

A Estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero nas políticas públicas – Um Ensaio Teórico

Jaqueline Zermiani Brandt (Universidade Federal de Santa Catarina) jaque.zbrandt@gmail.com
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda (Universidade Federal de Santa Catarina) rblavarda@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar por meio de um ensaio teórico, como ocorre a Estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero. A análise teórica buscou aprofundar sobre como as atividades (práticas) realizadas pelos sujeitos (praticantes) de acordo com o modo com que as realizam (práxis) evidenciam a prática social, permitindo a criação e efetividade de políticas públicas para mulheres. Constatou-se que a perspectiva de gênero nas políticas públicas busca criar políticas para sanar desigualdades e discriminações entre homens e mulheres. As atividades são realizadas pela interação dos atores envolvidos nas militâncias femininas ou órgãos governamentais. Essas interações sociais entre intergovernamental (pacto federativo) e intersetorial (inclusão da sociedade civil organizada, por meio da participação social), resultam na estratégia como prática social. As ações, em sua maioria, são por intermédio de Conferências e reuniões, as quais resultam em planos e políticas públicas para mulheres.

Palavras chave: Estratégia, Estratégia como Prática, Gênero, Políticas Públicas.

The Strategy as social practice from a gender perspective in public policies – An Essay

Abstract

The aim of this study was to analyze, through an essay, how is the social strategy-as-practice considering the gender perspective. Theoretical analysis aimed to concentrate on the activities (practices) undertaken by individuals (practitioners) according to the way that they do them (praxis) highlighting the social practice, allowing the creation and effectiveness of public policies for women. We found that the gender perspective in public policies is seeking to create policies to remedy discrimination and inequalities between men and women. The activities are carried out by the interaction of the actors involved in women's militancy or government agencies. These social interactions between intergovernmental (federative pact) and inter (inclusion of civil society organizations through social participation), resulting in the strategy as social practice. The activities are mostly through conferences and meetings, which result in plans and policies for women.

Key-words: Strategy, Strategy as Practice, Gender, Public Policies

1. Introdução

Ao longo das últimas seis décadas, importantes pesquisadores (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980; WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005) contribuíram para os estudos de estratégia empresarial com multiplicidade de abordagens e conceitos. Estudos atuais que visam explicar como a estratégia é implementada e se desenvolve (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al. 2007; REGNÉR, 2008; GOLSORKHI, 2010) analisam a estratégia em outra perspectiva, com a preocupação na prática social (REGNÉR, 2008).

A estratégia como prática ocorre pela integração das práticas, práxis e praticantes e dessa forma resulta em mudanças sociais. As práticas são as ações e atividades da organização, a *práxis* é a forma como as pessoas as realizam e os praticantes são os sujeitos que executam as práticas (WHITTINGTON, 2006).

Para Jarzabkowski et al. (2007) a interconexão de práticas, *práxis* e praticantes constituem o *strategizing*, ou seja, o fazer a estratégia, que é a interação dos estrategistas na execução das atividades e a forma como as executam.

Os praticantes estão num sistema social e suas interações, o modo como executam as práticas, quais são os motivos e desejos envolvidos de todos, torna possível compreender a *práxis* em vários níveis (JARZABKOWSKI, 2010).

Por outro lado, as desigualdades de gênero no mundo e Brasil ainda permanecem, entretanto, muitas foram as conquistas políticas do movimento feminista. Movimento esse que se articulou e por grandes pressões e consistência nos seus projetos e propostas, pôde conquistar direitos iguais aos dos homens, impactar e implementar políticas públicas no Brasil. Alterando a trajetória feminina ao longo dos anos.

Tendo em vista que os praticantes da estratégia interferem e influenciam na formação da mesma e considerando a perspectiva de gênero nesse processo, tornou-se importante considerar a perspectiva de gênero nas políticas públicas, nos processos de formação da estratégia (ou *strategizing*). Poucos são os estudos que analisam a Estratégia-como-prática a partir da perspectiva de gênero, como Silva; Lavarda, 2010, por exemplo. Dessa forma, este ensaio teórico visa responder a uma pergunta de pesquisa: Como ocorre a Estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero nas políticas públicas?

