

## **AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA ESTRATÉGIA NO RAMO HOTELEIRO**

**THE SOCIAL REPRESENTATION OF THE STRATEGY IN HOTELARY LINE**

**REPRESENTACIÓN SOCIAL DE LA ESTRATEGIA EN EL HOTEL**

Gilberto Clarício Martinez Guerra<sup>1</sup>  
Luiz Tatto<sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo procura contribuir para o aumento da compreensão das representações sociais da estratégia no contexto gerencial do ramo de hotelaria com administração familiar.

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Paranaense (2005), especialização em Controladoria e Gestão Financeira pela UNIPAR (2007). Atualmente esta estudando o curso de Mestrado em Administração na linha de pesquisa Gestão de Organizações na Universidade Estadual de Maringá (UEM).

2 Possui a seguinte formação: a) Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC (Brasil), em 2005, com concentração em Gestão de Negócios; b) Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS (Brasil), em 1987; c) Bacharel em Ciências Administrativas pela Universidade Federal de Santa Maria UFSM (Brasil), em 1974. Professor Associado pela Universidade Estadual de Maringá UEM (Brasil), da qual desenvolve atividades ligadas ao ensino de graduação, pós-graduação lato e strictu sensu; pesquisa e extensão. Foi coordenador do Curso de Administração da UEM; representante do Departamento de Administração junto ao Conselho Universitário e Chefe do Departamento de Administração. As disciplinas que usualmente leciona, especialmente em nível de graduação, especialização e mestrado, são: Teoria das Organizações; Estratégia em Organizações; Processo Decisório; Pesquisa nos campos dos Estudos Organizacionais e da Estratégia em Organizações. Participa desde a década de 90, como consultor ad-hoc do INEP/MEC em avaliações de cursos e organizações de ensino superior. Tem experiência e expertise na área de Administração, com ênfase nos seguintes temas: educação superior em administração; pesquisa; avaliação e estratégias organizacionais.

Aliando a perspectiva da estratégia enquanto prática e a teoria das representações sociais, descreve-se e interpreta-se as representações sociais que os gerentes têm sobre a estratégia e como isto influencia na prática da mesma. Realizando uma pesquisa de natureza qualitativa e utilizando entrevistas semi-estruturadas, observou-se que a estratégia é representada como um meio de fidelizar o cliente. Apresentou-se evidências consistentes que os atores entrevistados representam a estratégia como meio para conquistar o hóspede. A estratégia é mencionada como um meio para “otimizar” as habilidades profissionais e de relacionamento pessoal dos funcionários nos hotéis. As principais práticas estratégicas do cotidiano identificadas foram: o atendimento ao hóspede, o treinamento e a motivação dos funcionários para melhor atendê-lo. A pesquisa sugere estudos futuros a serem replicados em outros contextos como grandes cadeias de hotéis; e em organizações onde a natureza informal da interação cliente/organização é variável determinante.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Representações Sociais; Práticas Sociais.

**ABSTRACT:** The study seeks to contribute to increased understanding of the social representations of the strategy within the management of the hotel business with family management. Combining the perspective of strategy as practice and theory of social representations, describes and interprets the social representations that managers have on the strategy and how this influenced the practice of it. Conducting a qualitative research, using semi-structured interviews, it was observed that the strategy is represented as a means of loyalty the client. He has performed consistent evidence that the actors interviewed represent the strategy as a means to win the score. The strategy is mentioned as a means to “optimize” the professional skills and personal relationships of employees in hotels. The main strategic practices of everyday life were identified: the customer assistance, training and motivating employees to better serve you. The research suggests further studies to be replicated in other contexts such as large hotel chains, and in organizations where the informal nature of the client /organization is a determining variable.

**KEY-WORDS:** Strategy; Social representations; Social Practices.

**RESUMEN:** El estudio pretende contribuir a una mayor comprensión de las representaciones sociales de la estrategia dentro de la gestión de la actividad hotelera con la gestión de la familia. La combinación de la perspectiva de la estrategia de la práctica y la teoría de las representaciones sociales, describe e interpreta las representaciones sociales que los direc-

tivos tienen en la estrategia y cómo esto influyó en la práctica de la misma. La realización de una investigación cualitativa, mediante entrevistas semi-estructuradas, se observó que la estrategia se representa como un medio de fidelizar el cliente. Él ha realizado pruebas consistentes de que los actores entrevistados representan la estrategia como un medio para ganar la puntuación. La estrategia se menciona como un medio para “optimizar” las competencias profesionales y las relaciones personales de los empleados en los hoteles. Las principales prácticas estratégicas de la vida cotidiana fueron identificados: la asistencia al cliente, formación y motivación de los empleados para un mejor servicio. La investigación sugiere más estudios para ser replicados en otros contextos, como las grandes cadenas hoteleras, y en organizaciones en las que el carácter informal del cliente/organización es una variable determinante.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia, representaciones sociales, las prácticas sociales.

## INTRODUÇÃO

O ramo hoteleiro possui algumas peculiaridades que o diferencia dos demais. A diária de um hotel, por exemplo, pode ser considerada como um produto perecível que se não consumido em 24 horas perde o valor. Este fato abre possibilidades para a utilização das mais variadas estratégias emergentes ou deliberadas por parte dos tomadores de decisões.

Este cenário também está presente para empresas hoteleiras de administração familiar. Geralmente micro ou pequenas empresas, administradas por membros de uma mesma família; não possuem muitos empregados e pouco acesso a informações normalmente utilizadas por grandes cadeias de hotelaria. Estudos recentes (CARRIERI, et al, 2008; WHITTINGTON, 2006; REGNÉR, 2008) utilizando a perspectiva da estratégia como prática social, tem evidenciado que o saber cotidiano assume grande importância para as decisões estratégicas neste contexto.

Para Whittington (2004), a perda da confiança nos pressupostos modernos, onde o pesquisador deveria permanecer distante do objeto pesquisado e onde as pesquisas quantitativas são vistas como superiores, emergiu uma nova perspectiva possibilitando resgatar o estudo da estratégia como prática e a aproximação do pesquisador com o objeto de estudo utilizando uma grande pluralidade de métodos. Nesta perspectiva, a Teoria das Representações Sociais,

na qual Moscovici (1978) argumenta que a realidade exterior é remodelada ou reproduzida na forma de representações sociais marcada pelo contexto de valores, noções e regras que lhe são solidárias, vem demonstrando grande utilidade para as pesquisas da estratégia como prática. Posto que, quando aplicadas neste contexto, busca o saber cotidiano utilizado pelos tomadores de decisão.

Mintzberg, et al. (2007) acrescentam que é necessário realizar “sondagens” na mente do estrategista. Porque, esta perspectiva tem potencialidade para aumentar e clarificar a compreensão da estratégia com base na prática. Os estrategistas no geral são autodidatas. Esta perspectiva vem demonstrando ser uma importante referência para estudar estratégia. Aliando-se isto a compreensão do aspecto afetivo do conhecimento, é possível estudar a teoria das representações sociais. Assim, desenvolveu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as representações sociais da estratégia para gerentes dos hotéis de administração familiar de Umuarama-PR, e qual a sua influência na prática de estratégias?

