

AS NARRATIVAS DOS *STAKEHOLDERS* SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

JOSÉ B. S. NETO¹

 <https://orcid.org/0000-0003-4518-1960>

JACQUELAINE F. BORGES²

 <https://orcid.org/0000-0001-8550-8329>

Para citar este artigo: Souza Neto, J. B., & Borges, J. F. (2019). As narrativas dos *stakeholders* sob a perspectiva da estratégia como prática social. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). doi:10.1590/1678-6971/eRAMR190118

Submissão: 12 jun., 2018. **Aceite:** 31 jul., 2018.

¹ Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, SP, Brasil.

² Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, MG, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: O artigo é conduzido pela seguinte questão: “Como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a perspectiva da estratégia como prática e a teoria dos *stakeholders*?”. O objetivo é analisar as mudanças, permanências e tensões nas narrativas dos *stakeholders*, vistas como práticas estratégicas, no contexto da mineração.

Originalidade/valor: A estratégia como uma prática social diz respeito às relações entre organizações, indivíduos e sociedade em busca de coexistência. Este estudo estabelece um diálogo entre a estratégia como prática social e uma perspectiva política dos *stakeholders*, considerando que interagem em redes, buscando a criação de valor a partir da mutualidade.

Design/metodologia/abordagem: A pesquisa de campo foi conduzida numa abordagem qualitativa e longitudinal. A coleta de dados utilizou técnicas de pesquisa documental em atas e vídeos de audiências públicas, pesquisa em jornal e realização de entrevistas.

Resultados: Os resultados mostram interações narrativas de seis grupos de interesse: organizações empreendedoras, Poder Público, educação, meio ambiente, moradores da área de implantação e setor produtivo. O resultado sugere um papel de relevância das tensões relacionais como elementos que restringem e possibilitam as mudanças e permanências e evidenciam a natureza dinâmica das interações intra e intergrupos de *stakeholders*. O diálogo teórico proposto amplia o campo dos estudos da estratégia, em uma vertente pós-moderna, ao estabelecer um diálogo com uma vertente política da ação dos *stakeholders*, como alternativa a uma perspectiva funcionalista tradicional no campo.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia como prática. Teoria dos *stakeholders*. Pesquisa narrativa. Setor de mineração. Tensão relacional.

1. INTRODUÇÃO

O processo de implantação de uma empresa de extração mineral envolve diversas interações sociais entre diversos indivíduos e grupos de interesses. Como atividade econômica e social, a mineração possibilita empreendimentos que geram expectativas, mobilizam interesses e atendem às necessidades de diversos *stakeholders*: empreendedores, ambientalistas, empresas fornecedoras de bens e serviços, representantes do Poder Público, estudantes e membros do setor produtivo. Os grupos de interesse são uma dimensão fundamental da implantação de um empreendimento no setor da mineração.

Este artigo é conduzido a partir da seguinte questão: “Como as narrativas de grupos de interesses contribuem para o diálogo entre a perspectiva da estratégia como prática e a teoria dos *stakeholders*?”. O objetivo é analisar as mudanças, as permanências e as tensões nas narrativas dos *stakeholders*, vistas como práticas estratégicas no processo de implantação de uma planta de exploração mineral de fosfato. *Stakeholders* são definidos como aqueles que influenciam uma determinada organização ou são influenciados por ela ao perseguirem seus objetivos (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Clarkson, 1995). Este estudo estabelece um diálogo entre a estratégia como prática social e uma perspectiva política dos *stakeholders*, visto que, para a concepção da estratégia como uma prática social, a estratégia diz respeito às relações entre organizações, indivíduos e sociedade em busca de sua coexistência.

Os *stakeholders* podem ser percebidos pelas organizações de modo distinto, determinado pela forma como interagem, conforme Bridoux e Stoelhorst (2014). Em uma abordagem sociopolítica dos *stakeholders*, Sachs e Rühli (2011) defendem a geração de valor mútuo por meio das ações em redes. Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) estabelecem uma relação entre o mundo empresarial e a vida pública, aproximando a sociedade civil de uma sociedade dos *stakeholders*, dada a complexidade do ambiente das organizações, compreendendo os aspectos econômico e jurídico, social, político, cultural e ecológico.

Os conceitos de estratégia como prática e de práticas estratégicas utilizados neste artigo têm origem na perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski, 2003, 2004; Whittington, 1996, 2003, 2006) e no pressuposto de que as interações dinâmicas dos grupos de interesse e de suas práticas também podem exercer influência nos resultados de um determinado fenômeno (Dias, Rossetto, & Marinho, 2017).

O diálogo entre estas duas perspectivas – estratégia como prática social e *stakeholders* – é conduzido a partir do conceito de narrativa. Para Jones e



Wicks (1999), as narrativas dizem respeito ao que as organizações devem fazer do ponto de vista ético e aos instrumentos que utilizam para atingir seus objetivos. A importância da linguagem e das narrativas nas organizações é analisada por Oliveira e Bulgacov (2013). Brown e Thompson (2013) afirmam que há uma relação natural entre a narrativa e a estratégia como prática. Barros e Carrieri (2015) afirmam que os estudos de narrativas calcadas na história são importantes, pois eles podem ampliar a visibilidade de práticas baseadas nas vivências de praticantes. Vaara, Sonenshein e Boje (2016) argumentam que a narrativa é capaz de promover a estabilidade ou a mudança nas organizações. Do ponto de vista epistemológico e metodológico, Clandinin e Connelly (2000) mostram que a narrativa se interessa pela vida das pessoas, pela maneira como as vidas interagem com outras vidas e desenvolvem as experiências.