Para realizar este estudo a metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica (FLICK, 2009) abrangendo artigos em periódicos científicos e livros na área de administração relacionados com os temas em foco. Com esta construção, essencialmente teórica (WHETTEN, 2003), se pretendeu responder à questão de pesquisa elaborada, tendo sido revisados os conceitos e teorias, indo desde a evolução dos estudos de estratégia, desde Ansoff (1965); culminando com os estudos sobre estratégia-como-prática social liderados por Whittington (2006) e Jarzabkowski (2005, 2010); passando pela evolução da administração pública, Fischer (1984) e Farah (2011), seguido dos estudos de gênero nas políticas públicas, via Blay (1999).

Este estudo é parte integrante de uma pesquisa mais ampla, na qual se pretende, a partir desta dimensão teórica, buscar respostas empíricas com análise qualitativa (GÓDOI, MELLO e SILVA, 2006) dos dados que serão coletados (pesquisa etnográfica) *a posteriori*.

2. A Estratégia e abordagem da estratégia-como-prática

A palavra estratégia deriva do grego antigo e é historicamente ligada ao campo militar. Embora as estratégias militares tenham evoluído desde a Grécia Antiga, uma das obras de maior

importância é *A arte da Guerra*, de Sun Tzu, que remonta ao período dos Reinos Combatentes do século V a.C a II a.C, na China. Os ensinamentos dessa obra permeiam aos dias atuais, que se traduzidos para a linguagem empresarial, ajudam a buscar clareza de como ver e encarar a concorrência da forma mais vantajosa, alcançando os objetivos.

Porém, os estudos de estratégia empresarial vêm sendo construídos nas últimas seis décadas por importantes pesquisadores (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980; WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005) que contribuem com multiplicidade de abordagens e conceitos, desde as mais clássicas até os mais atuais. As principais motivações para a continuidade e evolução desses estudos resultam da crescente complexidade e desenvolvimento organizacional.

O processo de formação da estratégia visa entender e explicar como as estratégias são elaboradas, avaliadas e implementadas. Diversos autores contribuíram para explicar esse processo por meio de diversas escolas, tipos de estratégias e abordagens (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Porém, para melhor compreender como ela se desenvolve na organização, será explanada a abordagem da estratégia como prática social, a qual será a utilizada neste estudo.

Os estudos de estratégia como prática preocupam-se em investigar com profundidade **como** a estratégia é implementada e **como** ela se desenvolve na organização (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al. 2007; REGNÉR, 2008; GOLSORKHI, 2010). Nesses estudos os focos são nas atividades cotidianas, não somente as formais, mas as microatividades que podem ter consequências significativas para as organizações e para as pessoas; bem como nos membros da organização que participam das ações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JOHNSON et al. 2007).

Nesta abordagem, a atenção está voltada para as atividades socialmente realizadas por meio de ações e interações dos atores envolvidos (JARZABKOWSKI, 2005). Ações que são também ocasionais, como por exemplo, as que surgem em reuniões ou em outros episódios (HENDRY; SEIDL, 2003; JOHNSON et al, 2007). A abordagem da estratégia como prática não se limita em verificar como os estrategistas que decidem as estratégias pensam e conduzem, mas também compreender como as demais pessoas da organização contribuem (GOLSORKHI, 2010).

Uma perspectiva principal da estratégia como prática é a preocupação com a prática social, pois, esta se demonstra como configuração de atividades devido às interações sociais (REGNÉR, 2008).

Uma abordagem prática da estratégia não deve apenas concentrar-se nos comportamentos ou ações dos gestores, mas procurará analisar como “esses comportamentos ou ações [...] estão sempre relacionados com as formas pelas quais os atores sociais deveriam pensar, sentir ou comunicar-se em e através da linguagem em uma dada situação” (GOLSORKHI, 2010, p. 3).

Whittington (2006) enfatizou que a prática de estratégia precisa ser compreendida tanto nas atividades realizadas dentro da organização, como na extensão que impacta nas sociedades, porque os atores não estão isolados dentro da organização, eles também se encontram num ambiente social. Dessa forma, a estratégia ocorre devida a integração de três elementos, que não necessariamente combinam ao mesmo tempo: práticas, *práxis* e praticantes. As práticas se referem às rotinas e atividades realizadas dentro da organização. A *práxis* refere-se a forma que as pessoas realizam as atividades e os praticantes são os estrategistas que executam as atividades, ou seja, os que realizam as práticas (WHITTINGTON, 2006). A Figura 1 ilustra essa interação.