Desta forma, o objetivo do presente estudo é identificar, descrever e interpretar as representações sociais que os gerentes dos hotéis de Umuarama-PR, de administração familiar e destinados a vendedores viajantes têm sobre a estratégia e como isto influencia na prática da mesma. Visando detalhar o esforço investigativo procurou-se: a) identificar o contexto ambiental dos hotéis de Umuarama-PR, b) descrever o meio de acesso as informações dos atores pesquisados, c) descrever as representações sociais da estratégia para os atores e envolvidos e, d) interpretar como as representações sociais dos atores envolvidos influenciam na prática da estratégia.

De acordo com Carrieri, et al. (2008), esta perspectiva ainda não é muito explorada no contexto brasileiro. Existem poucos estudos a respeito. Internacionalmente são conhecidos os estudos de (Whittington, 2003) onde a prática cotidiana é a base para a formulação de estratégias, e não apenas algo secundário em um processo incremental. “A gestão e as estratégias na e da organização são assumidas como indissociáveis das práticas sociais, devendo ser estudadas em suas complexas interações e construções” (CARRIERI, et al., 2008 p. 9).

O artigo está estruturado do seguinte modo: a próxima seção apresenta e contextualiza a estratégia como prática e a teoria das representações sociais na estratégia detalhando cada uma dessas abordagens; a seção seguinte apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; seguem-se os resultados alcançados; considerações finais e contribuições.

## Referencial Teórico

### *Estratégia como prática*

A literatura que procura conceituar estratégia é vasta e plural. Sua origem é militar e anterior a forma como hoje a conhecemos e interpretamos no campo do espaço organizacional. O que se observa é de que não há muita concordância a respeito de estratégia e também pouco sabemos o que é e como se desenvolve uma boa estratégia (WHITTINGTON, 2002). Por exemplo, Clegg et al, (2004 p.22) descrevem a estratégia como “um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera”. Por outro lado Certeau (1999, p. 99) aponta ser a estratégia:

O calculo (ou a manipulação) das relações de força que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder pode ser isolado. A estratégia postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde se podem gerir as relações como uma exterioridade de alvos e ameaças.

As definições dos autores citados estabelecem a estratégia como algo no nível relacional e pessoal mais voltado ao pós-modernismo, e não apenas no nível organizacional como geralmente é apresentada devido ao modernismo que, embora muito criticado, ainda fornece os pressupostos do paradigma dominante atual positivista.

Seguindo os pressupostos modernistas baseados em Descartes (1642), Clegg, et al. (2004) assumem a idéia de que a mente controla a matéria, a gestão busca controlar a organização; o planejamento determinaria a realidade, ou seja, a estratégia determinaria a estrutura. A separação entre a mente e o corpo se refletiria na diferença entre a estratégia e a operação. Enquanto a primeira analisa, controla, lidera, pensa e planeja, a segunda apareceria como um mero objeto, passivo e inerte, que deve ser dirigido.

Os processos cartesianos na estratégia fariam com que se circunscreva um “próprio” pelos poderes invisíveis do “outro”. O “próprio” permite “capitalizar vantagens conquistadas, preparar expansões futuras e obter para uma independência em relação à variabilidade das circunstâncias” (CERTEAU, 1999, p.101). O poder de enxergar altera as forças estranhas para objetos reconhecíveis, permitindo prever e antecipar-se ao tempo pela percepção de um espaço. O poder do saber permite transformar as incertezas em espaços legíveis (CERTEAU, 1999).

O modernismo propiciou contribuições, de acordo com Whittington (2004), mas manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos. Considerava a imparcialidade científica acima do engajamento prático, o geral superior ao contextual e o quantitativo superior ao qualitativo. Entretanto a quebra deste paradigma, no contexto do pós-modernismo, possibilitou uma aproximação do pesquisador com o objeto de estudo e uma grande diversidade de métodos na pesquisa e qualificação da estratégia. Esta abertura possibilitou estudos e novas perspectivas sobre a prática social como a proposta por Certeau (1999), sobre os diversos estilos de “fazer”.

Certeau (1999) propõe e convida a estudar a “arte de fazer”. A partir da perspectiva indicada por Certau (1999), Carrieri, et al. (2008, p. 10) enfatizam que transpondo essas idéias para o “fazer” estratégia nas organizações,

[...] a passividade e a disciplina contribuem para a atuação de determinados sujeitos em condição de planejar de maneira deliberada. Mas na organização há também a antidisciplina, que viabiliza certa transgressão por parte de todos os atores organizacionais.

Vale reconhecer que a disciplina de base para o estudo da estratégia como prática é a sociologia. A implementação apontada como um processo imprevisível que pode levar tanto à pretendidos quanto a não pretendidos frutos de mudança (BALAGUN e JOHNSON, 2005). O foco da análise constitui-se na prática do dia-a-dia da organização; o principal responsável pela implementação é a média gerência e, as principais variáveis são constituídas pelas rotinas, interações sociais e artefatos (WHITTINGTON, 2003; BALOGUN e JOHNSON, 2005; ROULEAU, 2005; BOLOGUN, 2007).

A estratégia como prática cotidiana e de acordo com Guareschi (1995), está no centro das tentativas de compreensão das relações entre os atores individuais e ações coletivas. As decisões que as pessoas tomam visam objetivos pessoais e políticos em um ambiente no qual, outras pessoas também tomam decisões. Ao tomar uma decisão, o indivíduo leva em consideração a decisão que o outro ator social vai tomar podendo não responder de forma passiva e sim realizando alguma transgressão nessa relação (antidisciplina).

Este relacionamento mais íntimo do pesquisador com o objeto de estudo propicia fazer com que a prática gerencial se torne objeto de estudo na perspectiva da estratégia como

algo que as pessoas fazem no âmbito doméstico, profissional, político ou educacional. Não visa à estratégia como performance e vantagens competitivas (embora possa complementá-la) e sim da estratégia como um todo (WHITTINGTON, 2004). Assim, a estratégia como prática envolve pesquisas sobre o trabalho, habilidades necessárias, a divisão das tarefas, organização e implicação da estratégia, desenvolvimento de ferramentas estratégicas e uso destas ferramentas. Ainda existe pouco conhecimento sobre as habilidades necessárias para o estrategista e poucos estudos sobre desenvolvimento de estruturas para dar suporte aos gestores (WHITTINGTON, 2004). É pertinente acrescentar ainda as reflexões de Albino e Gonçalves (2008) ao apontar que os estudos dentro da perspectiva da *estratégia enquanto prática*, geralmente, buscam compreender como ação e estruturas se encontram no processo de constituição da estratégia, além de tentarem evidenciar onde e como as atividades de *fazer estratégia* se realizam, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas e quem as exercem.