A seguir, em três seções distintas, cada um dos três temas serão abordados: a estratégia como prática, os grupos de interesses (*stakeholders*) e as narrativas. Em seção própria, são descritos os procedimentos metodológicos. Na próxima seção, descrevem-se e analisam-se os resultados da pesquisa das interações narrativas dos *stakeholders* no processo de implantação de uma planta de extração mineral de fosfato, localizada no município de Patrocínio, em Minas Gerais. O artigo é finalizado com uma seção de conclusões e implicações da pesquisa.

2. A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO UMA PRÁTICA SOCIAL

No início dos anos 2000, estudos que adotaram e ajudaram a difundir o conceito de estratégia como prática, conforme Johnson, Melin e Whittington (2003), propunham a necessidade de as pesquisas em estratégia dedicarem mais atenção às atividades do dia a dia das organizações, dando ênfase aos detalhes, ao que chamam microatividades. Para Wilson e Jarzabkowski (2004), a perspectiva tradicional da estratégia é insuficiente e limitada se o que se deseja é a compreensão de como a estratégia surge e como ela é posta em prática pelos seus praticantes no ambiente organizacional.

Quando a estratégia não está difundida na estrutura e as pessoas não têm acesso a ela, isso é capaz de promover contradições cuja mediação contribui para a mudança, analisa Jarzabkowski (2003). Estes dois aspectos, permanências e mudanças, constituem temas relevantes no universo da estratégia como prática, ao que Jarzabkowski (2004) se referiu como recur-

sividade e adaptação e atribuiu fatores que favorecem as mudanças e as permanências (Figura 2.1).

A estratégia como prática trata das interações entre pessoas em um determinado contexto e de como a estratégia é construída. Para Chia e MacKay (2007) e Chia e Rasche (2010), a estratégia como prática é construída como uma ação social e ela reorienta a estratégia para as práticas desenvolvidas pelos atores, como fazem, como se comunicam, como colocam suas competências em favor dos objetivos da organização.

(Figura 2.1)

FATORES QUE FAVORECEM MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS

Contextos	Fatores recursivos que favorecem as permanências	Fatores adaptativos que favorecem as mudanças
Macrocontexto	Estruturas completamente institucionalizadas; Estruturas sociais dominantes; Regulação econômica e normativa estáveis; Competição estável.	Mercados com rápido crescimento; Mercados em estágio saturado ou maduro; Estruturas sociais não institucionalizadas; Pluralismo nas estruturas sociais; Mudanças na regulação e normas econômicas e sociais; Alta competição.
Microcontexto	Altamente política; Subculturas fragmentadas e discretas; Comunidades homogêneas; Cultura singular e forte; Lógica dominante; Estrutura burocrática, hierárquica e setorizadas; Estratégia construída em modelo <i>top-down</i> ; Rotinas operacionais fortes; Baixa capacidade de absorção.	Diversas comunidades de práticas; Interação social entre comunidades; Empreendedorismo; Iniciativas internas de investimentos; Envolvimento periférico nas estratégias; Distribuição e transferência do conhecimento; Estruturas não hierárquicas, celulares e em rede; Estruturas baseadas na flexibilidade e códigos de mudança (<i>patch</i>).
Percepção dos atores	Estruturas de assimilação estreitas; Capacidade reflexiva baixa; Zona de acomodação de interesse restrita; Base de competências, habilidades e conhecimento baixa.	Estruturas de assimilação largas; Alta capacidade reflexiva; Zona de acomodação de interesses ampla; Base de competências, habilidades e conhecimento vasta.

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2004, p. 539).



Um dos elementos centrais para a compreensão da estratégia como prática é a integração entre prática, práxis e praticantes. Conforme apresentado por Whittington (2006, p. 619), os praticantes são os estrategistas que “desenvolvem, dão forma e executam” estratégias, podendo estar dentro ou fora da organização como os consultores externos, conselheiros e o que o autor chama de “gurus” da estratégia. Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), práxis são definidas como um fluxo de atividade que interconecta as microações de indivíduos e grupos com as instituições mais amplas, nas quais essas ações estão localizadas e para as quais contribuem. As práxis têm por bases e referências as práticas da organização, que são as rotinas que podem ou não estar institucionalizadas.

Elementos-chave para a estratégia como prática são o *strategizing* e o *organizing*. Para Walter e Augusto (2011), *strategizing* diz respeito ao desempenho de atividades por diversos atores e à maneira como estas são desempenhadas. De formas distintas, dependentes e independentes (Luz & Walter, 2015), *strategizing* refere-se à ação de construção das práticas estratégicas; e *organizing*, à ação de construção da organização como um todo, seus objetivos, interesses e imagem. *Strategizing* e *organizing* enfatizam o movimento.

Sobre os contextos pluralísticos que marcam a ocorrência da estratégia como prática em ambientes complexos, Denis, Langley e Rouleau (2007), Jarzabkowski, Lê e Van de Ven (2013) e Pascucci e Meyer (2013) denunciam as implicações para a estratégia do momento em que as intenções se transformam em ações. Para esses autores, em ambientes complexos e pluralísticos, os elementos cognitivos de cada um dos praticantes é determinante para a construção da estratégia, por isso, a ambiguidade e a dificuldade de consenso pressionam o *organizing* e o *strategizing*.

O conceito de abertura da estratégia considera aspectos de maneira abrangente, de modo a acomodar as experiências e interações entre esses praticantes. Esse processo é denominado por Hautz, Seidl e Whittington (2016) de *open strategy*, definida como o movimento aberto da estratégia que promete aumentar a transparência e a inclusão, envolvendo os *stakeholders* internos e externos à organização.