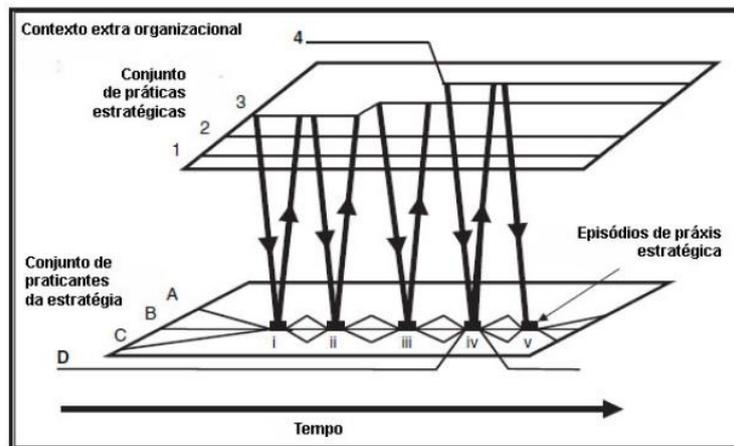


Figura 1 – Integração entre *práxis*, práticas e praticantes. Fonte: Whittington (2006)

Na base da Figura 1, encontram-se os praticantes da estratégia (A-D). Os membros intraorganizacionais (A-C), localizados no paralelograma inferior são aqueles da mesma organização, como gerentes, diretores, assessores, etc., já os membros extra-organizacionais (D) estão indicados no paralelograma maior e são os externos à organização.

As práticas (atividades realizadas pelos praticantes) estão indicadas nos números 1 a 4 e há cinco pontos de convergência em episódios de *práxis* da estratégia (i-v). Esses episódios são descritos por conversas informais ou reuniões formais. Deve-se ressaltar que os praticantes recorrem às práticas disponíveis tanto no contexto interno, quanto externo, entretanto, somente as práticas aceitas como legítimas é que serão inseridas no paralelograma superior.

Como observado na Figura 1, os praticantes A, B e C têm suas rotinas e atividades (1, 2 e 3) e a forma como realizam essas atividades, os episódios de *práxis* (i, ii e iii) são baseadas internamente à organização. Porém, ocasionalmente podem precisar adaptar suas práticas recorrendo a alguém externo da organização (D), como um consultor, que irá sugerir a introdução de uma nova prática (4) e nova forma de realizá-la (iv). Caso a prática se legitime, ela se solidifica em uma nova prática.

Para Whittington (2006) esse modelo de integração permite investigar a estratégia como prática e dessa forma propiciar uma mudança social ao inter-relacionar elementos intra e extra-organizacionais. A abertura da organização para inserção de novas práticas pode acarretar em inovação da estratégia, portanto os profissionais precisam ser preparados para a possibilidade de identificação de novas práticas e uma nova forma de realizá-las, uma nova *práxis*.

Na visão de Jarzabkowski (2005) as práticas podem ser classificadas de três formas: administrativas, discursivas e episódios práticos. Nas práticas administrativas estão organização e coordenação da estratégia, por intermédio de orçamentos, previsões, indicadores de desempenho, metas, etc. As práticas discursivas abrangem uma diversificação de práticas, com as ferramentas e técnicas de estratégia. Por fim, os episódios práticos são as práticas como reuniões, workshops, que propiciam interação e oportunidade para criações.

A preocupação deve ser em entender como as práticas contribuem para os resultados estratégicos, entendendo como as atividades realizadas pelos membros da organização afetam os processos organizacionais (JOHNSON et al., 2007).

Se tratando da definição dos praticantes, Johnson et al. (2007, p. 3) questionaram sobre buscar entender “o que as pessoas envolvidas na elaboração de estratégias realmente fazem e como

eles influenciam os resultados estratégicos?” Para eles, há benefícios ao levar essa interrogativa adiante, como os gestores compreenderem o seu papel, envolvendo-se mais com as práticas e dessa forma perceberem a realidade do dia-a-dia; também haverá um detalhamento concreto da prática e integração.

O ‘fazer estratégia’, ou seja, a interação dos atores na execução das atividades - constituintes da estratégia - e como essas são executadas chama-se de *strategizing* (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; JOHNSON et al. 2007).