Dentre as principais características da abordagem da estratégia enquanto prática, de acordo com Régner (2008), destacam-se: o foco nas práticas imersas; a característica básica da estratégia no dia-a-dia; os atores são os administradores de diversos níveis e outros atores periféricos; o contexto é social e cultural e; o mecanismo é a interação entre atores e grupos internos e externos.

De acordo com Whittington (2006), um dos pontos essenciais da estratégia enquanto prática é a perspectiva de que ela é mais do que uma propriedade da organização e sim algo que as pessoas fazem. Embora, algumas práticas estratégicas sejam específicas de organizações como administração de portfólio. Desta forma os praticantes de estratégia não são vistos apenas como membros de uma organização e sim de um grupo social. Régner (2008) acrescenta que a compreensão da estratégia como prática pode também complementar a perspectiva da estratégia por competências (abordagem dominante das capacidades estratégicas dinâmicas), contribuindo com importantes críticas a administração estratégica.

Enquanto a perspectiva tradicional (moderna) enfoca a capacidade estratégica no nível organizacional, a estratégia como prática, enquanto perspectiva pós-moderna ajuda analisar os fatores que sustentam esta capacidade. Por exemplo, Berger e Luckman (1996) justificam esta abordagem, ao argumentar que a realidade da vida cotidiana é a realidade por excelência e está organizada em torno do “aqui” de meu corpo e do “agora” que é o presente. O homem participa deste mundo de forma intersubjetiva e juntamente com outros homens.

Segundo Albino e Gonçalves (2008) a abordagem da *estratégia como prática* vem se configurando como uma proposta de síntese no campo dos estudos sobre estratégia, descortinando uma *possível* (grifo nosso) tendência de se tornar dominante. Embora esta abordagem tenha vários pontos positivos, para Carrieri, et al (2008), seu principal desafio é lidar com a complexidade e pluralidade da estratégia enquanto prática social e ao mesmo tempo o corte que foca as práticas cotidianas dos sujeitos, originando assim limitações para o pesquisador devido a impossibilidade de abranger todo o universo dos atores. Na tentativa de minimizar estas limitações, Whittington (2007) propõe cinco guias para pesquisar a estratégia como prática incluindo um olhar *sociológico*, a citar: fonte de conexão e relacionamentos (homem como um ser social); reconhecer imersões no contexto específico (exercendo diferentes papéis); reconhecer a existência de diferentes perspectivas (pois apresenta uma nova leitura de um fenômeno originalmente econômico tratando-o como uma prática social); problematizar performances destacando a complexidade do mundo atual e; respeitar continuidades estudando as rotinas do estrategista.

Estudar as práticas da estratégia (LA VILLE ; MOUNOUD, 2008; WITINGTON, 2004) implica em prestar atenção nos médios gerentes e demais empregados e nas múltiplas formas pelas quais eles entendem e transformam o discurso sobre estratégia que é imposto a eles em suas atividades cotidianas. Neste contexto, a improvisação não pode apenas ser considerada como um retrocesso à realização da estratégia, mas deve ser analisada como um processo contínuo e inevitável. As pessoas envolvidas nas práticas de rotinas ou de improvisações desenvolvem suas habilidades interpretativas e sociais ao perceberem o contexto, regras sociais e comportamentos a eles disponíveis (LA VILLE, MOUNOUD, 2008). Certeau (1999) chama de “bricolagem” a arte criativa de combinar associada ao fazer. Em resumo, tanto as contribuições em relação às práticas da estratégia, quanto à invenção do cotidiano, ou seja, a arte de fazer, quando combinadas se apresentam como valiosos mecanismos para a apreensão e compreensão da estratégia no cenário pós-moderno. Assim as interpretações das práticas da estratégia realizadas pelos diversos atores que participam do mesmo contexto e realidade social acabam por gerar representações compartilhadas. A compreensão destas representações é de grande importância para a pesquisa da estratégia como prática social.

#### *Representações e a teoria das representações sociais na estratégia*

A limitação da racionalidade do homem faz com que ele interprete o mundo a sua volta. Tal circunstância lhe permite interpretar ou não adequadamente o mundo. Berger e Luckman

(1996) argumentam que o cotidiano é apresentado como uma interpretação da realidade pelo homem e de forma subjetiva dotada de sentido na construção de um mundo compreensível. Por outro lado, para Durkheim (2003) o homem é um produto da sociedade, pois a mesma exerce uma coerção sobre ele. Ao mesmo tempo, são autônomas e exteriores ao indivíduo.

Em relação ao conhecimento científico e sua apropriação as pessoas tendem a analisar o mundo de modo semelhante. Segundo ainda o próprio Moscovici (1978), as representações são compostas de figuras e de expressões socializadas, organizando as imagens e a linguagem. Esta última é apreendida como um reflexo na mente individual ou coletiva, de um objeto, de um feixe de idéias que lhe são exteriores. Esta reprodução origina por consequência um remanejamento das estruturas, uma remodelação dos elementos, uma reconstrução dos dados no contexto dos valores, das noções e das regras. O próprio Moscovici (2004) aponta que as representações dão forma definitiva, localizam-se em uma categoria e gradativamente colocam-se como modelo de determinado tipo, distinto e partilhado por um conjunto de pessoas. Uma representação é sempre de alguma coisa ou de alguém. Ainda Moscovici (2004) argumenta que as representações possuem duas distintas funções. Primeiro convencionalizam os objetos, pessoas ou fatos que encontram, dão forma definitiva, as localizam em uma categoria e gradativamente as colocam como modelo de determinado tipo distinto e partilhado por um conjunto de pessoas. Segundo são prescritivas, pois se impõe aos homens como uma força irresistível. Combina uma estrutura que está presente desde gerações passadas com uma tradição que decreta o que deve ser pensado. Estas representações ao serem compartilhadas pelo meio social no qual o ator se situa - e, sendo relacionadas a fenômenos ligados a um modo de compreender e comunicar - criam a realidade social constituindo-se assim, em representações sociais (MOSCOVICI, 2004).

Por outro lado, Jodelet (2001 p. 8), sustenta que a representação social é “uma forma de conhecimento socialmente elaborada e compartilhada, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”. Nota-se, portanto, que as representações sociais orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais, intervindo em processos variados como: difusão e assimilação do conhecimento, desenvolvimento individual e coletivo, definição das identidades pessoais e sociais, expressão de grupos e transformações sociais (JODELET, 2001).

Jovchelovitch (2000) argumenta que as representações sociais envolvem a cognição (conhecer o mundo de certo modo), os afetos (desejo e/ou paixão de saber ou não-saber sobre

o objeto) e a ação (práticas sociais). Por outro lado, Moscovici (1978) menciona que a representação social é sempre representação de algum objeto (no presente estudo, a estratégia) e de algum sujeito manifestando suas características. Podendo possuir uma relação de simbolização (substituindo-o) e de interpretação (conferindo-lhe significações). Tornando-a, portanto, uma construção e uma expressão do sujeito. Todo o estudo de representação será analisado pelas características ligadas ao fato dela ser uma forma de conhecimento. Nas representações sociais nota-se um objeto pela intenção que ele exprime e pelas ações que ele exerce (MOSCOVICI, 1978).

