribos urbanas

FRANCINE CÂMARA GIORDANI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

JACQUELAINE FLORINDO BORGES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à órgão de fomento:

Esta pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

STRATEGIZING EM FORMAS FLUIDAS DE SOCIALIDADE: UM ESTUDO COM TRIBOS URBANAS

1 INTRODUÇÃO

As alterações nas configurações de convivência social se explicam pela multiplicidade de valores que podem se formar pelos diversos grupos dos quais o indivíduo faz parte, o que mostra a relevância das comunidades nos processos de socialização. Na realidade constituída após o modernismo, situam-se as tribos como resultado da perspectiva de novas formas do político e da gestão do bem comum. Para Maffesoli (1997), este processo de socialização em comunidades dá origem às tribos urbanas e a capacidade das tribos de influenciar ou moldar o comportamento dos indivíduos é relevante e deve ser considerada.

O interesse pela socialidade na pós-modernidade também pode ser observado no campo da administração. Especificamente nos estudos da estratégia como prática social, Whittington (2004) analisa que, enquanto a modernidade valoriza características de individualidade e racionalidade do sujeito em sua relação com a sociedade, tem-se no período após a modernidade uma pluralização e fragmentação da identidade do sujeito e das práticas científicas, sob uma multiplicidade de fatores e influências que não podem ser desconsiderados de sua formação.

Considerando a estratégia e os processos e desdobramentos que a compõem como uma atividade que ocorre de forma social e permite a realização de ações e interações dentro da organização (JARZABKOWSKI, 2005), mostra-se relevante o estudo de tribos urbanas, visto que essas são entendidas como parte da socialidade pós-moderna e a perspectiva da estratégia como prática social busca compreender a estratégia após o modernismo.

O conceito de tribos urbanas torna-se relevante para a pesquisa e a prática em administração por representar uma nova forma do político e da gestão do bem comum, novas formas de interação e novas práticas para buscar a existência coletiva. A estratégia como prática considera a estratégia como fenômeno de prática social, reforçando o impacto das estruturas organizacionais e sociais sobre sua formulação e as atividades realizadas pelos estrategistas que realizam a construção da estratégia, em detrimento de uma concepção processual e instrumental, que apreciam mais os processos e a teoria e menos a realidade ou rotina prática.

Este estudo tem como tema o diálogo entre o conceito sociológico de tribos de Maffesoli (2014b) e o conceito de *strategizing*, central nos estudos que abordam a estratégia como uma prática social. Considerando a estratégia como um tipo de atividade específica, os estudos que abordam a estratégia como uma prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) compreendem as organizações e suas estratégias não a partir de um conceito estático, mas como atividades contínuas de *strategizing* (WHITTINGTON et al., 2006). Ao mesmo tempo em que trata de fluidez, o *strategizing* está relacionado com ações repetitivas e atividades rotineiras. Assim o aspecto de fluidez é ressaltado, mas o conceito de *strategizing* permanece relacionado às definições de controle, especialmente na perspectiva denominada *Strategy-as-Practice* SAP (JARZABKOWSKI, 2005).

A oportunidade de se analisar a existência das tribos enquanto grupos sociais beneficia a disseminação de informações sobre subculturas e sua estruturação de tempo, aparência, costumes e atividades – uma colaboração crítica para promover o fortalecimento de atitudes e percepções positivas que podem auxiliar tribos ou coletividades em situação de adversidade ou contextos de opressão (FERNANDES, 2017). Tal perspectiva permite expandir a concepção da estratégia para além do mundo dos negócios (VAARA; DURAND, 2012) e compreender as práticas de *strategizing* em outras configurações sociais, caracterizadas por maior fluidez. No campo teórico, esta pesquisa contribui para os estudos em estratégia por analisar as tribos urbanas pela abordagem da estratégia como prática, permitindo definir novos aspectos práticos e teóricos da estratégia, a partir de micro ações pertinentes à existência dessas novas configurações sociais.

A partir do conceito sociológico de tribos urbanas, proposto por Maffesoli (2014b), e do conceito de *strategizing* presente em estudos da estratégia como uma prática social, esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: como o estudo da estratégia vista como uma prática social pode se beneficiar da aplicação do conceito de *strategizing* em formas fluidas de socialidade? O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o *strategizing* é praticado em formas fluidas de socialidade: as tribos urbanas. Para analisar as práticas de *strategizing* das cinco tribos urbanas, adotou-se, como ponto de partida, as características das tribos urbanas identificadas por Maffesoli (1997, 2014a, 2014b, 2016): ambiência, identidade, estética, ética, socialidade, transfiguração do político e *homo eroticus/homo festivus*. O estudo foi realizado em cinco diferentes tribos urbanas: divulgadores do parto humanizado, ciclistas, corredores, leitores de autoras e veganos.

Esta pesquisa está estruturada em mais quatro seções além da presente introdução. O referencial teórico é abordado em duas seções: na primeira seção, as tribos urbanas são apresentadas como um conceito sociológico para pensar o *strategizing*; na segunda seção, o tema é o *strategizing*. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, e os resultados são descritos e analisados a seguir em duas subseções: as práticas de *strategizing* das tribos urbanas pesquisadas e as implicações da pesquisa sobre tribos urbanas para o estudo das práticas de *strategizing* em formas fluidas de socialidade. Uma seção com as conclusões e contribuições da pesquisa encerra o artigo.

2 AS TRIBOS URBANAS: UM CONCEITO SOCIOLÓGICO PARA PENSAR O STRATEGIZING

Os conceitos de tribos urbanas ou tribalismo pós-moderno situam-se no debate sobre a sociabilidade na modernidade versus pós-modernidade. Outras perspectivas também abordam o conceitos de socialidade como, por exemplo, modernização reflexiva (BECK, 1997), sociedade pós-industrial (TOURAINÉ, 1970; BELL, 1974), modernidade líquida (BAUMAN, 2001), modernidade radical, modernidade tardia (GIDDENS, 2002), tempo hipermoderno (LIPOVETSKY; CHARLES, 2004).

Nesta pesquisa, parte-se do conceito de tribo pós-moderna proposto por Maffesoli (1997, 2014a, 2014b, 2016), no campo da sociologia e antropologia, para compreender agrupamentos efêmeros de sujeitos policulturais que emergem no movimento de mudança da modernidade para a pós-modernidade: o “destino comunitário, comunidades de destino, eis a ‘marca’ do tribalismo” (MAFFESOLI, 2014b, p. 32). O autor considera que a diversidade é inerente à dinâmica social e destaca os conjuntos sociais como aquilo que caracteriza a condição tribal que representa a sociedade de massa.

O tribalismo pós-moderno se interessa pelo “quotidiano e seus rituais, as emoções e paixões coletivas, simbolizadas pelo hedonismo de Dionísio, a importância do corpo em espetáculo e do gozo contemplativo, a revivescência do nomadismo contemporâneo” (MAFFESOLI, 2014b, p. 21). A metáfora da “tribo”, propõe Maffesoli (2014b, p. 21), possibilita observar a metamorfose do vínculo social” que se apresenta conforme as interações típicas da modernidade cedem espaço para as formas de relação pós-modernas.