Jarzabkowski et al. (2007) apresentou um modelo (Figura 2) para analisar a estratégia como prática a partir da interconexão de práticas, *práxis* e praticantes que, na sua intersecção, constituem o *strategizing*, ou seja, as atividades estratégicas sendo desenvolvidas pelos estrategistas com suas peculiaridades

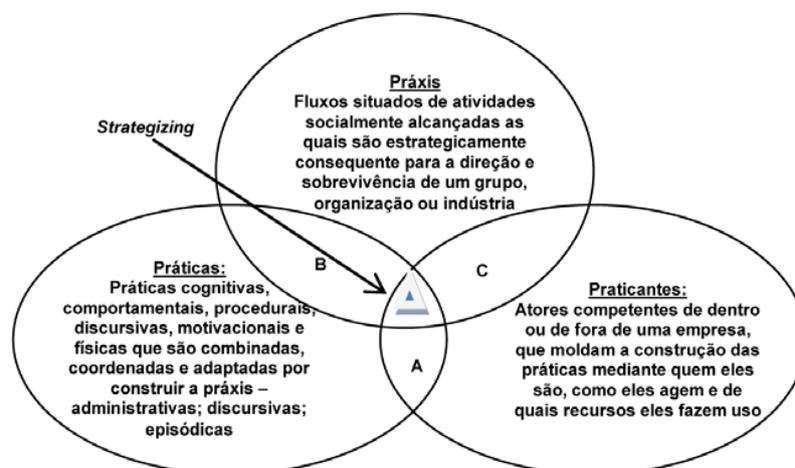


Figura 2 – Uma estrutura para analisar a Estratégia-como-prática. Fonte: Jarzabkowski et al. (2007)

Essa abordagem para avaliar a estratégia como prática é adequada, pois considera as atividades realizadas, as práticas, bem como permite um estudo dos praticantes da estratégia e da *práxis* em que estão envolvidos (JARZABKOWSKI, 2010).

As práticas são as atividades consideradas no contexto cultural e social, pois, os indivíduos interagem ao coletivo e também na comunidade. Os praticantes são os sujeitos interagindo dentro de um sistema de base social e a *práxis* é o modo como os praticantes executam as práticas (JARZABKOWSKI, 2010).

As atividades coletivas são realizadas de forma intencional ou objetivamente orientada. As objetivas orientadas são de longa duração, de acordo com o histórico ou cultura da organização, porém ao longo do tempo, ações são reconstruídas de acordo com os motivos e desejos das diferentes partes. Entender essa relação é essencial para compreender a *práxis* em diferentes níveis (JARZABKOWSKI, 2010).

3. Administração pública e políticas públicas

“A administração pública, como área de formação e como campo de estudos, constituiu-se tendo como objetivo a preparação de servidores públicos para a administração pública moderna, há mais de um século, nos EUA” e com a missão de contribuir no funcionamento eficiente e econômico da administração governamental (FARAH, 2011, p. 814). O marco da fundação da disciplina de administração pública foi a publicação do artigo “*The study of administration*” de Woodrow Wilson, em 1887 (FISCHER, 1984; FARAH, 2011).

No Brasil, a disciplina de administração pública teve início a partir de 1930 com o objetivo de treinamento de servidores para a administração pública moderna. Antes disso, ela limitava-se ao direito administrativo, na elaboração de leis e regulamentos e prevalecia o patrimonialismo (FARAH, 2011).

Os marcos do início da constituição da administração pública no país foram a criação da Revista do Serviço Público, em 1937, a qual divulgava os princípios que deveriam nortear a modernização da administração e a fundação do Departamento de Administração do Setor Público (Dasp), em 1938, responsável por introduzir treinamentos de administração pública aos servidores. Contudo, nesses treinamentos, as práticas e princípios eram oriundos dos norte-americanos (FISCHER, 1984; FARAH, 2011).

Em 1944, com o intuito de criar um centro de estudos em administração pública, integrantes do Dasp em aliança com a ONU, instalaram a Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Rio de Janeiro e houve a desativação do Dasp em 1945. Em 1952 funda-se a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), órgão de ensino, pesquisa e assistência técnica, com a parceria de professores norte-americanos (FISCHER, 1984).

A disciplina e formação em administração pública no Brasil constituíram-se baseadas nos moldes norte-americanos e por intermédio de Instituições de ensino no Brasil (FARAH, 2011). Henry (1975) apontou a importância das Instituições para formação em administração pública, pois, em grande parte a administração pública é o resultado da formação que esta área oferece.

Uma das atividades da administração pública, tem sido a implementação de políticas públicas (OSZLAK, 1982, p. 18). Entende-se por política pública (*policy-making*)

Um conjunto de decisões inter-relacionadas, tomadas por um ator ou grupo de atores políticos, e que dizem respeito à seleção de objetivos e dos meios necessários para alcançá-los, dentro de uma situação específica em que o alvo dessas decisões estaria, em princípio, ao alcance desses atores” (JENKINS, 1978 apud HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 8).