A representação social constitui para o homem moderno um dos meios de apreensão do mundo concreto, sendo impossível desassociar-se da sociedade e da cultura. As representações sociais atuam por meio de observações, de análises destas observações e da linguagem que se apropria livremente nas ciências e na filosofia (MOSCOVICI, 1978). Raudsepp (2005), reforça o argumento acrescentando que as representações sociais permeiam e regulam as atividades do indivíduo, sendo um reflexo dos processos sociais que tomam lugar entre os membros de uma unidade social, e não apenas a soma de mentes isoladas. Devido a esta complexidade, o autor menciona que esta teoria possui um potencial variado de estudos, nos quais são frequentemente necessárias alianças teóricas com outras abordagens sócio-culturais. Como observado na literatura já apresentada, são através destas pequenas coisas do cotidiano, destas práticas sociais que muitas vezes não recebem a devida atenção, que os praticantes da estratégia as formulam e criam as ferramentas que são utilizadas por eles. Sendo assim, pode-se indicar que a forma como a estratégia será praticada, dependerá da representação social que o ator possui do objeto em questão.

Jovchelovitch (2000) argumenta que as representações sociais dependem da coletividade para surgirem. As representações sociais não teriam nenhuma utilidade em uma realidade onde os seres humanos vivessem isoladamente. Existe nessa situação uma relação entre as representações sociais e os processos de construção da identidade, pois envolve ao mesmo tempo, a proposição de uma identidade e uma interpretação da realidade. Da mesma forma que a representação social, a estratégia enquanto prática também precisa levar em consideração a coletividade, pois, para Carrieri, et al. (2008), esta abordagem lida com a complexidade e pluralidade da estratégia enquanto prática social e ao mesmo tempo foca as práticas cotidianas dos sujeitos; e ainda tendo em mente o homem como um ser social, seria incorreto analisar os elementos citados, ignorando os demais sujeitos que interferem em seu ambiente, como clientes, concorrentes, colegas de trabalho, etc. (GIMENEZ, 2000).

Moscovici (1978; 2004) argumenta que uma representação social forma-se partindo de dois processos fundamentais: a objetivação e a amarração. A primeira tornaria real um esquema conceitual dando à imagem uma referência material originando uma flexibilidade cognitiva; enquanto a segunda reabsorveria o excesso de significações, materializando-as. Neste processo a observação dos homens torna-se testemunho dos sentidos e o universo desconhecido torna-se familiar a todos. O autor chama esse processo de “coisificação”, transformação de idéias em coisas fora da mente do indivíduo. É proscrita na lógica da ciência e em partes do senso comum. Berger e Luckman (1996) enfatizam a importância da significação, produção humana de sinais, durante a objetivação. Assim, criam-se índices acessíveis de significados subjetivos do “aqui e agora”, sendo as mais comuns às significações lingüísticas. Spink (1998) acrescenta ainda, que as representações sociais são estruturas cognitivas-afetivas, e, portanto não podem ser reduzidas apenas ao seu conteúdo cognitivo, devem ser entendidas a partir do contexto que as integram, ou seja, o contexto da produção da representação social. Desta forma, para entender a representação social que um determinado sujeito possui de um objeto, é necessário identificar o contexto ambiental do sujeito e sua influência em suas práticas estratégicas rotineiras. De acordo com Minayo (2002), as representações sociais depois de construídas transcendem o local e o tempo, reproduzem-se pelas próprias categorias de pensamentos coletivos, estando presentes nos diversos elementos da sociedade.

De acordo com Weick, (1979, apud GIMENEZ, 2000), o processo de construção do ambiente pela organização se materializa através de uma série de escolhas sobre mercados, produtos, tecnologias, escala de operações, etc., que leva a construção de um ambiente específico pelas organizações que é restringido pelo conhecimento existente de diferentes formas de organização e pela crença dos administradores.

O aspecto cognitivo se preocupa em explicar os processos mentais e da estrutura cognitiva dos estrategistas quando formulam e implementam estratégias. Já o aspecto afetivo, de acordo com Spink (1998), está mais ligado ao contexto e a funcionalidade do cotidiano. Aqui Gimenez (2000) também menciona que é importante compreender o significado dado pelos estrategistas a outros atores importantes como consumidores, fornecedores e concorrentes e as transformações ambientais.

Para Carrieri, et al (2008), no decorrer de uma construção social existe espaço para a modificação do comportamento social mudando as dimensões, podendo ir do polêmico ao hegemônico. Os autores propõem o estudo das construções referentes às representações sociais

nas organizações como um meio para compreender o fazer estratégia nas organizações. O caminho que propõem consiste em identificar os processos de “ancoragem” e “objetivação” por meio dos quais, no dia-a-dia, os atores organizacionais articulam o desconhecido, o que inclui a oposição a algo conhecido. De algum modo, de acordo com Jovchelovitch (2000), objetivar é transformar o não-familiar em familiar, ancorando o desconhecido em uma realidade já institucionalizada, modificando significados que a sociedade tenta perpetuar.

Para que se possa avançar na compreensão porque certas estratégias são implementadas ou não nas organizações é necessário identificar e interpretar as representações existentes no contexto estudado, procurando refletir sobre os paradoxos, sobre as ambigüidades ali situadas (CAVEDON, FERRAZ, 2005). Nesta perspectiva:

O saber científico produzido nas academias é constituído em um saber institucionalizado que até certo ponto se encontra desvinculado do cotidiano naquilo que diz respeito às re-significações atribuídas a esse conhecimento. Dessa forma, quando os estudiosos do campo organizacional teorizam sobre estratégias o fazem mediante essa institucionalização do conhecimento. Ocorre que, no cotidiano dos negócios, os sujeitos sociais produzem o “saber” fazendo com que o conceito de estratégia seja permeado por significações próprias do contexto (CAVEDON, FERRAZ, 2005 p.7).

Esta união, para os autores, entre a estratégia como prática e representações sociais ocorre pela observância e respeito para com a alteridade, para com o significado que o lado social constrói sobre as suas estratégias negociais e para com o saber do dia-a-dia, que nem sempre vem ao encontro do conhecimento desenvolvido no âmbito científico. Cavedon e Ferraz (2005), mencionam ainda que as interações do mundo social com o individual podem atuar favorecendo uma ação que se resulta com uma ação para o futuro ou um comodismo, ou ainda aquele que, diante das representações sociais, se vê coagido a segmentar a sua atuação no mercado, ou então aquele que pensa em mudar, mas com cautela, ou seja, na defensiva.