3. A PERSPECTIVA DE STAKEHOLDERS: DO FUNCIONALISMO A UMA CONCEPÇÃO POLÍTICA

No campo dos estudos sobre *stakeholders*, uma concepção funcionalista emergiu no início dos anos 1980. De acordo com Freeman (1984) e Freeman,

Harrison, Wicks, Parmar & De Colle (2010), essa teoria foi concebida para ajudar as organizações a resolver três problemas: 1. gerar e trocar valores; 2. compreender melhor a relação entre ética e o capitalismo nas organizações; e 3. ajudar os gestores a mudar suas percepções acerca da criação de valor e de ética em ambientes em constante transformação. Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Mainardes, Alves e Raposo (2012) a seu tempo classificam *stakeholders* de maneira distinta, mas sendo relevantes para as organizações e merecendo sua consideração.

O modo como os grupos de interesses podem ser percebidos pelas organizações é determinado pela forma como interagem, de acordo com Bridoux e Stoelhorst (2014). Suas interações podem ser percebidas como recíprocas ou motivadas pelo interesse próprio. A abordagem equitativa é o balizamento usado pelos autores para essa análise da reciprocidade, enquanto a abordagem expansiva própria é usada no trato daqueles *stakeholders* com alto poder de barganha.

Nesse aspecto, Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) defendem que o princípio da teoria dos *stakeholders* é o mesmo da sociedade civil, ou seja, os indivíduos buscam primordialmente o seu bem-estar sob a satisfação de suas necessidades vitais. Segundo esses autores, o alcance desses interesses está em sintonia com o bem comum, e, por isso, eles são mediados pelo interesse da coletividade. O interesse individual deve coexistir com o interesse coletivo. A forma como isso ocorre é por meio da institucionalização dos interesses ou por meio da formação de grupos (de interesse) que se orientam pelas normas internas e pela legalidade (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016).

A perspectiva da geração de valor para as organizações é latente na visão tradicional da teoria dos *stakeholders*, conforme concebida por Freeman (1984) e Freeman et al. (2010), colocando a organização no centro das atividades. Uma contribuição dessa teoria no campo da filosofia social e política não foi explorada, como afirmam Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016, p. 53), para quem a “construção da vida pública, do bem comum, da arte de viver em conjunto não tem centro e, se existe de fato, não tem nada a ver com a vida econômica”.

As organizações não são capazes de totalizar o atendimento de todos os *stakeholders* a um só tempo e, por isso, precisam negociar, gerando tensões. Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016) argumentam que uma difusão dos interesses dos grupos é de difícil identificação, bem como a sua influência e suas necessidades num contexto global; tal aspecto concorre para a manutenção de conflitos nas relações entre *stakeholders*. Essa perspectiva difere de



uma abordagem tradicional e funcionalista, defendida por Freeman (1984) e Freeman et al. (2010).

Uma perspectiva política da teoria dos *stakeholders* se opõe a uma abordagem funcionalista, fortemente baseada em pressupostos econômicos e no papel exclusivo dos *stakeholders* para a *performance* econômica da empresa. Conforme defendem Sachs e Rühli (2011), uma diferença da perspectiva política é o foco na mutualidade que assegura que os valores são criados com e para os *stakeholders*, divergindo da posição de valor criado com base meramente econômica, como retorno do capital.

Numa perspectiva social e política da teoria dos *stakeholders*, em contraste com uma perspectiva econômica, os grupos e seus representantes não têm como foco exclusivo as superação ou eliminação de barreiras em seus contextos de ação para o atingimento de seus interesses econômicos. Os *stakeholders* mobilizam outras experiências, além da econômica, considerando o dinamismo de objetivos, expectativas e necessidades das redes com quem mantêm interfaces e atuando em distintas redes simultaneamente. Dessa forma, uma rede de *stakeholders*, em vez de ser percebida como competidora, pode ser assumida como uma rede colaboradora, deixando de ser percebida como restritiva de suas práticas para uma posição extensiva na geração de valor (Sachs & Rühli, 2011).

4. NARRATIVAS VISTAS COMO PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E STAKEHOLDERS: UM DIÁLOGO

Em estudo sobre a narrativa como uma questão epistemológica e metodológica, Clandinin e Connelly (2000) analisam as tensões, e o confronto entre o pensamento narrativo e a narrativa dominante é a fronteira que expõe pontos de tensões como: (1) a temporalidade – tudo tem um passado, um presente e, implicitamente, um futuro; (2) as pessoas – as pessoas estão em contínuo processo de mudança e são relevantes para o fenômeno que se observa; (3) a ação – aqui vista como um símbolo narrativo; e (4) as certezas – os eventos na perspectiva narrativa podem sempre ter outro significado. Todos esses elementos de tensão estão interconectados e imersos em (5) contextos que são determinantes para dar sentido para cada um dos indivíduos ou grupos.

Em estudos organizacionais e no campo da estratégia, a narrativa é o meio pelo qual as organizações podem ser compreendidas, afirma Czarniawska (2007). As narrativas permitem a “compreensão de como os seres humanos

constroem sentido, construindo experiência, conhecimento e identidade”, afirmam Fenton e Langley (2011, p. 1174). A estratégia é um processo de relacionamento de poder que é exercido de “maneira ambígua e contraditória; ao mesmo tempo que apoia, frustra” (McCabe, 2009, p. 152). A ambiguidade é inerente ao processo gerencial e se contrapõe à clareza, pois, quando o gerente se manifesta de maneira ambígua, ele evita resistência dando mais poder de interpretação ao seu interlocutor, ao passo em que sendo mais claro, torna-se mais responsável pela estratégia (McCabe, 2009).

A existência de uma relação natural entre a narrativa e a estratégia como prática é proposta e analisada por Brown e Thompson (2013). Os autores identificam e analisam duas razões para este estudo: a polifonia e a equivocabilidade. A polifonia se refere à dissonância na compreensão e disseminação das estratégias-chave da organização; e a equivocabilidade, ou capacidade de gerar equívocos, está presente em relações complexas geradas pela estratégia como prática social. A abordagem do estudo das narrativas permite que essas nuances sejam identificadas. Brown e Thompson (2013) entendem que estratégias são reflexos de poder e é por meio do poder que as estratégias dominantes podem ser replicadas.