As políticas públicas foram incorporadas no Brasil por meio de um projeto de estudos na EBAP, chamado de estudos sobre políticas governamentais, publicado pela RAP em 1969. Este projeto tinha o intuito de uma abordagem descritiva, que buscava identificar os atores envolvidos no processo decisório, os beneficiários e os objetivos definidos. Entretanto, de 1969 a 1974 poucos foram os artigos publicados sobre políticas públicas. Apesar disto, em 1973 a análise de políticas públicas fazia parte do currículo do curso de Mestrado em Administração Pública da EBAP (FARAH, 2011).

O campo de formação em administração pública encontrou desafios, como o desenvolvimento do país e o não apoio para expandir a pesquisa em administração pública e políticas públicas. Porém, no início dos anos 80, temas como movimentos sociais e equidade estavam inseridos em artigos sobre políticas públicas (FARAH, 2011).

4. Perspectiva de gênero nas políticas públicas

A perspectiva de gênero nas políticas públicas parte da premissa de que existem desigualdades nas relações sociais entre os sexos, como violência, mercado de trabalho e discriminação, e da necessidade da criação e consolidação de políticas públicas que visem diminuir esses conflitos e buscar direitos e oportunidades iguais (BANDEIRA, 2005; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

As mulheres estiveram sempre envolvidas em movimentos sociais e suas conquistas ao longo dos anos estão diretamente ligadas às questões políticas, pois, a igualdade de gênero passa a ser

reconhecida e garantida quando esta é formalizada perante a lei. Esses movimentos feministas alteraram a trajetória das mulheres no mundo e se torna difícil “datar um movimento que se manifesta em lugares e mediante formas e iniciativas as mais variadas” (GONÇALVES, 2006, p.9). Entretanto, o grande marco no movimento feminino foi a conquista do sufrágio universal, a qual em 1933 mulheres obtiveram o direito ao voto no Brasil, porém, só exercido nas eleições de 1945 (BLAY, 1999).

O envolvimento das mulheres em movimentos políticos foi expressivo. No período da ditadura de Getúlio Vargas (1945), as mulheres participaram de grupos políticos: das liberais pró-getulistas ou comunistas. Esse último, considerado ilegal, o que resultou em prisões e mortes de mulheres. As militantes comunistas também tentaram conscientizar os operários e moradoras em favelas sobre questões políticas (BLAY, 1999).

Outra importante conquista foi em 1962 com a aprovação do Estatuto da Mulher Casada (Lei 4.121), conquista por conta da luta da advogada Romy Medeiros, fundadora do Conselho Nacional de Mulheres (1949). As mulheres até então tinham suas cidadanias controladas pelos maridos (PINTO, 2003, p. 46-47; SANTOS, 2006, p. 409). Nos anos 70 as mulheres puderam controlar sua fecundidade devido a aprovação do uso de contraceptivos (SCAVONE, 2008).

O marco do movimento das mulheres foi em 1975, considerado o Ano da Mulher. As feministas passaram a ser notadas e reconhecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e no mesmo ano ocorreu a primeira Conferência Mundial de Mulheres, no México, que proporcionou a definição de várias propostas para igualdade, entre elas, do direito ao divórcio efetivada dois anos depois da Conferência (BANDEIRA, 2005; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Entretanto, nem todos os momentos foram de vitórias para as mulheres. Ainda nos anos 70 e também 80, os meios de comunicação da época objetivavam ridicularizar as militantes femininas, buscando estereotipá-las de “queimadoras de sutiãs” e acusar vítimas de estupros como verdadeiras culpadas. Mesmo assim, o movimento não foi enfraquecido (BLAY, 1999).

Em 1985 o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM) foi criado para promover políticas nacionais de eliminação da discriminação da mulher (BANDEIRA, 2005). Dois anos depois, um grupo chamado Lobby do Batom sensibilizou deputados e senadores para a necessidade de uma Nova Constituição, que contemplasse os direitos para as mulheres. Aconteceu a redemocratização do Brasil com a reforma Constitucional de 1988 e as mulheres garantiram por lei os mesmos direitos e obrigações dos homens, nem sempre cumpridos (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014). Conselhos da Mulher e Delegacias de Defesa, bem como creches foram criadas e questões como aborto e crimes contra mulher começaram a ser amplamente debatidos (BLAY, 1999).