A aliança da perspectiva da estratégia enquanto prática com a teoria das representações sociais ainda satisfazem a tri-dimensionalidade interdependente exposta por Castro e Batel (2008): individual, contextual/relacional e institucional-cultural; considerado o aspecto cognitivo do ser humano, os relacionamentos que eles possuem, assim como práticas institucionais, normas e leis da sociedade.

O estudo científico tratando a teoria das representações sociais juntamente com a perspectiva da estratégia enquanto prática, também pode auxiliar no esclarecimento e desenvolvi-

mento dos quatro pontos básicos citados por Voelklein e Howarth (2005): as ambigüidades existentes na definição de representação social, o determinismo social que esta teoria prega, a tendência a um reducionismo cognitivo e o fortalecimento de seu poder crítico. Em relação a ambigüidade, pode ajudar a definir o papel das representações sociais na estratégia e em seus estudos. Destaca o caráter recursivo desta teoria ao estudar não apenas a representação em si, mas também o contexto de seu surgimento que foi criado pelo homem, mostrando assim o papel humano na construção da representação social. Mostra que a estratégia e sua representação social muitas vezes estão ligadas a fatores como emoção, e também trata de uma organização, dando atenção a um ambiente realmente social, não ocorrendo assim um reducionismo cognitivo.

Esta união também pode fortalecer o poder crítico da teoria das representações sociais, já que permite estudar o efeito das representações sociais nas sociedades, em questões políticas, e em relação de poder dentro das organizações. Dificilmente um único trabalho acadêmico explore os quatro pontos de forma adequada devido a complexidade envolvida na pesquisa, sendo de maior relevância um trabalho focado em um ou dois destes pontos básicos.

Outra vantagem da utilização da teoria das representações sociais neste contexto, é que diferentemente de teorias com tendências mais positivistas ou funcionalistas, se aceita conteúdos não convergentes ou contraditórios, pois este enfoque é uma via de compreensão das múltiplas facetas da sociedade que permeiam a organização (WAIANDT; DAVEL, 2008).

O fato de o presente artigo ter pesquisado empresas do ramo hoteleiro de administração familiar, ainda pode corroborar a afirmação de Waiandt e Davel (2008 p. 388) sobre a representação como referência conceitual para o estudo de organizações familiares.

O estudo das representações possibilita a indicação e compreensão da realidade organizacional e como esta atua na motivação dos seus atores ao determinar as escolhas que, na maioria das vezes, não são pautadas por razões lógicas ou racionais, mas por razões principalmente afetivas, simbólicas, místicas, religiosas, entre outras. (...) Essa rica contribuição da representação forma um quadro conceitual distinto para o estudo das organizações que enfocam aquilo que não é posto visivelmente nas relações organizacionais, mas que está intrínseco no seu discurso e que legitima as suas ações. Assim, a representação integra um aspecto novo e criativo que comporta uma parte de reconstrução, de expressão subjetiva do ser e de reinterpretação da organização e dos atores organizacionais.

Embora o presente estudo não tenha dado ênfase as relações familiares dentro da organização, faz-se importante destacar que este é um dos elementos que certamente influencia nas decisões estratégicas de qualquer empreendimento familiar.

Como limitação da teoria das representações sociais, Minayo (2002) menciona que elas não conformam a realidade, e não podem ser tomadas como verdade científica, pois a realidade é reduzida à concepção que os homens fazem dela.

### **Metodologia**

A natureza da presente pesquisa é qualitativa. Richardson (2008), menciona que a natureza qualitativa se destina ao aprofundamento, análise e entendimento de determinada complexidade de um problema de maneira detalhada. Carrieri, et al. (2008), defendem que a natureza qualitativa permite um delineamento da inserção nos níveis micro e macro de elementos manifestados pelos atores estudados, sendo essencial para pesquisar empiricamente a estratégia quanto prática.

De acordo com Minayo (1996), a pesquisa qualitativa possui abertura, flexibilidade, capacidade de observação e de interação do pesquisador com os atores sociais envolvidos. Tem grande relevância para compreender os valores culturais e as representações de grupos. Compreender as relações dos atores sociais no âmbito institucional e social e, avaliação de políticas públicas e sociais. Godoi e Balsini (2006) complementam que a natureza qualitativa se ocupa das formas simbólicas e se interessa pelo caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e necessidades sociais.

Segundo Triviños (1987), o tipo da pesquisa tem caráter descritivo, pois descreve sistematicamente um fenômeno de forma detalhada e objetiva. O estudo descritivo busca descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade buscando conhecer seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, seus valores, etc. O presente trabalho seguiu as recomendações propostas por Fontana e Frey (1994), onde o pesquisador primeiramente deve acessar o ambiente, entender a linguagem e a cultura dos respondentes, realizar uma apresentação, localizar os informantes, se entrosar e, então, coletar o material empírico.

Para a coleta de dados, Richardson (2008) menciona que a entrevista permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, sendo bilateral. É uma situação de interação na qual informações recebidas podem ser fortemente afetadas pela natureza da relação

com o entrevistador. Desta forma, foram coletados dados primários por entrevistas semi-estruturadas (possibilitando maior liberdade e questões suplementares se houvesse necessidade). Minayo (1996), argumenta que o roteiro da entrevista, visa apreender a perspectiva e os juízos dos atores sociais com base no objetivo de pesquisa contendo poucas questões. Sua finalidade é ampliar e aprofundar a comunicação sem criar obstáculos. O envolvimento do entrevistador com o entrevistado é pensado como uma condição de aprofundamento de uma relação intersubjetiva, contemplando o afetivo, o existencial, o contexto cotidiano, experiência, linguagem, etc.

Para a análise das entrevistas, Mattos (2006), apresenta um modelo de apoio usado em entrevistas, divididas em fases, na qual se deixa ao entrevistado à decisão pela forma de construir a resposta, ou seja, entrevistas que não sejam completamente estruturadas. Na fase da recuperação realizou-se a transcrição da entrevista e anotações a respeito de memórias e significados que surgiram. Fase da análise do significado pragmático analisou-se o significado nuclear da resposta (a resposta em si), significados incidentes (que não surgiram na linha direta da resposta à pergunta), suposições implícitas a respeito do texto ( organizacional, econômico e cultural). Após isso, os dados foram confirmados pelos entrevistados. Na fase da montagem e consolidação das respostas realizou-se uma aproximação dos relatos e opiniões dos entrevistados, e elaboração de uma matriz de dupla entrada com entrevistados (separados por similaridades) e perguntas, e nas intersecções as respostas com as anotações já realizadas nas fases anteriores.

Na última e mais importante fase, análise de conjuntos tendo em vista todos os elementos já discutidos. Destacou-se os significados das respostas que valem individualmente e sobre os que formam sentidos novos se vistos em conjunto. Realizou-se observações conclusivas sobre conjuntos e subconjuntos. Utilizou-se de citações das respostas dos entrevistados para exemplificar e ilustrar as conclusões obtidas.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes de quatro hotéis de um universo de sete da cidade de Umuarama-PR que tinham como público-alvo vendedores viajantes. Faz-se necessário destacar que a quantidade de entrevistados foi suficiente dada a presença perceptível de conteúdos discursivos repetidos e coerentes entre si.