Os estudos de narrativa calcados na história podem ampliar a visibilidade de práticas baseadas nas vivências de praticantes, o que Barros e Carrieri (2015) afirmam ser importante e chamam de gestão ordinária. A narrativa é capaz de promover a estabilidade ou a mudança na organizações, avaliam Vaara et al. (2016, p. 17). Esses autores reconhecem que esse conceito se conecta à polifonia e à interpretação múltipla, o que é sugerido por Brown e Thompson (2013). Vaara et al. (2016) afirmam que, dada a complexidade da mudança, uma única narrativa não seria capaz de compreender todas as suas nuances.

A ação humana desvela a estratégia como uma prática social e é por meio das narrativas que isso acontece, pois elas possibilitam a compreensão da polifonia que a estratégia nessa abordagem traz, analisam Rese, Kuabara, Villar e Ferreira (2017). Esses autores exploram a questão do *sensemaking* (construção de sentido) e *sensegiving* (interpretação de sentido) como a construção do sentido mediada pelas narrativas dos praticantes.

(Figura 4.1)

DIÁLOGO ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E UMA PERSPECTIVA POLÍTICA DOS *STAKEHOLDERS*

Alíneas/ identificação	Atributos das narrativas	Perspectiva política dos <i>stakeholders</i>	Estratégia como prática
1	Atores da narrativa	<i>Stakeholders</i> : indivíduos e grupos internos e externos. Agem na defesa de seus interesses reconhecidos.	Praticantes: indivíduos e grupos intraorganizacionais e não organizacionais. Vivenciam as práticas estratégicas.
2	Poder para convencer e ser convencido	Influência. Impõe suas prerrogativas para atingir os interesses. Motivações.	Prática. Atua como fonte referencial que limita e possibilita. A difusão do poder contribui para a ambiguidade.
3	Ambiguidade	Similaridades e diferenças de motivações, propriedade de recursos e percepção (clara ou ambígua) dos demais grupos.	Multidimensionalidade das práticas: cognitivas, comportamentais, morais, culturais, políticas, econômicas etc.
4	O que deflagra a narrativa	Múltiplos objetivos, interesses e necessidades.	As interações relacionais, práxis.
5	Interações e conflitos	Visão unilateral: interna e externa. Gestão de riscos e benefícios: na medida em que podem afetar o alcance dos interesses.	Visão multidimensional: micro e macro. Tensões relacionais: as práticas podem alterar a estratégia dominante.
6	Contexto	Específico, mutável. Cada <i>stakeholder</i> atua em seu universo, podendo este variar de acordo com os interesses.	Pluralísticos: incerteza e ambiguidade. O ambiente é complexo, podendo ser conflituoso.
7	Polifonia e equivocabilidade	Elementos de perturbação do <i>status quo</i> gerando permanências e mudanças.	Elementos inerentes às interações sociais que estão na origem das permanências e mudanças.
8	Relação com outros grupos e com a sociedade	Geração de valor superior, por meio da participação em redes que leve à melhoria da qualidade de vida dos seres humanos e do meio ambiente.	<i>Strategizing</i> , fazer estratégia cotidianamente, em uma tensão dinâmica entre o micro, o meso e o macrosocial. <i>Open strategy</i> com a participação de praticantes distintos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 4.1, apresenta-se uma proposta de um conjunto de atributos das narrativas (de 1 a 8). Em um dado contexto (6), *stakeholders*/praticantes (1) deflagram as narrativas (4) ao interagirem (5) na defesa de seus interesses ou na realização de suas práticas estratégicas. Essa interação pode gerar tensões por meio de ambiguidade (3), polifonia e equivocabilidade (7). As manifestações de poder (2) podem ocorrer na tentativa de estabelecer uma narrativa dominante, seja para promover mudança ou permanência. As narrativas são geradas também nas relações entre dos grupos/praticantes com a sociedade (8) numa perspectiva política.

Na perspectiva política dos *stakeholders*, analisada por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), a abordagem pela teoria dos *stakeholders* em interface com a estratégia permite aos praticantes o reconhecimento dos envolvidos, bem como de suas necessidades, de seus interesses e de suas (pré)disposições, facilitando a identificação de oportunidades para a geração de valor superior, com a criação das redes de interação (Sachs & Rühli, 2011), o que deflagra o processo de negociação por meio das licenças. As narrativas são o meio pelo qual essas interações ocorrem. Elas são a um só tempo a forma e o conteúdo pelos quais as intenções são manifestadas e deflagram ações e práticas, que visam à satisfação de suas necessidades, vontades e objetivos (Rese et al., 2017). Essa relação pode colocar em rota de colisão as narrativas, vistas como estratégias, dentro e entre grupos de interesses, gerando tensões, mudanças e permanências. Na presente pesquisa, o cenário em que essa trama se desenvolve é a implantação da atividade mineral, que é apresentada a seguir.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta elementos que poderiam situá-la na interface dos paradigmas interpretativista e estruturalista radical, dando mostras de que a complexidade das estruturas e práticas sociais não pode ser limitada a uma única perspectiva. Gioia e Pitre (1990) defendem a possibilidade de uma abordagem multiparadigmática como forma de acolher diferenças teóricas e, por meio do reconhecimento dessas diferenças, compreender melhor os fenômenos organizacionais. Na perspectiva da teoria da estratégia como prática, segundo Rasche e Chia (2009), o estruturalismo se baseia na existência de códigos que influenciam a ação humana. Esses códigos, que estruturam a ação humana, são dados objetivamente (pela organização dominante), e as pessoas sequer questionam a sua existência. No interpretativismo,

“os sujeitos atribuem significado ao mundo referindo-se a experiências ambíguas, a esquemas mentais preexistentes que cada indivíduo possui com base em sua experiência anterior” (Rasche & Chia, 2009, p. 718).