Esta proposta de Maffesoli (2014b) para a compreensão das mudanças características da socialidade pós-moderna, conforme Keske e Ashton (2011), apresenta um desenvolvimento teórico que está relacionado a atividades e manifestações sociais na pós-modernidade. Esta proposta de Maffesoli (2014b) é chamada por Guerra (2001, p. 67) de “teoria do imaginário”, apresentada como uma sugestão de sistematização das mudanças típicas do período pós-moderno, a qual reúne um conjunto de sugestões metodológicas que considera reflexões sociológicas diferentes daquelas adotadas por sociólogos do período moderno e, ainda, analisa a importância do campo do imaginário nas interações que moldam os arranjos sociais. As

principais características das tribos urbanas ou do tribalismo pós-moderno são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - O neotribalismo e as tribos urbanas

As tribos urbanas	Descrição
<p>1. Ambiência ou tempo e espaço das tribos: organização do espaço e cultura da época</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A ambiência englobante determina profundamente as atitudes individuais, os modos de vida, as maneiras de pensar e as diversas inter-relações sociais, econômicas, políticas, ideológicas, religiosas, constituindo a vida em sociedade (MAFFESOLI, 1997, p. 136). • Pode ser a massa, a comunidade, a tribo ou o clã, pouco importa o termo empregado, pois a realidade designada é intangível; trata-se de um estar-junto grupal que privilegia o todo em relação aos seus diversos componentes. Signos precursores, como a cultura dos sentimentos, a importância do afetual ou do emocional, aparecem enquanto elementos que tornam essa ‘grupalidade’ especialmente pertinente (MAFFESOLI, 1997, p. 195)
<p>2. Identidade das tribos: natureza fluida, aberta e efêmera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Está claro que, como as massas em permanente agitação, as tribos que nelas se cristalizam tampouco são estáveis. As pessoas que compõem essas tribos podem evoluir de uma para outra (MAFFESOLI, 2014b, p. 10). • De um lado está o social, que tem uma consistência própria, uma estratégia e uma finalidade. Do outro, a massa em que se cristalizam as agregações de toda ordem, tênues, efêmeras, de contornos indefinidos (MAFFESOLI, 2014b, p. 130). • De fato, ao contrário da estabilidade induzida pelo tribalismo clássico, o neotribalismo é caracterizado pela fluidez, pelos ajustamentos pontuais e pela dispersão (MAFFESOLI, 2014b, p. 137).
<p>3. Estética (Aisthesis) e organicidade das tribos: a performatividade, a teatralidade e a cosmetização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • [...] um ‘eu’ poroso [...] que aderirá, com maior ou menor intensidade, aos movimentos de massa (MAFFESOLI, 1997, p. 251). • [...]estética que repousa sobre um sentimento partilhado (MAFFESOLI, 1997, p. 260). • Pode-se chamar isso uma ‘cosmética transcendental’? O que é certo é que uma nova relação com o corpo próprio, com o corpo social e com o corpo natural está, subrepticamente, empiricamente, emergindo. Talvez seja isso que traduz o termo, cada vez mais empregado, ‘societal’ (MAFFESOLI, 2014a, p. 274).
<p>4. Ética (ethos) no tribalismo: valores do ideal comunitário/da ajuda mútua e sentimentos compartilhados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A comunidade emocional é instável, aberta, o que pode torná-la, sob muitos aspectos, anômica com relação à moral estabelecida. (MAFFESOLI, 2014b, p. 26-27). • [...] essas redes de amizade [redes afinítarias], que não têm outra finalidade senão se reunir sem objetivo, sem projeto específico, e que cada vez mais compõem a vida quotidiana dos grandes conjuntos (MAFFESOLI, 2014b, p. 43). • Com efeito, a <i>participação</i> na comunidade e em sua época determina o que cada um é (MAFFESOLI, 2014a, p. 167). • Quer dizer: as ‘tribos’ das quais nos ocupamos podem ter um objetivo, uma finalidade, mas não é isso o essencial (MAFFESOLI, 2014b, p. 177).
<p>5. A socialidade das tribos: ausência teleológica, objetivos, rituais e topologia das interações sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ausência teleológica: essas redes de amizade [redes afinítarias], que não têm outra finalidade senão se reunir sem objetivo, sem projeto específico, e que cada vez mais compõem a vida quotidiana dos grandes conjuntos (MAFFESOLI, 2014b, p. 43). • O espetáculo [...] assegura uma função de comunhão (MAFFESOLI, 2014b, p. 140). • Daí vem a imagem de federalismo ou, pelo menos, de coabitação que, em geral, a estruturação em rede apresenta (MAFFESOLI, 2014b, p. 153). • Será menos o objetivo que se deseja atingir do que o próprio fato de estar junto que prevalecerá (MAFFESOLI, 2014b, p. 157). • horizontalidade e topologia do ser social: o denominador comum do tribalismo pós-moderno era a divisão de um ‘gosto’. Com o aspecto sensível, afetual, que isso não deixa de ter. [...] Dizendo-o ou não, é instrutivo ver que esse sentimento de fraternidade se difunde maneira quase epidemiológica. Os fóruns de discussão, as listas de difusão, os blogs e outro ‘SMS’ encontram sua performance, até sua eficácia, nesse antigo adágio similia similibus, os semelhantes atraem os semelhantes. A topologia do ser social é a da horizontalidade (MAFFESOLI, 2014a, p. 98).
<p>6. Transfiguração do político e o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • unicidade flexível: agrega numa harmonia conflitual as tribos mis diversas, étnicas diferentes ou confederações, numa constelação onde há lugar para todos, em contraposição

tribalismo: poder nas ações/práticas das tribos	<p>a uma unicidade rígida, fechada, identitária, como a da instituição, do Estado-nação, ou do império ideológico (MAFFESOLI, 1997, p. 22)</p> <ul style="list-style-type: none"> • modulações contemporâneas do poder: num momento em que o político parece perder todo sentido, é importante lembrar o seu princípio [religioso/místico] da partilha de uma ideia ou paixão comum que permite compreender o sair de si que constitui toda a vida em sociedade (MAFFESOLI, 1997, p. 43). • potência política difusa e força política centrífuga: que os sentimentos [negligenciados pelo Estado], inicialmente isolados e dispersos, consigam conjugar seus esforços para constituir força centrífuga alternativa. Ao poder centralizado, opõe-se assim o que chamei potência difusa (MAFFESOLI, 1997, p. 75).
7. <i>Homo eroticus e homo festivus (pathos):</i> estar-com e estar-em-comum e comunidade emocional	<ul style="list-style-type: none"> • É nesse quadro [comunidade emocional] que se exprime a paixão, que as crenças comuns são elaboradas, ou, simplesmente, que se procura a companhia ‘daqueles que pensam e que sentem como nós’ (MAFFESOLI, 2014b, p. 22). • Esta vida efetiva é a dos afetos. É <i>estar-com</i>. Estar lado a lado para opor-se ao que parecia inelutável [...]. À época do ‘eu’ sucede, sem resistência, a época do ‘nós’. [...] essa revolução do ‘nós’ (MAFFESOLI, 2014a, p. 84). • ‘Curtir muito’ é a forma contemporânea da relação iniciática, tal como ela se mostra nos blogs, nas homepages e outras ‘paredes’ de <i>Myspace</i> ou <i>Facebook</i>. (MAFFESOLI, 2014a, p. 88). • O desenvolvimento do festivo ou do lúdico comprovam isso. Não há nada de individual nesses domínios. A excitação e a histeria são comunitárias (MAFFESOLI, 2014a, p. 111). • “<i>homo eroticus</i>”: eu vivo e sinto pelo e graças ao outro (MAFFESOLI, 2018, p. 2).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para Burlacu (2014), García (2010), Norman (2014) e Robards e Bennett (2011), as constituições neotribais são uma representação da socialidade pós-moderna que definem a integração fluida e dinâmica de pessoas que se constroem reflexivamente, apresentando um conteúdo de libertação. As próprias tribos eletrônicas, por sua identificação e compartilhamento de informações online, são exemplos desse modelo de interação social efêmera.