## Resultados

A partir das bases teóricas indicadas e desenvolvidas, buscou-se a partir da metodologia escolhida, descrever e interpretar as representações sociais da estratégia no ramo hoteleiro da cidade de Umuarama-PR. Os entrevistados foram apresentados por nomes fictícios, sendo estes: Maurício, Regina, Roberto e Valter.

### *O Contexto: Conhecendo o Campo de Estudo e suas Representações*

Neste espaço foram discutidos os elementos contextuais compartilhados pelos atores envolvidos que influenciam na formação das representações sociais e da prática da estratégia. A representação social que os atores da pesquisa possuem sobre o contexto de suas atividades, influenciará na sua prática estratégica.

A cidade de Umuarama (PR) é pólo regional em atividade agropecuária de corte e no setor de comércio, atraindo consumidores de diversas pequenas cidades de sua proximidade. Entretanto, devido a seu baixo índice de industrialização, muitos estabelecimentos comerciais conseguem sua mercadoria apenas através de indústrias de outras cidades do próprio Estado do Paraná e de outras unidades federativas do Brasil. As quais são trazidas à Umuarama por intermédio de vendedores viajantes e representantes comerciais.

É neste contexto que se encontram os hotéis de Umuarama (PR), que possuem como principal público alvo os responsáveis pela distribuição de produtos e serviços para o comércio da cidade. Como pode ser observado na fala do *Valter*, esta determinação da região faz com que o hotel tenha que adquirir e explicitar determinadas características para que possa ser competitivo:

Aqui em Umuarama é região de representante e vendedor. Então você tem que focar mais nesse público aí. Um bom atendimento, um bom café da manhã, preço acessível. Pois a maioria paga do bolso. As empresas não estão repondo mais, principalmente os representantes. Você cativando ele, todos os meses eles estão aí. Então é o melhor cliente do hotel aqui da região: o representante comercial e o vendedor (*Valter*).

O equilíbrio entre o necessário, sem grandes luxos, e um preço acessível são realidades constantes neste cenário. Estes fatores aliados ao tamanho da população da cidade que é

inferior a 100.000 habitantes, não atrai as grandes corporações hoteleiras, permitindo a expansão de hotéis com administração familiar.

Outro importante fator a ser considerado neste setor na cidade de Umuarama (PR) é a ausência de pontos turísticos. Isto determina que os hotéis tenham grandes demandas, apenas, no meio da semana, e demandas insignificantes nos finais de semana, como é percebido analisando as respostas de Maurício.

Hoje a gente tem uma dificuldade na nossa região que é a parte de turismo. Acho que devia ter aqui na região. Tem bastante campo pra atuar na área de turismo. Tem bastante lugar bonito. Falta só alguém ter mais interesse de investir nessa área ai. Pra nós teria um resultado melhor, especialmente nos finais de semana. Como te falei, temos lotação só no meio de semana, pois nosso pessoal é mais representante comercial!

Em muitos casos observou-se nos discursos um sentimento de desapontamento com o descaso das autoridades locais a respeito do incentivo ao turismo que seria essencial para o desenvolvimento de um setor hoteleiro mais forte na cidade.

Dois outros fatores típicos da região também têm importância para o estabelecimento e execução de estratégias. O fato de a cidade ser pólo regional em atividade agropecuária de corte faz com que, uma vez ao ano, seja realizada a Feira de Exposição que é um dos eventos mais importantes para o setor analisado, trazendo pessoas tanto para trabalho como para lazer. A presença de três universidades na cidade também propicia vários eventos de formatura em determinadas épocas do ano, que por sua vez, influenciam na prática da estratégia pelos atores, como é possível perceber nesta citação do Maurício: “(...) Final de semana a gente só tem movimento quando tem algum evento de formatura, época de exposição, até mesmo eventos de casamentos”.

Conforme argumentado por Cavedon e Ferraz (2005), La Ville e Mounoud (2008), Spink (1998), e como demonstrado, o contexto ambiental exposto é de grande importância para a formação das representações sociais no setor hoteleiro, e por sua vez, para a compreensão da estratégia enquanto prática. A representação social do ambiente de trabalho como normalmente favorável apenas para vendedores viajantes e com “movimento” apenas nos dias úteis, é percebido como algo apenas possível de mudança se houver ajuda de forças superiores como o governo.

Estes fatores demonstrados também poderiam entrar na dimensão institucional-cultural mencionados por Castro e Batel (2008), pois desenvolve o que podem ser consideradas normas e cultura local. Dentre os quatro pontos de desenvolvimento citados por Voelklein e Howarth (2005), pode-se mencionar que falta emancipação dos atores sociais estudados, nos quais eles mesmos poderiam “fazer a diferença” fazendo a sua parte no desenvolvimento do setor turístico da cidade.

### *O Acesso a Informações*

Neste espaço foram discutidos os meios de acesso às informações pelas quais as representações sociais são construídas e pelas quais são tomadas as decisões de práticas da estratégia. Concordando com Jodelet (2001), as representações sociais influenciam nos processos de difusão e assimilação do conhecimento, orientando as condutas e as comunicações sociais.

Dentre as fontes de informações internas percebeu-se a conversa com o cliente como a principal. Geralmente realizada durante o café da manhã ou durante um café no período da tarde na sala de TV. “Na parte interna, pesquisa que se costuma mais usar é a conversa com os hóspedes, conversa pessoal e informal. Um bate-papo sem compromisso nem nada” (Roberto).

Já as fontes de informações externas são mais variadas. Indo de revistas especializadas, rádio, internet e pesquisa de campo.

Hoje a gente pesquisa muito na internet em sites das redes de hotelaria para estar sempre buscando algo diferente. Até mesmo por que hoje temos que estar atualizados em tudo. As vezes você acha que sua opinião ou sua idéia própria é tudo, mas não, quando você pensa que sabe tudo ainda tem muita coisa para aprender, e sempre tem que buscar! Não digo copiar! Buscar coisas diferentes na internet é o lugar principal onde você encontra muita coisa (Maurício).

A importância dada à obtenção de conhecimento sobre o setor é nítida nos gerentes entrevistados, buscando informações de grandes redes hoteleiras por meio de internet e revistas especializadas, ou pesquisando prioritariamente seus concorrentes locais, observando-se certa cooperação no compartilhamento de informações.

Sempre que possível. A gente conhece praticamente todo o pessoal dos hotéis! A gente conversa, troca idéias, faz uma pesquisa, através de uma agência, alguma coisa assim (Regina). Externamente fazendo comparações, visitando um hotel, passando uma noite nos concorrentes, para verificar o que podemos melhorar no nosso atendimento ou a qualidade dos nossos apartamentos (Roberto).

Jovchelovitch (2000), também argumenta que as representações sociais dependem da coletividade para existirem, assim como de meios de comunicação coletivos como os de massa observados no presente estudo: internet e revistas especializadas.