Em relação à abordagem dos dados, esta pesquisa se caracteriza como uma abordagem qualitativa, uma atividade que posiciona o observador no mundo, de acordo com Denzin e Lincoln (1994). A pesquisa foi desenvolvida no município de Patrocínio, em Minas Gerais, onde se encontram a jazida de fosfato e a planta de exploração desse mineral. Para que um empreendimento mineral seja implementado, existem procedimentos participativos que devem ocorrer para assegurar que todas as partes interessadas possam se manifestar livremente sobre o tema, expor e defender seus interesses. Nessa etapa, acontecem as audiências públicas, eventos que ocorrem, em geral, com a participação de indivíduos e grupos interessados, aqueles que notadamente têm interesse em compreender os impactos desse processo e as mudanças potenciais em interação com suas necessidades, intenções, objetivos, valores e crenças. As audiências públicas do/no processo de implantação da atividade mineral em Patrocínio são apresentadas na Figura 5.1.

(Figura 5.1)

AUDIÊNCIAS PÚBLICAS DA MINERAÇÃO EM PATROCÍNIO

Evento	Documentos	Data
Audiência Pública Licenciamento de Instalação do Complexo Mineral	Ata	31 de outubro de 2001
Audiência Pública para discutir a implantação do Complexo Industrial da FOSFÉRTIL	Transcrição e fotos	18 de novembro de 2009
Audiência Pública alteração de Licenciamento de Instalação (LI)	Gravação e transcrição	30 de setembro de 2015

Fonte: Elaborada pelos autores.

A pesquisa documental e a análise das narrativas encontradas nessa fonte de dados tornaram possível a identificação dos grupos de interesse tratados na presente pesquisa como público pesquisado, conforme segue: 1. instituições de ensino; 2. representantes do empreendedor; 3. organizações ambientalistas; 4. representantes dos moradores da região de implantação; 5. representantes de órgãos do Poder Público; e 6. representantes do

setor produtivo. Estes compõem o público pesquisado no campo, por meio da técnica de entrevistas. A pesquisa documental foi uma etapa essencial para identificar esses grupos de interesse que atuaram e atuam no processo de implantação da atividade mineral de fosfato no município de Patrocínio.

Coletaram-se os dados documentais em meio físico nos órgãos públicos onde foram depositados por força da regulamentação pertinente (Supram, Codema, Prefeitura Municipal e Ministério Público de Patrocínio e Uberaba, Câmara Municipal de Patrocínio), também se coletaram documentos com a empresa empreendedora e nas sedes das instituições representativas do meio ambiente e setor produtivo. Realizou-se ainda coleta de dados em notícias veiculadas na imprensa, em meio eletrônico e impresso, e em áudio e vídeo das audiências. Ainda, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os representantes dos seis grupos de interesses descritos na Figura 5.2.

(Figura 5.2)

PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

Grupos de interesses	Entrevistado	Justificativa
Grupo Educação	Entrevistado EDU	As instituições de ensino superior se destacaram nas participações das audiências.
Grupo Empreendedor	Entrevistado EMP	A conveniência do representante da empreendedora atual (Mosaic, desde 2016).
Grupo Meio Ambiente	Entrevistado MA1 Entrevistado MA2	Os entrevistados desse grupo são constituídos por representantes das organizações ambientais mais atuantes no município de Patrocínio.
Grupo Moradores	Entrevistado MO1 Entrevistado MO2	Os entrevistados foram identificados no Inquérito Civil Público de acompanhamento do processo e da implantação da mineração que se encontra disponível no Ministério Público do Estado de Minas Gerais.
Grupo Poder Público	Entrevistado PP1 Entrevistado PP2	Os entrevistados foram selecionados de acordo com a participação histórica no processo de implantação da atividade mineral.
Grupo Setor Produtivo	Entrevistado SP1 Entrevistado SP2	Os entrevistados selecionados são responsáveis pelas instituições que representam o setor produtivo de Patrocínio.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas foram realizadas em janeiro e fevereiro de 2018. Um tópico-guia foi elaborado e utilizado para orientar a realização das entrevistas com os entrevistados. As entrevistas foram realizadas na modalidade presencial de acordo com o local indicado pelo entrevistado, sendo seus locais de trabalho e residência. Por causa da restrição de disponibilidade dos entrevistados, as entrevistas com os entrevistados EMP e MO2 foram realizadas por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

Quanto à pesquisa documental, no total, 163 narrativas foram encontradas e suas classificações na presente pesquisa estão contidas na Figura 5.3. Os áudios e vídeos referem-se ao material produzido pelos agentes da imprensa ou pelos próprios *stakeholders* como forma de registro de suas práticas.

(Figura 5.3)

NARRATIVAS ANALISADAS NA PESQUISA

Fontes para a pesquisa dos elementos narrativos	Quantidade de narrativas
Áudio e vídeos	18 narrativas
Documentos impressos e digitais	39 narrativas
Manifestações na mídia impressa e digital	93 narrativas
Fotos	13 narrativas

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto à análise dos resultados, o procedimento de análise da pesquisa narrativa é um processo específico que diz respeito às histórias de vida, às narrativas como forma discursiva, como histórias sociais (Jovchelovitch & Bauer, 2002). A análise de conteúdo e a análise documental têm os mesmos objetivos (contribuir para a compreensão de um dado fenômeno). Dessa forma, a análise documental está inserida na análise de conteúdo que “trabalha com a mensagem permitindo inferir sobre essa realidade” (Bardin, 1977, p. 51). Para Bardin (1977), é preciso criar um ordenamento em categorias de análise que permita a classificação das unidades da significação que possibilitem a geração de inferências. É necessário verificar ainda se esse ordenamento pode ser aplicado ao conjunto de informações. Na Figura 5.4, as categorias de análise e as definições dessas categorias são apresentadas de acordo com a perspectiva teórica da pesquisa.