O movimento feminista passa por uma nova fase e ganha uma nova força em 1990 quando discutiu “Conjuntura Política” no V Encuentro Feminista Latinoamericano y Del Caribe, na Argentina. As discussões buscavam encontrar formas de ampliar a visibilidade do movimento e as ações planejadas resultaram posteriormente em políticas públicas. “É consenso que, enquanto as mulheres não fizerem parte das cúpulas governamentais, as políticas sociais do estado não atenderão seus interesses, assim como permanecerão inalteradas as leis que reforçam as desigualdades entre os sexos” (COELHO, 1999, p. 151).

As discussões sobre relações raciais e étnicas foram abertas na IV Conferência Mundial sobre a Mulher, em Beijing, em 1995 e o conceito de empoderamento das mulheres foi evidenciado (RIBEIRO, 1995; BANDEIRA, 2005). Só após dois anos da Conferência de Beijing, é que

algumas propostas foram aprovadas no Brasil, como o direito à laqueadura e a exclusão nos livros escolares em temas discriminatórios (BLAY, 1999).

Por conta de pressões internacionais oriundas da ONU, acordos em convenções como Beijing, da pressão e legitimidade do movimento feminista, em 2003 criou-se a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), com o objetivo de “promover a igualdade entre homens e mulheres e combater todas as formas de preconceito e discriminação herdadas de uma sociedade patriarcal e excludente”, por meio de articulação com os demais ministérios e secretarias especiais (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Um dos compromissos da SPM foi a elaboração do Plano Nacional de Política para as Mulheres (PNPM), resultado da I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (I CNPM), de 2004 e que envolveu mais de 120 mil mulheres de todas as regiões do País. Os quatro eixos do Plano “autonomia, igualdade no mundo do trabalho e cidadania; educação inclusiva e não sexista; saúde das mulheres, direitos sexuais e reprodutivos; enfrentamento da violência contra a mulher” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014, p. 120). Em 2007, ocorreu a II Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (II CNPM) com objetivo de avaliar a implementação do I PNPM e pensar em novas ações para inserir no II PNPM (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Em 2011 realizou-se a 3ª Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (III CNPM) e o resultado foi o Plano Nacional de Políticas para mulheres (PNPM) 2013-2015, com ainda maior inserção das temáticas de gênero. O PNPM repassa as diretrizes para políticas para as mulheres, dentre elas estão: autonomia e igualdade das mulheres perante os homens; participação ativa das mulheres nas políticas públicas, entre outras. Participaram da construção desse Plano Nacional, órgãos governamentais, juntamente com a SPM e a sociedade civil organizada (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Não se pode deixar de mencionar a Lei Maria da Penha, n. 11.340/2006, criada para coibir a violência contra a mulher, bem como a Lei n. 11.770/2008, que ampliou a licença maternidade de 120 para 180 dias (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2014).

Nessas décadas as mulheres passaram a atuar em espaços políticos, que graças as suas pressões e projetos, conseguiram implantar políticas públicas e minimizar a desigualdade de gênero (BLAY, 1999). “É sutil e disfarçada a real condição subalterna da mulher. Os alibis são frequentes, basta uma mulher ascender a alguma posição para que se diga que os obstáculos não mais existem”, mas que ao contrário, essas conquistas mostram justamente o que muitos não querem ver, a desigualdade e discriminação. Mesmo com avanços, as mulheres ainda se inserem no mercado de trabalho em funções femininas e próximas ao trabalho doméstico e continuam a ganhar menos que os homens (BLAY, 1999, p. 139).

5. Análise da Estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero

A partir da revisão teórica realizada, e, considerando-se a questão de pesquisa: *Como ocorre a estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero nas políticas públicas?* Elaborou-se uma proposição (YIN, 2005) para o estudo empírico futuro:

P1: A estratégia-como-prática social ocorre por meio de mecanismos (práticas de políticas públicas) próprios (práxis) criados pelos sujeitos (praticante) para sanar as desigualdades e discriminações entre gêneros.

A partir desta proposição entende-se que as categorias de análise (CA) decorrentes para o estudo empírico são: CA1 – prática, que diz respeito às rotinas, atividades e ações realizadas dentro da organização e também na sua extensão que impacta nas sociedades (WHITTINGTON, 2006).