A ideia de tribalismo, conforme Keske e Ashton (2011), se insere no contexto da pós-modernidade como a recuperação de características tidas como ultrapassadas durante a modernidade, como a fraternidade e o humanismo. Os autores consideram a existência de conflitos e contradições como aspectos recorrentes e comuns à formação social contemporânea, num compartilhamento recorrente entre individual e coletivo, arcaico e tecnológico, racional e emotivo; os quais possibilitam, juntamente com a frequente necessidade de urgência e à centralização da imagem, que o desenho social se altere e seja delineado para favorecer a formação da relação tribal.

A socialidade do final do século XX, conforme caracteriza Maffesoli (2014b, p. 10), ocorre a partir de uma tensão na qual a massa não possui uma finalidade rigidamente determinada, mas se desapega de uma lógica de identidade e abre espaço para o que considera uma “desindividualização”, em que cada pessoa passa a representar um papel, o qual, por sua vez, pode ser instável e transitório. Para Maffesoli (2014b, p. 33, grifo do autor) refere-se à transição de indivíduos para pessoas, que exercem papéis passageiros e múltiplos: “trata-se de uma *mise en scène* na qual é menos um *indivíduo* racional que age conscientemente do que uma *pessoa* que representa, teatralmente, um papel no quadro de uma teatralidade comunitária”. Por considerar que “antes de ser político, econômico ou social, o tribalismo [neotribalismo contemporâneo] é um fenômeno cultural”, Maffesoli (2014b, p. 23) representa a socialidade como um conjunto de situações e experiências múltiplas e diversificadas, lógicas e não lógicas. O tribalismo é um exemplo de comunidade emocional e policultural.

As tribos são configurações de um mundo outro, conforme Maffesoli (1997, 2014b), com base nas interações sociais horizontalizadas e em um sentimento de pertencimento pós-moderno afetual e nos sinais de reconhecimento tribal. Para o autor, são exemplos desse sentimento afetual e reconhecimento tribal: as tatuagens e os piercings ou os dialetos e os gostos (MAFFESOLI, 2014a, p. 101), ou diversos pretextos da música, do esporte, da religião, da

política, que levam “cada um a agregar-se ao outro, a buscar um ‘comércio’, a ser atraído pela alteridade” (MAFFESOLI, 2014a, p. 202).

Em sua análise do tribalismo pós-moderno, Maffesoli (1997, 2014a, 2014b) argumenta sobre as sociedades de massa e o fortalecimento das interações baseadas nas emoções e afetos. Para um entendimento desses elementos foram indicadas passagens em que o autor descreve a natureza dos vínculos e interações sociais, os valores e aspectos éticos e estéticos compartilhados no ideal comunitário do estar-junto vivido pelos atores sociais, em conformidade com as condições de sociabilidade das tribos e sua ambiência. As características do neotribalismo destacadas na primeira coluna constituem a base para a definição das categorias de análise da presente pesquisa. Uma revisão da literatura sobre as críticas ao conceito de tribos urbanas mostrou aspectos deste conceito que exigem cuidados com a sua utilização: (1) a oposição entre comunitarismo/socialidade e individualismo/sociabilidade (DAWES, 2016); (2) a oposição entre *homo eroticus* e *homo economicus* (DAWES, 2016); (3) a predominância da estética em detrimento da ética (GUERRA, 2001); (4) o foco na estética e emoção e a subvalorização da economia e da política na formação de tribos ou no tribalismo (GUERRA, 2001); (5) a utilização do termo tribo como conceito e/ou categoria de análise: (DAWES, 2016).

As pesquisas relacionadas ao tema tribos urbanas oferecem uma pluralidade de abordagens temáticas (PAIS, 2004; GARCÍA, 2010; NORMAN, 2014; MORAES E ABREU, 2017; BERTELLA, 2018; ROBARDS, 2018). No entanto, quanto aos aspectos metodológicos, essas pesquisas apresentam características comuns, com a predominância de metodologias qualitativas de coleta e análise de dados. Para Keske e Ashton (2011) A transição dos arranjos sociais requer do pesquisador cuidado e atenção para compreender aspectos de fragilidade.

3 FAZENDO ESTRATÉGIA OU *STRATEGIZING*

Como objeto de estudo da antropologia, sociologia e estudos organizacionais, “as organizações são locais de ação social” que, segundo Clegg e Hardy (1996, p. 34), podem ser foco de análises de atividades e práticas típicas das relações sociais, como etnias e conversações, as quais podem ser utilizadas para geração de conhecimentos formais estruturados. Sem desmerecer o papel da burocracia organizacional, Clegg e Hardy (1996, p. 41) reconhecem a influência da pós-modernidade e a disseminação de novas concepções que estabeleceram novas fronteiras para as organizações, descaracterizando estruturas tradicionalmente rígidas e bem definidas que são substituídas por “organizações pós-fordistas mais ágeis e flexíveis”. O surgimento de organizações menos rígidas e formais, para os autores, supõe que as relações interorganizacionais mais fluidas sejam resultado da pós-modernidade, fortalecendo processos mais colaborativos e relações mais próximas dentro das cadeias de produção.

As pesquisas sobre estratégia como prática permitem uma interação entre disciplinas variadas como a administração estratégica, a sociologia, a antropologia, em que, direcionada pelo conhecimento etnográfico, a prática estratégica pode ser analisada como experiência de ação humana (SAMRA-FREDERICKS, 2003). Com uma proposta de valorização da prática estratégica como rotina vivenciada, o autor explicita a dificuldade dos praticantes da rotina estratégica para identificar o significado ou a capacidade individual que lhes possibilita influenciar a direção da estratégia de forma real, dentro das relações e interações morais e emocionais.

A diversidade das relações nas organizações e suas consequências e desdobramentos influenciam a prática gerencial, que resultam do pluralismo presente no meio organizacional, conforme Jarzabkowski e Fenton (2006). O conceito de pluralismo é utilizado por esses autores para apresentar a complexidade das relações e interesses dos diferentes grupos dentro e fora da organização e como essas relações impactam os processos organizacionais devido à diversidade

de metas e objetivos. Considerando que diferentes atores, em diferentes momentos de espaço e tempo, são responsáveis pelas interações que formam a teoria social, Rasche e Chia (2009) afirmam que a teoria social precisa buscar e empregar conhecimentos que possam transcender o indivíduo. Como as práticas estratégicas se baseiam em esquemas de conhecimento coletivos, que os atores empregam para desenvolver sua rotina, os autores compreendem que as práticas estratégicas superam as apresentações contínuas do corpo por sua utilização do conhecimento compartilhado.

Conforme Burgelman et al. (2018), a inclusão de ferramentas sociais, materiais, tecnológicas e discursivas para a análise estratégica, bem como a mudança das unidades de análise de estratégia para o nível micro de atividades e para o nível macro de práticas e profissionais, permitiram a aproximação entre os processos de estratégia e as comunidades de prática. Para Burgelman et al. (2018), os papéis dos profissionais e o posicionamento dos diversos membros envolvidos no processo estratégico, bem como a construção social da identidade dos estrategistas e suas relações de poder e a forma como impactam a elaboração da estratégia são vieses que valorizam a pesquisa sobre práticas e estratégicas e seus praticantes.