Com o fato de os hotéis destinados a vendedores viajantes usarem as grandes redes de hotéis como referência, e ainda trocarem informações entre si, gera uma grande homogeneização de informações, que por sua vez afetam os padrões de atuação dos atores envolvidos, assim como a construção de uma representação compartilhada socialmente. Por sua vez, a forma como as informações são compartilhadas também revelam práticas estratégicas dos gerentes entrevistados. O bate-papo com os hóspedes é prioritário e de importância reconhecida por todos os entrevistados. Os autores do presente artigo sugerem para estudos futuros, uma pesquisa sobre o papel do vendedor viajante como difusor de informações e tecnologias hoteleiras, e desta forma, sua influência na padronização de hotéis de determinada região.

#### *A Estratégia como Prática para a Conquista do Hóspede*

Este tópico descreve e interpreta as representações sociais no ramo hoteleiro propriamente dito, utilizando como base o processo de formação das representações sociais descritas e interpretadas nos tópicos anteriores.

Analisando as entrevistas, observou-se a grande importância dada ao atendimento do hóspede. De fato, a estratégia para os atores entrevistados é, essencialmente, os meios utilizados para conquistar o hóspede. Em segundo plano, a estratégia é mencionada como um meio para “otimizar” as habilidades profissionais e de relacionamento pessoal dos funcionários nos hotéis.

Estratégias são... como que se diz... os instrumentos que você usa para tentar conquistar seu cliente. Trazer o cliente para a empresa, fidelizar! Pra mim é isso aí. Ou mesmo pra tentar fazer que o funcionário seja um bom funcionário, um bom recepcionista, uma boa camareira (Regina).

Como consequência, as principais práticas estratégicas cotidianas apontadas pelos entrevistados foram o atendimento ao cliente e o treinamento do funcionário para um melhor atendimento ao cliente. Para os atores envolvidos, fazer com que o cliente se sinta em casa é de grande relevância.

Procurar sempre fazer com que os funcionários façam melhor e tal para o cliente ficar mais satisfeito! Treinamento, incentivo. Lembrar o aniversário de um hóspede. Lembrar quando um hóspede esta voltando pela segunda vez. Lembrar o que é que ele gosta que tenha no quarto dele. Este tipo de coisas assim, agrados que você faz que vai marcar pro teu hóspede (Regina).

Observou-se também uma provável estratégia utilizada pelos proprietários dos hotéis ou gerentes do topo do organograma que merece aprofundamento. É possível que a principal qualidade procurada ao se escolher o médio gerente é a sua facilidade em relacionamentos interpessoais, ou como mencionado no discurso de Valter: “a facilidade em fazer amizade com o cliente”. Chegou-se a esta consideração devido à análise das respostas das entrevistas e pela simpatia e acessibilidade destes gerentes que denotam um clima amigável e agradável.

No atendimento, conversando com o cliente, chamando para tomar um café, fazer amizade com o cliente. Pois com amizade, dificilmente você vai perdê-lo, e dele vai puxando outros que ele encontra. Eu mesmo tenho facilidade para isso: fazer amizade com o cliente; ai você já não perde o cliente tão fácil (Valter).

Questionando os entrevistados sobre quais estratégias praticariam se tivessem mais tempo. As respostas foram em apenas um sentido. Dar mais atenção ao cliente. Seja para agradecer, para verificar o motivo que levou o cliente habitual a não frequentar mais o hotel. Conversar mais com o hóspede para conseguir informações internas e passar um ambiente de amizade. Regina destaca que, muitas vezes o gerente precisa ser o ombro amigo que o hóspede precisa no momento.

Disponibilizar mais tempo para conversar com o hóspede. Isso é uma coisa que às vezes você não tem muito tempo. Pois em uma cidade pequena você nunca só é gerente! Você faz mil e outras atividades junto. Então às vezes você acaba deixando alguma coisa de lado e às vezes o hóspede não foi bem no negócio que ele fez. Ele quer desabafar e tal. Você queria dar atenção para ele e muitas vezes você não consegue (Regina).

De acordo com os entrevistados, também é importante se lembrar e “fazer algo especial” nas festas de final de ano e na época de exposição. Estas épocas permitem práticas estratégicas diferenciadas, tornando o hotel o mais agradável possível, e não deixar o hóspede se sentir mal por estar longe de casa.

Época de exposição, conseguir contrato com as bandas, no aniversário da cidade fazer parceria com a prefeitura (Valter). (...) estar lembrando datas especiais como a decoração de Natal que a gente fez agora nessa época! Procurar assim valorizar a época em que você está pra tornar tudo agradável. Pois é difícil você ficar longe da sua casa por mais agradável que seja o hotel (Regina).

O ato de improvisar é conciliado com a prática estratégica cotidiana dos hotéis. Visto como necessário devido às diversas limitações que um pequeno hotel possui como espaço físico para os quartos e para locais de estoque.

No café da manhã, quando o hóspede pede alguma coisa que não tem no café da manhã, a gente procura substituir o que ele quer, mas oferecendo a ele algo que ele goste. Para agradar nesta área, na nossa área o que mais gera imprevisto é na parte do café ou dentro do apartamento quando queima uma lâmpada, por exemplo (Roberto). A gente tem uma dificuldade que a gente tem no dia-a-dia nosso que é a falta de espaço. Nós temos uma quantidade de apartamentos, mas ela não supre toda a necessidade do dia-a-dia! (Maurício).

A estratégia que os gerentes de hotéis praticam reflete a representação social que eles possuem sobre o que é necessário para o bom desempenho do hotel no contexto apresentado. Regina expõe: “Você não precisa ter um hotel de luxo, mas você tem que ter um diferencial”. Ou seja, para os atores entrevistados existe um ponto-chave, no qual se atravessado, apenas originaria custos extras sem retorno condizente, entretanto é necessário ter um diferencial para se destacar da concorrência, sendo este diferencial principalmente o atendimento amigável.

No presente estudo percebeu-se uma ênfase maior no atendimento ao cliente como prática estratégica do que em outros estudos similares, como o de Cavedon e Ferraz (2005 p. 14), por exemplo, em que a estratégia, como conceito administrativo, foi identificada como “cursos de ação visando prioritariamente à manutenção e posterior expansão do negócio”. Conceito este que sofre interferência da violência presente no local estudado.

Devido ao grande investimento em ativo fixo necessário para expandir o número de quartos, sendo muitas vezes mais viável modernizar os já existentes, o conceito administrativo nesta pesquisa seria algo como: curso de ação, com ênfase no atendimento do hóspede, para fazê-lo “se sentir em casa”, criando assim um ambiente familiar para que o cliente sempre retorne, e se possível, traga novas pessoas, a fim de ocupar todas as diárias disponíveis no hotel.