(Figura 5.4)

CATEGORIAS DA PESQUISA: MUDANÇAS, PERMANÊNCIAS E TENSÕES

Categorias da pesquisa	Definições
Mudanças	As mudanças são adaptações que, na perspectiva de Jarzabkowski (2004), podem significar desde pequenas modificações incrementais até mudanças drásticas nas práticas estratégicas das organizações. Para Vaara et al. (2016), os atores das organizações competem para estabelecer uma narrativa dominante sobre a mudança, mas essas narrativas dominantes também podem alterar a trajetória da organização no futuro e também das pessoas envolvidas.
Permanências	As permanências e as continuidades das práticas estratégicas advêm de um equilíbrio entre as estruturas sociais e coletivas das organizações, os praticantes e as atividades que integram. Dessa relação emerge a prática estratégica. As permanências estão ligadas às tendências inerciais das práticas estratégicas dos atores em interação nos contextos micro e macro (Jarzabkowski, 2003, 2004).
Tensões relacionais	Para esta pesquisa, as tensões são os conflitos que podem ser gerados na interlocução entre os diversos grupos ao interagirem na defesa de seus interesses, buscando a satisfação de suas necessidades, em contextos pluralísticos (Jarzabkowski et al., 2013; Hoon, 2007) e por isso precisam negociar (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016). Eis os principais pontos de tensão: temporalidade, pessoas, ações, certezas e contextos (Clandinin & Connelly, 2000).

Fonte: Elaborada pelos autores.

6. OS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EXTRAÇÃO MINERAL DE FOSFATO NA CIDADE DE PATROCÍNIO

Conforme apresentado no referencial teórico, *stakeholders* são definidos como os indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados na interação intra, entre e extraorganização ao defenderem seus objetivos e interesses, nos termos de Freeman (1984), Freeman et al. (2010), Savage et al. (1991), Mitchell et al. (1997) e Mainardes et al. (2012). Mesmo os grupos que não se dão conta de suas influências em determinados processos podem sofrer influências sociais, econômicas, ambientais e culturais. A pesquisa documental permitiu identificar os grupos de interesse que foram

inseridos como sujeitos em cada fase do processo de implantação da mineração de fosfato em Patrocínio, em Minas Gerais.

De acordo com a Figura 6.1, esses *stakeholders* agiram com maior ou menor intensidade ao longo das fases do processo de implantação da atividade mineral, por meio de suas narrativas, vistas como práticas estratégicas.

(Figura 6.1)

GRUPOS DE INTERESSES NAS FASES DA IMPLANTAÇÃO DA ATIVIDADE DA MINERAÇÃO DE FOSFATO EM PATROCÍNIO

Nº	Instituição - Organização - Indivíduos	Classificação	Fase Pesquisa	Fase Planejamento	Fase Implantação	Fase Operação
1	IESP	Educação		█		
2	IFTM	Educação		█	█	
3	SENAI	Educação			█	█
4	UNICERP	Educação		█	█	█
5	CVFT	Empreendedor	█			
6	CVRD	Empreendedor	█			
7	FOSFÉRTIL	Empreendedor		█		
8	Mosaic	Empreendedor				█
9	Vale Fertilizantes	Empreendedor		█	█	█
10	CERVIVO	Meio Ambiente		█	█	█
11	CODEMA	Meio Ambiente		█	█	█
12	FONASC	Meio Ambiente		█	█	█
13	Moradores afetados	Moradores		█	█	█
14	DNPM	Poder Público	█			
15	Ministério Público Estadual	Poder Público		█	█	█
16	Ministério Público Federal	Poder Público		█	█	█
17	Prefeitura	Poder Público		█	█	█
18	SUPRAM	Poder Público		█	█	█
19	ACIP/CDL	Setor Produtivo		█	█	█
20	ADP	Setor Produtivo		█	█	█
21	Hospital Santa Casa	Setor Produtivo				█

Fonte: Elaborada pelos os autores.

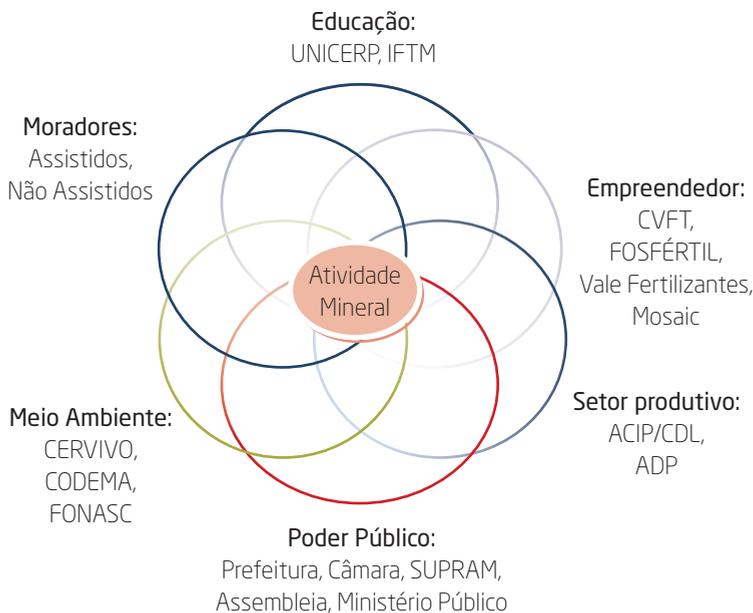
Durante a pesquisa, foram identificadas 55 instituições com potenciais interesses em relação à implantação da atividade mineral em Patrocínio/MG. Contudo, a participação dessas instituições não foi encontrada nas narrativas pesquisadas a ponto de comporem os dados da pesquisa. A partir dessa relevância, filtraram-se 21 *stakeholders* cujas participações foram mais expressivas, e a classificação se deu de acordo com os posicionamentos assumidos ou atribuídos a essas 21 organizações, instituições e indivíduos (moradores) em interação com os demais grupos e com o fenômeno da mineração (Figura 6.1).