Ao analisar a relevância das questões práticas nas organizações, Santos e Silveira (2015) argumentam que as organizações, os ambientes e os públicos a elas relacionados precisam lidar com o volume de transações, atividades e relações e seus desdobramentos que, para os estudiosos do campo, podem representar uma fonte de análises diversas a ser aproveitada. Os estudos sobre o cotidiano e os modos como se constituem as organizações, a partir das práticas, têm despertado o interesse de pesquisadores no campo dos estudos organizacionais e dos estudos da estratégia como prática. A análise das organizações, a partir da perspectiva prática e por meio de um viés empírico, que considera as relações entre as atividades organizacionais e as interações pessoais que a constituem, pode facilitar a compreensão dos processos organizacionais e evitar a imposição de pressuposições teóricas geradas pela expectativa do observador (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Após o modernismo, para Whittington (2004), a pesquisa em estratégia se direciona para a confecção de estratégia, valorizando o papel dos participantes e executores, aproximando-se de uma concepção sociológica do conceito de estratégia, recuperando a estratégia como prática. Tanto o conceito da estratégia como prática quanto o conceito de tribos, utilizados como referência na presente pesquisa, foram propostos a partir do questionamento de concepções modernistas. A estratégia, enquanto plano e algo que a organização possui, passa a ser contraposta pela concepção da estratégia como uma prática social que se constrói nas interações cotidianas intra e interorganizações e entre organização e sociedade.

Na pesquisa em administração, o emprego do termo tribo é mais recorrente em publicações de marketing que abordam o comportamento do consumidor. Por suas características de identificação, dos aspectos emocionais, de crenças compartilhadas e de convivência, proximidade e influência intragrupo, as tribos representam agrupamentos com preferências de consumo semelhantes. A adesão à tribo e suas preferências de consumo foi tema da pesquisa de Mitchell e Imrie (2011). Os autores propõem um contraponto ao conceito de nicho de mercado ou segmentação tradicional. Eles adotam uma concepção da identificação dos indivíduos (consumidores) como grupos com capacidade para compor a identidade individual e desdobrar novas combinações baseadas nas características e ideias compartilhadas, considerando que são alicerces afetivos, não apoios racionais ou comerciais, que promovem a agregação dos indivíduos às tribos.

Considerando as manifestações transitórias da estratégia, Mirabeau, Maguire e Hardy (2018) apresentam as manifestações intencional, realizada, deliberada, emergente, não realizada e efêmera, bem como a relação de interdependência entre elas. Dentre esses conceitos, a estratégia intencional se refere às ações estratégicas não planejadas e que acabam se realizando ou efetivando por meio das ações orientadas, tornando-se estratégias deliberadas se

realizadas com sucesso. Assim, as ações organizacionais em resposta a uma ausência ou apesar da existência de estratégias previamente estabelecidas resultam na estratégia emergente. A combinação de estratégias deliberadas e emergentes representa uma ação que acaba sendo padronizada com o passar do tempo. Se a estratégia não for concretizada, considera-se que seu conteúdo não foi perene, o que permite compreender a ideia de transitoriedade. Dessa forma, existe a possibilidade de transitoriedade dentro dos processos estratégicos. Se a estratégia pretendida, no entanto, não se consolida, é estabelecida a estratégia efêmera, que representa os comportamentos autônomos, flexíveis ou não persistentes e os quais produzem o padrão de ação das estratégias emergentes (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Whittington et al. (2006) fazem uma proposta relacionada à capacidade de ajustamento da organização para uma realidade em que a mudança e a instabilidade são a regra geral, exigindo atenção e adaptabilidade. Jarzabkowski, (2005), afirma que a estratégia possui um significado de atividade situada que ocorre da forma social, em contraponto ao conceito de *strategizing*, que abrange ações, interações, relacionamentos e transações entre os atores enquanto realizam as práticas que permitem a efetivação de seus processos. Os conceitos de *strategizing* são estudados por diversos autores que se propõem a compreender a ênfase nas atividades práticas como componentes da estratégia (Quadro 2).

Quadro 2 - Conceitos de *strategizing*

Autor	Definição
Jarzabkowski (2005)	<i>Strategizing</i> abrange ações, interações e transações entre os atores enquanto realizam as práticas que permitem a efetivação de seus processos; é a unidade de análise para explicar como a estratégia é moldada ao longo do tempo.
Jarzabkowski e Fenton (2006)	<i>Strategizing</i> se refere ao planejamento, alocação de recursos, monitoramento e práticas de controle e processos por meio dos quais a estratégia é promulgada.
Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007) Whittington et al. (2006)	Os processos [de <i>strategizing</i>] referentes às ações e à interação entre os atores e suas práticas ou as práticas em que baseiam suas decisões e ações. Foco nos processos contínuos de execução, o fazer e refazer as estratégias organizacionais.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O conceito apresentado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007) e Whittington et al. (2006) considera o *strategizing* como processos que se referem às ações e à interação entre os atores e suas práticas ou as práticas em que baseiam suas decisões e ações, e cujo foco se encontra nos processos contínuos de execução, o fazer e refazer as estratégias organizacionais. Esse conceito parece ser o mais adequado para esta pesquisa, por abordar a interação prática dos autores como foco do estudo da estratégia, permitindo uma melhor aproximação para a análise das tribos urbanas enquanto modelo de organização fluida.

Em relação à institucionalização (criação e estabelecimento acadêmico da estratégia como prática, Carter, Clegg e Kornberger (2008) analisam que essa perspectiva foi sedimentada pelo trabalho de estudiosos e pesquisadores como Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e Whittington (2003, 2004, 2006), autores que propõem o estudo da SAP (*Strategy-as-practice*). Como um campo de estudos, a perspectiva da estratégia como prática social trouxe contribuições para a pesquisa de estratégia organizacional. Porém, os estudos de estratégia como prática são também alvo de críticas. Para esta pesquisa, foram destacadas quatro questionamentos que desafiam os pesquisadores e autores dos estudos de estratégia como prática, especialmente dirigidos à perspectiva da SAP (*Strategy-as-Practice*): os problemas em relação aos aspectos ontológicos e epistemológicos dessa perspectiva que se autodefine como “após” a modernidade; quem são os praticantes; distanciamento e proximidade com o gerencialismo do paradigma funcionalista; a problemática conceituação do que seja a prática e do que representa a prática para a pesquisa em estratégia (BALOGUN; HUFF; JOHNSON,

2003; WHITTINGTON, 2003; CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008; EZZAMEL; WILLMOTT, 2010, FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

Whittington (2003), um dos autores disseminadores da estratégia como prática, reconhece que as práticas estratégicas e a forma como os participantes trabalham em sua confecção e execução, a divisão do trabalho e a influência dos atores nesse processo ainda carecem de maior detalhamento, havendo também pouca informação sobre como os atores se tornam responsáveis ou envolvidos nos processos de *strategizing*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota conceitos fundamentados em uma epistemologia pós-moderna que considera a fluidez das organizações e tribos urbanas, a partir de propostas pós-modernistas da estratégia como prática e da concepção do neotribalismo. Nesta pesquisa, o termo tribo urbana de Maffesoli (2014b) é utilizado como metáfora para o estudo do *strategizing* em formas fluidas de socialidade. Conforme Dawes (2016), a sociabilidade das tribos urbanas se define como uma renovação da sociedade pós-moderna como uma versão transitória e natural da vida cotidiana.

Para a realização desta pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa (SILVERMAN; FLICK, 2009) com elementos da etnometodologia (WHITTLE, 2018), permitindo a observação das tribos urbanas como organizações fluidas. Também foram utilizadas técnicas do método estudo de caso (YIN, 2001), possibilitando a compreensão das tribos como fenômenos sociais e seus desdobramentos a partir da abordagem da estratégia como prática (SCHWANDT; GATES, 2018).

A cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, foi escolhida como fonte para esta pesquisa por suas características de destaque como a oferta de atividades de lazer, esporte, cultura e gastronomia, conforme o Portal da Prefeitura de Uberlândia (2018). Para esta pesquisa, o público pesquisado se configura em cinco tribos urbanas dessa cidade: **(a) os divulgadores do parto humanizado; (b) os ciclistas; (c) os corredores; (d) os leitores de autoras; e (e) os veganos.** Cada uma das cinco tribos permitiu o acompanhamento de uma atividade ou encontro presencial. A seleção das tribos “segue a lógica teórica, e não estatística” (SILVERMAN, 2009, p. 276). Foram pesquisadas tribos já estudadas por outros autores (ciclistas e veganos) e tribos que atuam em Uberlândia e pareciam não se encaixar em estudos sobre o tema (divulgadores do parto humanizado, corredores, leitores de autoras). As categorias de pesquisa são descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de pesquisa

categorias para análise das tribos e as interações sociais: um conceito sociológico	Categoria de análise da estratégia como prática: <i>strategizing</i>
1. Ambiência ou tempo e espaço das tribos: organização do espaço e cultura da época	Formas de interação da tribo com o contexto social
2. Identidade das tribos: natureza fluida, aberta e efêmera	Práticas adotadas nas relações; perspectiva da existência grupal
3. Estética (<i>Aisthesis</i>) e organicidade das tribos: a performatividade, a teatralidade e a cosmetização	O papel da estética social da tribo nas relações com o contexto social. Imagens ou formas de representação, linguagem e estética social
4. Ética (<i>ethos</i>) no tribalismo: valores do ideal comunitário/ajuda mútua e sentimentos compartilhados	Valores dos indivíduos que participam da tribo; tensões relacionais, divergências e consensos sobre as práticas da tribo
5. A socialidade das tribos: ausência teleológica, objetivos, rituais e topologia das interações sociais	Objetivos dos indivíduos na tribo; perspectiva da existência grupal (passado, presente e futuro)
6. Transfiguração do político e o tribalismo: poder nas ações/práticas das tribos	Recursos e objetivos da tribo mobilizados na relação entre a tribo e o contexto social
7. <i>Homo eroticus e homo festivus (pathos):</i> estar-com e estar-em-comum e comunidade emocional	Formas de interação entre os indivíduos na tribo; práticas adotadas nas relações

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi aplicado um estudo de caso único, com unidades incorporadas de análise, definidas pelas diferentes tribos que se dispuseram a participar e permitir a observação de suas rotinas e atividades e cujos integrantes puderam participar das entrevistas individuais. Após a definição do tema e do campo de trabalho, a pesquisa foi iniciada familiarização e informação sobre o tema tribos e estratégia como prática, por meio de documentação prévia baseada, principalmente, em material bibliográfico e notícias e páginas de redes sociais que oferecessem informações para a definição das tribos pesquisadas (PRIEST, 2011).

Esta pesquisa empregou as seguintes técnicas de coleta de dados: **observação *in loco* e das interações em redes sociais *on-line* com elaboração do caderno de campo e entrevistas semiestruturadas**. A realização do trabalho no campo, para todos os casos, se iniciou com a execução da observação e posteriormente a técnica de entrevistas (BAUER; GASKELL, 2003; BEAUD; WEBER, 2007). As observações e as entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2018 a janeiro de 2019, conforme as datas e disponibilidade de cada tribo e dos membros que participaram da pesquisa como entrevistados.

Cada uma das cinco tribos permitiu o acompanhamento de uma atividade ou encontro presencial. Como a realização dos encontros das tribos analisadas são esporádicos, optou-se por dar início pela etapa de observação para permitir a apresentação pessoal da pesquisadora às tribos, na intenção de que a interação prévia favorecesse o posterior contato para o agendamento e condução das entrevistas. Ao todo foram acumuladas 12 horas de observação registradas no caderno de campo, nos diferentes locais de reunião presencial de cada tribo: os divulgadores do parto humanizado, em uma clínica; os ciclistas, em uma rodovia; os corredores, nas escadarias de um estádio próximo a um parque; os leitores de autoras, em uma cafeteria; e os veganos, em um restaurante. Os locais de observação seguiram as indicações das próprias tribos, que por meio do contato com a pesquisadora informaram o endereço e o horário, e algumas instruções, em especial, nos casos das observações dos corredores e ciclistas, cuja prática demanda deslocamento e acontece em local aberto. Além disso, foi observada também a interação dos membros participantes nos meios eletrônicos (PRIEST, 2011), majoritariamente, redes sociais e aplicativos de mensagens, com autorização das tribos, que fizeram a inclusão da pesquisadora nos grupos de mensagens. Nesses meios foi possível observar a interação entre os participantes e a interação da tribo com o ambiente, e possibilitar o contato com os participantes a serem entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 20 pessoas, quatro participantes ativos de cada uma das cinco tribos, sempre com preferência por participantes mais antigos em contraponto com participantes que mais recentemente se uniram à tribo. Os entrevistados têm idades entre 19 e 61 anos, sendo 13 pessoas do sexo feminino e 7 do sexo masculino. Os locais de realização das entrevistas foram flexibilizados, para atender da melhor forma a necessidade e a disponibilidade de cada participante. As entrevistas qualitativas foram aplicadas com o auxílio de um tópico guia de perguntas relacionadas às categorias de pesquisa, apresentadas no Quadro 3, e gravadas com autorização formal dos entrevistados.

A análise do diário de campo e das entrevistas apresentou resultados satisfatórios graças à contextualização (BEAUD; WEBER, 2007) das tribos, com a descrição e análise das categorias de pesquisa previamente estabelecidas a partir do referencial teórico (Quadro 3), e indicadas como orientação do tópico guia.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste estudo, foram pesquisadas cinco tribos urbanas: **(a) os divulgadores do parto humanizado; (b) os ciclistas; (c) os corredores; (d) os leitores de autoras; e (e) os veganos**. Buscou-se caracterizar o contexto específico dessas tribos, considerando o país e a região em que essas tribos atuam. No município de Uberlândia, as atividades esportivas, culturais, sociais e artísticas reúnem uma gama variada de opções e permitem que as pessoas realizem atividades,

participem de eventos e exerçam escolhas que podem derivar de estilos de vida e objetivos diversos (CURTA MAIS, 2018; DIÁRIO DE UBERLÂNDIA, 2018).

No final do século XX, as preocupações características dos movimentos mundiais favoreceram o fortalecimento das reivindicações de grupos minoritários por direitos, conforme Ferreira e Borges (2004). No Brasil, isso permitiu a criação de condições favoráveis para o fortalecimento de diferentes movimentos que lutam pela igualdade por meio de temas como direitos humanos e animais, preservação ambiental, sexualidade e igualdade de gênero.

A consolidação de grupos de resistência e apoio para a promoção de conhecimentos e informações é um exemplo da atuação das tribos divulgadores do parto humanizado e leitores de livros escritos por mulheres. A atuação dessas tribos na cidade de Uberlândia como movimentos de resistência, incentiva a união e facilita o acesso a informações importantes sobre saúde e também o desenvolvimento dos sujeitos e suas comunidades graças à multiplicação de saberes (SIMÕES; COSTA, 2017; FELTRIN, 2018).

O aspecto de saúde e a observação e posicionamento dos grupos de resistência em relação a essa área também podem ser ressaltados para a tribo vegana. Os principais fatores de agrupamento revelado pelos indivíduos que optaram por ser veganos, conforme a pesquisa de Schinaider e Silva (2018), foi a saúde e o aspecto de comunidade (KAMEL, 2017). O vegano é o indivíduo cuja proposta de vida se baseia em ética e no combate ao especismo, que considera que não há supremacia humana em relação às demais espécies (ABONIZIO, 2013).