As práticas podem ser classificadas de três formas: administrativas, discursivas e episódios práticos. Nas práticas administrativas estão organização e coordenação da estratégia, por intermédio de orçamentos, previsões, indicadores de desempenho, metas, etc. As práticas discursivas abrangem uma diversificação de práticas, com as ferramentas e técnicas de estratégia. Por fim, os episódios práticos são as práticas como reuniões, *workshops*, que propiciam interação e oportunidade para criações (JARZABKOWSKI, 2005).

Percebe-se que, devido a perspectiva de gênero nas políticas públicas buscar diminuir as desigualdades e discriminações, considera-se práticas administrativas: Planos Nacionais de Política para as Mulheres (I PNPM; II PNPM e III PNPM), definindo indicadores e metas para serem alcançados; bem como práticas discursivas; por práticas discursivas – passa a utilizar uma ferramenta de Gestão e Monitoramento através da Comitê de Articulação e Monitoramento e por fim episódios práticos em Conferências, reuniões, encontros como: I Conferência Mundial de Mulheres; Conferência de Beijing; IV Conferência Mundial sobre a Mulher; I, II e III Conferências Nacional de Políticas para as Mulheres; V Encuentro Feminista Latinoamericano y Del Caribe e criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM).

CA2 – *Práxis* refere-se a forma que as pessoas realizam as atividades (WHITTINGTON, 2006). Fica evidenciado que as mulheres integrantes do movimento feminista participaram de grupos políticos e buscaram se inserir e lutar por suas causas e anseios. Para que pudessem se articular e alcançar as Estratégias de cada grupo ou do grupo como um todo, buscaram sempre mobilizar órgãos mundiais como a ONU e também órgãos governamentais, como a SPM. Essa foi a forma de realizarem as práticas, pela união e integração de todas as esferas.

CA3 – Praticantes, os sujeitos, os estrategistas que executam as atividades, ou seja, os que realizam as práticas (WHITTINGTON, 2006). Os praticantes, nessa perspectiva, tentam ampliar e implementar políticas que possam diminuir conflitos entre homens e mulheres, bem como buscar direitos civis igualitários e formas de defender mulheres da violência doméstica e discriminação.

A integração de todos esses elementos: práticas, *práxis* e praticantes, para propiciar a mudança social e a relação intra e extra-organizacionais formam a estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2006), ou o *strategizing*, fazer a estratégia (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; JOHNSON et al. 2007).

CA4 – Perspectiva de gênero nas políticas públicas – Parte da premissa de que há desigualdade entre gêneros e que se torna necessário a criação de políticas e ações que minimizem esses conflitos e garantam direitos igualitários (BANDEIRA, 2005).

6. Considerações Finais: Limitações e Futuras Linhas de Pesquisa

O objetivo deste estudo foi analisar por meio de um ensaio teórico, como ocorre a Estratégia-como-prática social a partir da perspectiva de gênero. A análise teórica buscou aprofundar sobre como as atividades (práticas) realizadas pelos sujeitos (praticantes) de acordo com o modo com que as realizam (*práxis*) evidenciam a prática social, permitindo a criação e efetividade de políticas públicas para mulheres.

Nessa perspectiva, os atores interagem com o ambiente interno, sendo por meio de órgãos governamentais e também com o ambiente externo, de acordo com as debilidades e problemas sociais. Esta interação permite verificar que as práticas (atividades); *práxis* (a forma de realizar essas atividades) e praticantes (sujeitos que executam as atividades) estão proporcionando mudança social e que esses elementos são construídos de acordo com seus anseios e desejos.

Dessa forma, quando se relaciona a perspectiva de gênero nas políticas públicas, percebe-se que a luta dos movimentos feministas ao longo de décadas sempre buscou criar mecanismos para que suas conquistas fossem reconhecidas perante a Lei. Por meio de muita articulação e integração, em Conferências e Encontros, mulheres puderam definir diretrizes e alcançar suas estratégias de igualdade. Muito ainda precisa ser feito e conquistado, mas o importante é perceber que a Estratégia-como-prática social tem um novo rumo ao ser articulada e definida por uma perspectiva de gênero (BLAY, 1999).

A principal limitação desse estudo reside no fato de ser um ensaio teórico, carecendo de verificação em um estudo empírico. Dessa forma, a proposição aqui definida, como decorrência do marco teórico revisado, ainda não foi testada. Em vista disso, sugere-se para futuras investigações um estudo de caso para que se possa verificá-la na realidade. Sugere-se um estudo de caso no setor público que esteja envolvido ou responsável por políticas públicas para as mulheres, para que a estratégia possa ser analisada, a partir da perspectiva de gênero nas políticas públicas.