A pesquisa mostrou que nem todos os 21 *stakeholders* participaram em todas as fases, como se pode perceber pela Figura 6.1, seja pela descontinuação de suas atividades (1 e 20) ou saída do setor da mineração (5, 6 e 7). Os *stakeholders* 8 e 9 dividem o controle da atividade de extração mineral devido ao momento de transição da propriedade dos direitos minerários, pela venda dos ativos da Vale Fertilizantes para a Mosaic (2016). Apenas dois integrantes classificados como Poder Público (DNPM) e as empreendedoras CVFT e CVRD participaram da fase de pesquisa que foi de 1969 a 2003, conforme Figura 6.1. Também se pode observar que os representantes do Poder Público, dos moradores e do meio ambiente tiveram participações mais consistentes e permanentes durante as fases de planejamento, implantação e operação (de 2003 a 2017).

A Figura 6.2 foi elaborada a partir da pesquisa documental das audiências públicas, que mostraram o *locus* das interações formais desses grupos na defesa de seus interesses. Para a presente pesquisa, as audiências públicas constituíram um palco formal para as narrativas dos grupos de interesse que permitiu a identificação de seis grupos de interesse. A Figura 6.2 representa a imbricada rede dos grupos de interesse em interação uns com os outros e com o fenômeno da mineração. O fenômeno da mineração ocupa posição central a partir da interação e das práticas intra e intergrupos que se desdobram em ações às vezes em cooperação, em competição ou em colaboração.

(Figura 6.2)

OS GRUPOS DE *STAKEHOLDERS* EM INTERAÇÃO COM O FENÔMENO DA MINERAÇÃO EM PATROCÍNIO



Fonte: Elaborada pelos autores.

7. NARRATIVAS VISTAS COMO PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: TENSÕES, MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS AO LONGO DAS FASES DE IMPLANTAÇÃO

A análise das narrativas dos grupos de interesse, vistas como práticas estratégicas, ao longo das quatro fases de implantação da atividade mineral de fosfato em Patrocínio, permite a observação da geração de tensões, permanências e mudanças. Os resultados conduzem para a identificação de potenciais geradores de tensões para cada grupo de *stakeholders*, no total de 21, conforme Figura 7.1. Esses potenciais geradores de tensões são mediados pelos atributos das narrativas: contextos pluralísticos, poder, conflito, ambiguidade, polifonia e equivocabilidade, redes, mutualidade e *open strategy* (Figura 4.1). Dessa forma, as mudanças e as permanências nas estratégias como práticas são identificadas para cada um grupo de *stakeholders*.

Os contextos pluralísticos que afetam as organizações, pelas práxis de seus praticantes, seja para o *strategizing* ou *organizing*, são reconhecidos por

Jarzabkowski e Fenton (2006), Denis et al. (2007) e Jarzabkowski et al. (2013). Em contextos pluralísticos, as organizações estão expostas a uma vasta gama de interesses e objetivos por causa da coexistência de um grande número de grupos. Nesses contextos, o poder é difuso e os grupos que exercem maior influência conseguem atingir seus objetivos de maneira mais eficiente. A diversidade de grupos gera conflitos para o estabelecimento de práticas dominantes, na prevalência de interesses próprios. Possíveis conflitos, como forma de tensões, na perspectiva da pesquisa, deflagram mudanças e permanências.

A ambiguidade e a clareza se contrapõem no campo da estratégia como prática, pois permitem uma flutuação dos níveis de poder e decisão aos interlocutores (McCabe, 2009). Contudo, nem a clareza e nem a ambiguidade são efetivas sem que a interlocução das partes envolvidas as aceite. Para Pascucci e Meyer (2013), em contextos pluralísticos, a ambiguidade e a dificuldade de consenso pressionam o *organizing* e o *strategizing* aflorando tensões que, por sua vez, conduzem às permanências ou mudanças.

A polifonia e a equivocabilidade são atributos dialógicos presentes nas narrativas. A polifonia se refere à dissonância na compreensão e disseminação das estratégias-chave da organização. A equivocabilidade é considerada como a capacidade de gerar equívocos em relações complexas geradas pela estratégia como prática em ambientes pluralísticos (Brown & Thompson, 2013; Vaara et al., 2016).

(Figura 7.1)

TENSÕES, PERMANÊNCIAS E MUDANÇAS

		Potenciais geradores de tensões	Atributos das narrativas	Tensões permitem e restringem	
		Criticalidade	Figura 4.1	Permanências	Mudanças
O contexto pluralístico exerce influência nas narrativas vistas como práticas estratégicas dos <i>stakeholders</i>	Grupo Educação	A discussão do alinhamento com a proposta educacional			Redes <i>Open strategy</i>
		Oportunidades de parcerias profissionais acadêmicas, técnicas e estudantis	Alínea 3 Alínea 4 Alínea 5	Conflito Ambiguidade	Redes Mutualidade <i>Open strategy</i>
		Alinhamento dos cursos ofertados pelas IES com o que o mercado potencial demanda considerando possível aumento	Alínea 8	Ambiguidade	Mutualidade

(continua)

(Figura 7.1 (conclusão))