A função de socialidade também pode ser observada a partir da prática esportiva como promotora de resiliência, a qual permite o alcance de metas de saúde e mudança de hábitos que favorecem a qualidade de vida. Segundo Sanches (2007), uma rede de apoio social e afetiva pode se formar a partir das práticas esportivas. A partir dessa concepção, Silva et al. (2017) analisam a corrida como um exemplo de prática esportiva capaz de oferecer os benefícios sociais e de saúde esperados. Também o ciclismo pode ser fonte de benefícios semelhantes, sendo procurado pelas pessoas que tem interesse pela bicicleta (SANTOS et al., 2016).

A partir das técnicas de observação, de registro em caderno de campo e de entrevistas, foi elaborada uma breve história de cada tribo pesquisada. Os divulgadores do parto humanizado são um grupo de apoio ao parto humanizado em Uberlândia-MG que surgiu em 2010. O grupo recebe pessoas que buscam compreender mais sobre o parto humanizado e, principalmente, gestantes e acompanhantes que participam compartilhando experiências. Ao longo dos oito anos de existência, a coordenação foi sendo renovada por outras pessoas que assumiam a organização dos encontros e das atividades.

Quanto aos ciclistas, ainda que não seja possível precisar quando o ciclismo começou a ser praticado na cidade de Uberlândia, é possível compreender pelas entrevistas que a modalidade é bastante antiga. Conforme as informações dos praticantes pesquisados, eles pedalam há mais de 20 anos na cidade. A tribo de ciclistas pesquisada não possui um nome específico. Os participantes se consideram um grupo de amigos que praticam uma atividade física juntos, buscando socialização, saúde e qualidade de vida.

Como uma prática que não exige equipamentos complexos, a corrida torna-se uma prática bastante inclusiva, sendo adotada por pessoas que correm por motivos diversificados. A tribo de corredores pesquisada se originou há mais de 20 anos, de um grupo de pessoas que informalmente se reuniam ou apareciam para fazer seus treinamentos no mesmo local e horário. Assim, as pessoas começaram a se chamar de “Grupo da Escada”, em referência à prática e ao local em que se reúnem. Os encontros variam, em intensidade e tipo de atividade realizada.

Após o surgimento mundial da hashtag #readwomen2014, com o projeto de fortalecer a visibilidade das mulheres no mercado editorial por meio da leitura de livros escritos por mulheres, três amigas criaram o projeto Leitores de autoras, em 2015, no estado de São Paulo. Por meio das redes sociais, o projeto continuou ganhando visibilidade e, sob o acompanhamento das criadoras, se disseminou para novas cidades, por meio da criação de novos grupos de leitura.

A tribo Leitores de autoras – Uberlândia surgiu em 2017, a partir de duas mediadoras que encontraram esse projeto nacional e o trouxeram para Uberlândia. Os participantes variam de encontro para encontro. A despeito dos interesses e gostos particulares, e do gênero dos participantes, o propósito da leitura de livros escritos por mulheres é o foco principal.

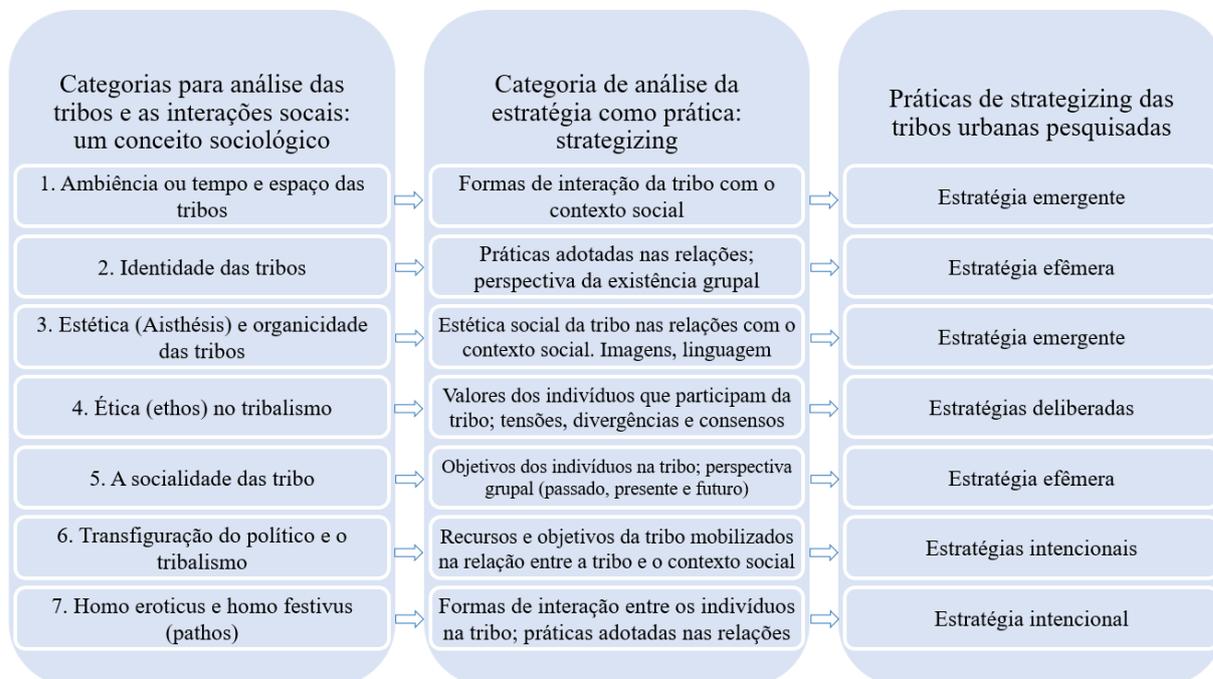
A tribo vegana é formada por pessoas com diferentes necessidades e propósitos de vida e prática do veganismo. Não é possível definir quando o veganismo surgiu, conforme relatado pelos próprios entrevistados. No entanto, a tribo vegana pesquisada surgiu a partir de um indivíduo que vive o veganismo há mais de 40 anos (desde os anos 1980), em Uberlândia, e se estabeleceu e se estruturou para fazer do veganismo um propósito de vida. Foram sendo criados eventos e cursos para fortalecer a promoção do veganismo e assim, foi possível aumentar a quantidade de empreendimentos estabelecidos dentro do veganismo e a rede de contatos e de promoção da tribo vem crescendo ao longo do tempo.

5.1 Práticas de strategizing das tribos urbanas pesquisadas

Para analisar as práticas de *strategizing* nas tribos urbanas pesquisadas, foi utilizado o referencial teórico sobre tribos urbanas, do campo da sociologia, e *strategizing*, do campo da estratégia como prática. A partir de cada categoria adotada para a análise de tribos, foram analisadas as práticas de cada tribo conforme sua orientação dentro do conceito de *strategizing*.

As relações temporais e conceituais entre as seis diferentes manifestações de estratégia, e também a relação de interdependência entre essas manifestações transitórias, de acordo com Mirabeau, Maguire e Hardy (2018) foram empregadas para a análise das práticas de *strategizing* das tribos urbanas pesquisadas. A Figura 1 apresenta uma proposta para o estudo das práticas de *strategizing* em configurações fluidas, a partir das tribos urbanas pesquisadas.

Figura 1 - Práticas de *strategizing* das tribos urbanas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com a ciência do desafio de analisar os vários tipos de estratégia para uma determinada categoria, foi realizada uma tentativa de mostrar uma estratégia predominante como sugestão. Considera-se que poderia haver mais de uma estratégia em relação a cada categoria para análise de tribo e interações sociais, inclusive pela característica de transitoriedade das estratégias

indicadas por Mirabeau, Maguire e Hardy (2018), utilizadas para esta proposta de analisar as práticas de *strategizing* das tribos urbanas pesquisadas.