No entanto, este estudo não se restringe aos órgãos públicos, podendo-se analisar a perspectiva de gênero em outros tipos de organizações.

Espera-se que as sugestões e marco teórico apresentados neste trabalho possam motivar futuras pesquisas, tanto teóricas quanto empíricas, bem como possam mostrar a importância dessas interações sociais e que se deve levar em conta na formulação da estratégia os sujeitos envolvidos, de acordo com suas perspectivas.

Referências

- ANSOFF, I. H.** *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*. New York, McGraw-Hill, 1965.
- BANDEIRA, Lourdes.** *Brasil: fortalecimento da Secretaria Especial de políticas para as mulheres: avançar na transversalidade da perspectiva de gênero nas políticas públicas*. Colaboração de Fernanda Bittencourt Vieira. Brasília : CEPAL;SPM, 2005.
- CHANDLER, Alfred D.** *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- FARAH, Marta Ferreira Santos.** *Administração pública e políticas públicas*. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, Vol. 45, n. 3, p. 813-36, Maio/jun. 2011.
- FISCHER, Tânia.** *Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Vol. 24, n. 4, p. 278-288, out/dez. 1984.
- FLICK, U.** *A qualidade na pesquisa qualitativa: além dos critérios*. Porto Alegre: Arned, 2009.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R; SILVA, A. B.** *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David; VAARA, Eero.** *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.
- _____. _____. **In JARZABKOWSKI, Paula.** *An activity-theory approach to Strategy as Practice*. Cambridge Cambridge University Press, p. 127-140, 2010.
- GONÇALVES, Andréa Lisly.** *História & Gênero*. Belo Horizonte : Autêntica, 2006.
- HENRY, Nicholas.** *Paradigms of public administration*. Public Administration Review, Vol. 35, n. 4, p. 378-386, 1975.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony.** *Política Pública: seus ciclos e subsistemas, uma abordagem integral*. 3 ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

- JARZABKOWSKI, Paula; WILSON, David C.** *Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy*. European Management Review, Vol. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.
- JARZABKOWSKI, Paula.** *Strategy as Practice: an activity-based approach*. London : SAGE Publications, 2005.
- JOHNSON, Gerry; LANGLEY Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard.** *Strategy as practice: research directions and resources*. New York, NY : Cambridge University Press, 2007.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.** *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2010.
- PORTER, Michael E.** *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- REGNÉR, Patrick.** *Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy*. Human Relations, Vol. 61, p. 565-588, 2008.
- RIBEIRO, Matilde.** *Mulheres negras brasileiras: de Bertioga a Beijing*. Revista Estudos Feministas, Vol. 3, n. 2, p. 446-457, 1995.
- BRASIL**, Ministério do Meio Ambiente. *Curso Igualdade de Gênero e Desenvolvimento Sustentável*. 2014.
- SILVA, Alcione Leite da; LAGO, Mara Coelho de Souza e RAMOS, Tânia Regina Oliveira.** Falas de Gênero: teorias, análises, leituras. In: **BLAY, Eva Alterman.** *Gênero e Políticas Públicas ou sociedade civil, gênero e relações de poder*. Florianópolis : Editora Mulheres, 1999. p. 133-145.
- _____. In: **COELHO, Clair Castilhos.** *Gênero e Políticas Públicas*. Florianópolis : Editora Mulheres, 1999. p. 147-154.
- SILVA, Taciana Rita da; LAVARDA, Rosalia.** *O Papel do Gênero Feminino na Estratégia Como Prática Social*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- SANTOS, Yumi Garcia dos.** *A implementação dos órgãos governamentais de gênero no Brasil e o papel do movimento feminista: o caso do Conselho Estadual da Condição Feminina de São Paulo*. Cadernos pagu Vol. 27, julho-dezembro de 2006. p. 401-426.
- SCAVONE, Lucila.** *Gênero e Políticas Feministas, o lado Sul*. Estudos de Sociologia, Araraquara, Vol. 13, n. 24, p. 209-218, 2008.
- WHITTINGTON, Richard.** *Strategy as Practice*. Long Range Planning, Vol. 29, p. 731-735, 1996.
- _____. *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHETTEN, David.** *O que constitui uma contribuição teórica*. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.
- YIN, Robert K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.