A presença de emoções humanas, como o sentimento de amizade que os gerentes desenvolvem com seus hóspedes e o afeto presente em suas ações, demonstram que o presente estudo evitou o reducionismo cognitivo citado por Voelklein e Howarth (2005), o qual pode descaracterizar pesquisas que envolvem a teoria das representações sociais.

Assim como na pesquisa de Cavedon e Ferraz (2005), foi observada certa passividade em relação a algumas ações, como o incentivo ao turismo na cidade, que de acordo com os atores entrevistados, cabe às autoridades competentes realizarem esta tarefa. Visão que se aproxima ao paternalismo, no qual a atitude é esperar sempre que ações e políticas de Estado equacionem problemas de ordem econômica e de interesse preponderante do setor privado. Característica mencionada em alguns estudos (AMADO; BRASIL, 1991; SORJ, 2000) como traço enraizado na cultura brasileira. Divulgar imagens de potenciais pontos turísticos da região, como o Salto Paiquere da cidade vizinha de Alto Piquiri, em *autdors* nos quais são comumente realizadas as divulgações dos hotéis de Umuarama-PR, poderia ser uma alternativa. Esta passividade mencionada também é justificada pela representação social da estratégia configurada: **A estratégia como prática para a conquista do hóspede**, focando-se mais em manter aqueles que vão até o hotel e deixando de priorizar assim investimentos criativos para atrair novos clientes.

### **Considerações Finais**

O objetivo do presente estudo foi identificar, descrever e interpretar as representações sociais que os gerentes dos hotéis de Umuarama-PR, de administração familiar e destinados a vendedores viajantes têm sobre a estratégia e como isto influencia na prática da mesma.

Dentre os resultados descobertos, observou-se que uma importante fonte de informação interna para os gerentes de hotéis, que pode ser considerada umas das principais responsá-

veis pela formação das representações sociais, são as conversas informais com os hóspedes durante o café da manhã. Nelas, os hóspedes comentam sobre a qualidade do serviço, suas expectativas e expõem opções para melhoria. Como fontes externas, são buscadas informações sobre as grandes redes hoteleiras nacionais em revistas especializadas ou internet.

Sendo assim, apresentou-se evidências consistentes que os atores entrevistados representam a estratégia como as práticas utilizadas para conquistar o hóspede. Em segundo plano, a estratégia é mencionada como um meio para “otimizar” as habilidades profissionais e de relacionamento pessoal dos funcionários nos hotéis, para assim, poder melhor conquistar o hóspede. O foco no cliente é algo explícito. Só não é maior devido às limitações de tempo que os gerentes possuem. Devido a esta representação, as principais práticas estratégicas do cotidiano são o atendimento ao hóspede, o treinamento e a motivação dos funcionários para melhor atendê-lo.

A pesquisa realizada, de algum modo, concorda com a proposição feita por Carrieri, et al (2008) de que a estratégia organizacional é um fluxo de práticas sociais inserido em contextos organizacionais específicos e sociais mais amplos, estando presente no cotidiano do sujeito assim como nas organizações. Do mesmo modo como no estudo de Cavedon e Ferraz (2005), os resultados da pesquisa permitem apontar que uma das principais contribuições da união representações sociais/estratégia, ocorre pela observância do significado que o “outro” constrói a respeito de suas estratégias negociais, para com o senso comum, que muitas vezes divergem dos significados desenvolvidos cientificamente.

Ainda como contribuição do presente estudo, pode-se citar o exercício teórico-empírico de estratégia enquanto prática juntamente com a teoria das representações sociais, abordagem ainda pouco utilizada no Brasil, que possibilitou agregar ao repertório teórico existente algumas das descobertas já mencionadas durante o estudo. Sugere-se para estudos futuros: (a) replicação do presente trabalho em outros contextos como: grandes cadeias de hotéis, visando conhecer práticas diferenciadas ou não na perspectiva teórica apresentada; (b) replicação em organizações onde a natureza informal da interação cliente/organização é variável determinante.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, José Coelho de Andrade; GONÇALVES, Carlos Alberto Estratégia como prática: uma proposta de síntese. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ- 6 a 10 de setembro de 2008.

AMADO, Gilles; BRASIL, Haroldo Vinagre. Organizational behavior and cultural context: The Brazilian “Jeitinho”. *Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 21, No3, p. 38-61, 1991.

BALOGUN, J. e JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 2005, v. 26, n.11, pp. 1573-1601.

BALOGUN, J. The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 2007, v.25, n.2, pp. 81-91.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite; JUNQUILHO, Gelson Silva O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ- 6 a 10 de setembro de 2008.

CASTRO, Paula; BATEL, Susana. Social representation, change and resistance: on the difficulties of generalizing new norms. *Culture & Psychology*. Sage: Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, vol. 14(4), 2008, p. 475–497.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jul. 2005.

CERTEAU, Michael de. A invenção do cotidiano: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1999.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimento em curso. *RAE*, vol. 44, n. 4, p.21-31; Out/Dez. 2004.

DURKHEIM, Émile. As regras do método sociológico. Ed. Martin Claret: São Paulo, 2003.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (orgs). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks-California: Sage, 1994.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUARESCHI, Pedrinho. A. *Sociologia da prática social*. Petrópolis: Vozes, 1995.

JODELET, Denise. *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

JOVCHELOVITCH, Sandra. *Representações Sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LA VILLE, Valérie-Ines.; MOUNOUD, Eléonore. What do we mean by strategy as practice? Acessado em [www.strategy-as-practice.org](http://www.strategy-as-practice.org) em 29/11/2008.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à prática da linguagem. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo- Rio de Janeiro:Hucitec-Abrasco, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph . *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOSCOVICI, Serge. A representação social da psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, Serge. Representações Sociais: investigações em psicologia social. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

RAUDSEPP, Maaris. Why is it so difficult to understand the theory of social representations? *Culture Psychology*, Sage Publications: London, Thousand Oaks-CA and New Delhi, vol. 11(4), 2005, 455-468.

REGNÉR, Patrick. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps toward a dynamic view of strategy. *Human Relations*. London: Sage, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 2005, v.42 n.7, pp. 1413-1441.

SORJ, Bernardo. A nova sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 2000.

SPINK, Mary Jane. Desvendando as Teorias Implícitas: uma metodologia de análise das Representações Sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho e JOVCHELOVITCH, Sandra. *Textos em Representações Sociais*. 2º Ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VOELKLEIN, Corina; HOWARTH, Caroline. A review of controversies about social representations theory: a British debate. *Culture & Psychology*. Sage Publications: London, Thousand Oaks-CA and New Delhi, vol.11(4), 2005, 431-454.

WAIANDT, Claudiani; DAVEL, Eduardo. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. *RAC*, Curitiba, v.12, n.2, p.369- 394, Abr./Jun. 2008.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 2003, v. 1, pp.117-125.

Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE*, vol. 44, n. 44, out.dez. 2004.

Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*. London: Sage, 2006.

Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*. London: Sage, 2007.

*Artigo recebido em 10 de novembro de 2009*

*Aprovado para publicação em 02 de fevereiro de 2010*