5.2 Implicações da pesquisa sobre tribos urbanas para o estudo das práticas de *strategizing* em formas fluidas de socialidade

Foram analisadas as contribuições do estudo sobre tribos urbanas para o pesquisa sobre *strategizing* e da estratégia como uma prática social: (1) a estratégia para além de organizações tradicionais; (2) a fluidez das práticas de *strategizing* criando, mantendo e modificando uma estrutura em rede baseada na horizontalização das relações de poder e na intercooperação ou cooperação em rede baseada no ideal de ajuda mútua; (3) a pluralidade de autores que praticam a estratégia, contemplando as práticas de *strategizing* dos grupos de afinidade em contraposição à força da individualidade dos *top managers* como tomadores de decisão; (4) a estratégia frente a não intencionalidade (a ausência teleológica); (5) necessidade de maior aproximação entre estratégia, ética e estética.

Sobre a compreensão de que as pesquisas de estratégia como prática se mantêm aplicadas em organizações tradicionais, Clegg, Carter e Kornberger (2008) questionaram que os estudos e as pesquisas da estratégia como prática permanecem limitados pela perspectiva gerencial e mantêm seu foco nos gerentes como sujeitos tradicionalmente criadores da Estratégia. Assim também para Balogun, Huff e Johnson (2003), uma visão completa da estratégia deve envolver as diversas atividades e grupos que têm influência sobre os resultados.

Quanto ao aspecto de fluidez das práticas de *strategizing* criando, mantendo e modificando uma estrutura em rede baseada na horizontalização das relações de poder e na intercooperação ou cooperação em rede baseada no ideal de ajuda mútua, a análise da estratégia a partir das práticas de *strategizing* nas tribos urbanas mostrou a necessidade de mais pesquisas em organizações fluidas. Pois, ainda que proponha a existência de organizações menos rígidas, as pesquisas de estratégia como prática se mantêm aplicadas em organizações tradicionais (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; EZZAMEL; WILLMOTT, 2010).

No que se refere à pluralidade de autores que praticam a estratégia, o aspecto de fluidez presente nas tribos urbanas como organizações não tradicionais serve como contraponto para uma tentativa de estabelecimento de uma relação entre a pluralidade das tribos e do *strategizing*. Para Jarzabkowski e Fenton (2006), o pluralismo presente no meio organizacional possibilita a variedade de relações que influenciam a prática gerencial.

Quanto à ausência teleológica e os impactos de tal proposição para os estudos de estratégia, é uma condição que impõe foco no controle e no planejamento que desvia a natureza prática das atividades de *strategizing* (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010). Na teoria, a pesquisa de estratégia como prática, conforme Clegg, Carter e Kornberger (2008), se aproxima do viés funcionalista ao se desviar da abrangência necessária para a observação da prática. Apesar de o *strategizing* supor rotina e controle, na presente análise da estratégia, a partir das práticas de *strategizing* nas tribos urbanas, mostrou-se que as práticas estratégicas fluem combinando estratégias deliberadas, estratégias emergentes, estratégias efêmeras, estratégias não realizadas (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Quanto à quinta contribuição, sobre maior aproximação da estratégia como prática com a ética e a estética, para Furtado (2012), os agrupamentos configurados como espaços de envolvimento emocional se formam de acordo com a movimentação cultural e a configuração social mais favorável, permitindo a diferenciação dentro da massificação.

O presente estudo mostrou que as tribos urbanas para além da área de marketing ou estudo do consumo das tribos, valoriza as práticas de agrupamentos configurados como espaços de envolvimento emocional (FURTADO, 2012). Conforme mostrou a presente pesquisa, o estudo de *strategizing* em organizações fluidas sugere que sejam evitadas as pressuposições de rigidez e de controle tradicionalmente esperados nas práticas de estratégia, pois aspectos

relacionados aos valores e às tensões relacionais geram mudanças e ajustes nas práticas da tribo. A teatralidade e a cosmetização geram práticas pouco compreendidas por aquelas pressuposições, pois implicam fluidez, efemeridade e transitoriedade.

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O tema desta pesquisa foi a construção de um diálogo entre o conceito sociológico de tribos urbanas, proposto por Michel Maffesoli, e o conceito de *strategizing*, proposto por estudos que abordam a estratégia como uma prática social. Para o estudo da estratégia como atividades e interações dos vários sujeitos estratégicos, os quais participam das práticas de estratégia enquanto são construídas, esta pesquisa utilizou técnicas da etnometodologia como forma de coleta e análise de dados. Com a proposta de oferecer uma contribuição para o estudo da estratégia como uma prática social, foram pesquisadas as práticas de *strategizing* de cinco tribos urbanas, de modo que se pudesse analisar como o *strategizing* é praticado nessas formas fluidas de socialidade.

Por meio do estudo realizado em cinco diferentes tribos urbanas, os divulgadores do parto humanizado, os ciclistas, os corredores, os leitores de autoras e os veganos, foram analisadas as práticas de *strategizing* conforme as características de tribos urbanas: ambiência, identidade, estética, ética, socialidade, transfiguração do político e *homo eroticus/homo festivus* serviram como categorias de análise para a geração dos parâmetros de observação e entrevistas.

Os limites desta pesquisa estão relacionados à complexidade das interações de diferentes níveis de análise e de aspectos práticos, quando se trata de estratégias em organizações de aspecto fluido, considerando a proposta de observação em estruturas alternativas ao ambiente organizacional tradicional e para além do mundo dos negócios. Os resultados produzidos pela presente pesquisa permitem uma generalização limitada ao contexto analisado. Ainda que não produza previsões ou prescrições definitivas, a presente pesquisa oferece padrões e princípios situados das práticas de *strategizing*.

É possível concluir que as práticas de estratégia em formas fluidas de socialidade podem contribuir para uma perspectiva da estratégia como prática social como alternativa para o atendimento a um aspecto abertamente criticado pelos estudiosos e autores da estratégia como prática: a condição de que, apesar da característica de fluidez, a teoria da estratégia como prática permanece presa à rotina dos processos de controle e monitoramento, que continuam sendo empregados como foco da análise. Partindo desse contexto, foi realizada a aplicação da pesquisa de *strategizing* em tribos como organizações fluidas, e não somente organização menos rígidas ou “pós-fordistas”.

A análise do *strategizing* praticado em tribos urbanas, como exemplos de formas fluidas de socialidade, permitiu encontrar diferentes exemplos de manifestações estratégicas transitórias, conforme proposta do estudo da estratégia como prática. Os resultados da pesquisa mostram fluidez, efemeridade e transitoriedade nas práticas de *strategizing* das tribos urbanas pesquisadas. Para dar conta da pluralidade característica da estratégia como prática, as pesquisas precisam ir além de uma perspectiva gerencial que prioriza o controle e o planejamento e que se desvia da natureza prática das atividades de *strategizing*.

As práticas de *strategizing* nas tribos urbanas pesquisadas mostram variadas manifestações estratégicas emergentes e efêmeras, a dispersão e a ausência teleológica na busca por existência da tribo, o papel da ética e da estética nas interações cotidianas, a representação transitória e instável de múltiplos papéis e sua relação com a horizontalidade das relações, o foco nos praticantes que constroem os agrupamentos organizacionais, a transfiguração do político nas interações das tribos com o ambiente social e ambiental, a busca pelo lúdico e seu papel na geração de emoções e tensões. A análise das práticas de *strategizing* em tribos urbanas permite traçar caminhos para a valorização da fluidez nas pesquisas de *strategizing* e estratégia como prática sob a ótica pós-estruturalista.

Para a contribuição para o campo da estratégia como prática, sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras com outros modelos de estruturas organizacionais com características de fluidez e flexibilidade. Também o aspecto de crítica relacionado ao processo de controle, considerando que pode ser relevante observar se o *strategizing* propõe e efetiva uma superação do foco no processo de controle ou abandona o controle, fator que não é discutido pelos autores empregados nessa pesquisa. Além disso, podem ser aplicadas novas técnicas metodológicas, como estudos em profundidade de uma única tribo urbana, com o emprego de etnografia e entrevistas narrativas, a fim de buscar compreensão de aspectos mais detalhados e causais.

1 Nota: Esta pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABONIZIO, J. Consumo alimentar e anticonsumismo: veganos e freeganos. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 49, n. 2, p. 191-196, 2013.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com imagem, texto e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BECK, U. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: BECK, U; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora da Unesp, p. 11-68, 1997.
- BELL, D. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- BEAUD, S.; WEBER, F. **Guia para a pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BERTELLA, G. Vegetarian for a day or two. In HARDY, A.; BENNETT, A.; ROBARDS, B. **Neo-Tribes: Consumption, Leisure and Tourism**. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, p. 33-50.
- BURGELMAN, R. A. et al; Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategy Management Journal**. v. 39, p. 531–558, 2018.
- CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas S. A. 1996. p. 29-58.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
- CURTA MAIS. **Feira vegana oferece comidinhas, cosméticos e acessórios livres de origem animal em Uberlândia**. Disponível em: <<http://www.curtamais.com.br/uberlandia/feira-vegana-oferece-comidinhas-cosmeticos-e-acessorios-livres-de-origem-animal-em-uberlandia>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- DAWES, S. Introduction to Michel Maffesoli’s ‘From society to tribal communities’. **The Sociological Review**, v. 64, p. 734–738, 2016.
- DIÁRIO DE UBERLÂNDIA. **A arte na valorização do feminino**. Disponível em: <<https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/16163/a-arte-na-valorizacao-do-feminino>>. Acesso em: 13 out. 2018.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In: BAUM JOEL A. C.; LAMPEL, J. (ed.). **The globalization of strategy research** [Advances in Strategic Management, v. 27, p. 75-109]. Emerald Group Publishing Limited, 2010.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FELTRIN, T. et al. O século XX para o Feminismo no Brasil. **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**. v. 4, ed. especial, p. 1-18, fev. 2018.

FERNANDES, I. Dialética dos Grupos na Perspectiva da Diversidade Humana e da Sociedade de Classes. **Textos & Contextos**, v. 16, n. 1, p. 142-159, jan./jul. 2017.

FERREIRA, E. S.; BORGES, D. T. B. Caderno espaço feminino: ampliando espaços e enfrentando desafios. **Estudos Feministas**, v. 12, n. e., p. 157-163, set./dez. 2004.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURTADO, J. R. Tribos urbanas: os processos coletivos de criação no Graffiti. **Psicologia & Sociedade**. v. 24, n. 1, p. 217-226, 2012.

GARCÍA, J. S. Jóvenes de otros mundos: ¿Tribus urbanas? ¿Culturas juveniles? Aportaciones desde contextos no occidentales. **Cuadernos de Antropología Social**. n. 31, p. 121-143, 2010.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GUERRA, L. D. A teoria do imaginário e a proposta de ciências sociais de Michel Maffesoli. **Política e Trabalho**, v. 17, p. 64-79, 2001.

JARZABKOWSKI, P. Locating Activity in the Strategy Literature. In: JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**, p. 39-64. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 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.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, dez. 2006.

KAMEL, K. Cultura Compartilhada em Comunidades Virtuais: Conversas sobre o veganismo. **40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Curitiba, p. 1-15, set. 2017.

KESKE, H. I.; ASHTON, M. S. G. O conhecimento científico e o tribalismo: a emoção do cotidiano na pós-modernidade. **Sociedade e Cultura**, v. 14, n. 1, p. 173-179, 2011.

LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. **Os Tempos Hipermódnos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MAFFESOLI, M. **A transfiguração do político: a tribalização do mundo**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

MAFFESOLI, M. From society to tribal communities. **The Sociological Review**, v. 64, n.4, p. 739-747, 2016.

MAFFESOLI, M. **Homo Eroticus: comunhões emocionais**. Rio de Janeiro: Forense, 2014a.

MAFFESOLI, M. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense, 2014b.

MITCHELL, C. IMRIE, B. C. Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. v. 23, n. 1, p. 39-56, 2011.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategy Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MORAES, T. A.; ABREU, N. R. Tribos de consumo: representações sociais em uma comunidade virtual de marca. **O&S**. v. 24, n. 81, p. 325-342, 2017.

NORMAN, M. Online Community or Electronic Tribe? Exploring the Social Characteristics and Spatial Production of an Internet Hockey Fan Culture. **Journal of Sport and Social Issues**, v. 38, n. 5, p. 395-414, 2014.

PAIS, J. M. Introdução. In: PAIS, J. M.; BLASS, L. M. S. **Tribos urbanas: produção artística e identidades**. São Paulo: Annablume, 2004. p.9-21.

PORTAL DA PREFEITURA. **Turismo**. Disponível em: <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/2014/secretaria-pagina/27/2869/turismo.html>>. Acesso em: 10 out. 2018.

PRIEST, S. H. Planejamento de uma pesquisa qualitativa: observação participante, entrevistas, grupos focais e análise de conteúdo qualitativo. In: PRIEST, S. H. **Pesquisa de mídia: introdução**. Porto Alegre: Penso, 2011. p. 123-214.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713–734, 2009.

ROBARDS, B.; BENNETT, A. MyTribe: Post-subcultural Manifestations of Belonging on Social Network Sites. **Sociology Sage Journals**. v. 45, n. 2, p. 303-317, 2011.

ROBARDS, R. Belonging and Neo-Tribalism on Social Media Site Reddit. In: HARDY, A.; BENNETT, A.; ROBARDS, B. **Neo-Tribes: Consumption, Leisure and Tourism**. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, p. 33-50.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

SANCHES, S. M. A prática esportiva como uma atividade potencialmente promotora de resiliência. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

SANTOS, A. G. C., et al. Análise do Perfil dos Praticantes de Mountain Bike (MTB) da Cidade de Trindade (GO). **Revista da Faculdade União Goyazes**, v. 10, n. 1, p. 22-37, 2016.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma Epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **O&S**. v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SCHINAIDER, A. D.; SILVA, L. X. Consumidor Vegano: uma análise de variáveis que definem seu perfil e suas motivações. **VI Simpósio da Ciência do Agronegócio**, Faculdade de Agronomia de Porto Alegre, p. 1-10, out. 2018.

SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case Study Methodology. In: Denzin, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publications, 2018, p. 600-630.

SILVA, F. et al. IFTM Corrida de rua: sangue jovem no esporte. **Boletim Técnico IFTM**, v. 3, n.3, p.22-27, set./dez. 2017.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMÕES, P. P.; COSTA, A. S. B. O feminismo e a leitura como instrumento de empoderamento: o caso do Clube das Manas em Tefé. **XXVII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação Fortaleza**, v. 26, p. 1-5, 2017.

TOURAINÉ, A. **Sociedade Pós-Industrial**. Lisboa: Moraes Editores, 1970.

VAARA, E.; DURAND, R. How to connect strategy research with broader issues that matter? **Strategic Organization**. v. 10, n. 3, p. 248-255, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. v. 27, n. 5, p. 613–34, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WHITTINGTON, R. et al. Practices of strategising/organising. Broadening Strategy Work and Skills. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–34, 2006.

WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**. v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTLE, A. Ethnomethodology. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publications, 2018, p. 237-232.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.