TENSÕES, PERMANÊNCIAS E MUDANÇAS

		Potenciais geradores de tensões	Atributos das narrativas Figura 4.1	Tensões permitem e restringem	
		Criticalidade		Permanências	Mudanças
O contexto pluralístico exerce influência nas narrativas vistas como práticas estratégicas dos stakeholders	Grupo Empreendedor	As transferências de titularidade dos direitos minerários que perpassa todas as fases do projeto		Ambiguidade	
		As condições macroeconômicas influenciando as decisões	Alínea 2 Alínea 3	Conflito Poder Equivocabilidade	
		O silêncio	Alínea 5 Alínea 7	Poder	
		A alteração no projeto original		Conflito	
		A abordagem na tratativa com os demais grupos alternando entre aproximação e distanciamento		Polifonia Equivocabilidade Poder	
	Grupo Meio Ambiente	A mineração como ameaça e oportunidade	Alínea 1		Redes Mutualidade
		A prática da responsabilidade socioambiental	Alínea 2 Alínea 4 Alínea 8		Mutualidade
		O poder econômico		Poder	
	Grupo Moradores	O deslocamento geográfico		Poder	Redes
		As histórias, a cultura e os laços afetivos	Alínea 2 Alínea 3 Alínea 4	Conflito	
		O risco à saúde emocional, mental e social	Alínea 5 Alínea 8	Ambiguidade	
		A vulnerabilidade econômica		Ambiguidade	Redes
	Grupo Poder Público	O bem-estar social	Alínea 1	Conflito	
		O poder político	Alínea 2 Alínea 4	Poder	Mutualidade
		A pressão sobre as estruturas e as atividades públicas	Alínea 5 Alínea 8	Conflito	
	Grupo Setor Produtivo	A modernização de empresas e capacitação dos fornecedores ampliando a competitividade	Alínea 1		Redes
		A geração de oportunidades de negócios	Alínea 4 Alínea 8		Mutualidade <i>Open strategy</i>
		Mão de obra contribuindo para a diminuição das desigualdades			

Fonte: Elaborada pelos autores.

A mutualidade é uma perspectiva defendida por Sachs e Rühli (2011) para os *stakeholders* que operam em redes, potencializando os benefícios para os envolvidos e minimizando os riscos de insucesso. As redes são percebidas como o tecido no qual as partes interessadas se relacionam na geração de valores superiores. A perspectiva de redes também é analisada por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), que adotam uma abordagem política da teoria dos *stakeholders* em interface com a estratégia, permitindo aos praticantes o reconhecimento dos envolvidos e de suas necessidades. Esses posicionamentos dialogam com a perspectiva aberta de geração de estratégia como prática, que acomoda as experiências e interações entre os praticantes, buscando a transparência e a inclusão, envolvendo os *stakeholders* internos e externos, em níveis micro e macro (Hautz et al., 2016).

As narrativas identificadas, classificadas e analisadas foram referenciadas a cada um dos grupos de *stakeholders*, conforme Figura 7.1. A esses grupos foram atribuídas as narrativas identificadas na pesquisa e que lhes fazem referência. Essas narrativas mostram os elementos com potencial para gerar tensões para cada um dos grupos ao agirem e interagirem na busca da realização de seus objetivos, no suprimentos de suas necessidades e contemplação de seus interesses.

8. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Este artigo seguiu em direção a uma perspectiva política dos *stakeholders*, que dialoga com a estratégia como prática e gera oportunidades de estudos que dão ênfase às redes de *stakeholders* e à geração de valor superior e mútuo a partir da ideia de *open strategy*, considerando a porosidade das organizações e o papel de uma sociedade de *stakeholders*. Ambos os estudos trazem frescor para o estudo da estratégia, conferindo a ela uma perspectiva pós-moderna e uma abordagem política e social, possibilitando um enlace entre a estratégia como prática e uma perspectiva política dos *stakeholders* por meio das narrativas. Isso amplia a complexidade da pesquisa, pois acaba por situar a pesquisa nas interfaces entre pressupostos ontológicos e epistemológicos interpretativistas e estruturalistas, que consideram o ponto de vista dos indivíduos, seus interesses, suas necessidades, seus objetivos e também as relações de poder que são construídas por esses indivíduos, grupos e instituições em suas interações cotidianas intra e interorganizações.

A pesquisa das narrativas dos *stakeholders* mostrou a presença de 21 participantes distribuídos em seis grupos, de acordo com seus interesses que



mostravam similaridades em relação ao fenômeno da mineração. O desenho da pesquisa considera a relação desses *stakeholders* praticantes com um fenômeno – o processo de implantação da planta mineral de fosfato na cidade de Patrocínio –, e os resultados mostraram o enlace teórico proposto. A pesquisa de campo mostrou que os grupos alternam sua interação com outros grupos e com o fenômeno em tela, adotando, por vezes, uma posição reativa, envolvendo-se apenas quando são estimulados. Organizações e instituições também interromperam suas atividades e outras descontinuaram o interesse, ou simplesmente não estiveram presentes em momentos relevantes como no caso das audiências públicas acerca da implantação da mineração.

A pesquisa de campo mostrou as narrativas, vistas como práticas estratégicas dos grupos de interesse e praticantes, ao longo das fases da implantação, e analisou-se um total de 163 narrativas. Narrativas são construções sociais capazes de gerar tensões, permanências ou a mudança nas organizações que foram sintetizadas ao final da análise dos resultados. Os atores/praticantes competem por uma narrativa dominante que pode alterar o futuro das organizações e do fenômeno da mineração, mas também o próprio futuro como indivíduos. Esse contexto gera tensões; mais do que as necessidades, os objetivos ou as intenções dos grupos, são as tensões que deflagram as narrativas de mudanças e permanências. Nesse sentido, as necessidades, os objetivos e as intenções parecem ficar em segundo plano. São subjugados pelo risco de que não sejam supridas as necessidades ou de que não sejam alcançados os objetivos ou de que as intenções não projetem ações, enfim, que as práticas estratégicas não sejam praticadas, caso os interesses de outro grupo ofereçam riscos excludentes ou competição pelos benefícios.

O contexto em que as narrativas são produzidas impacta o fenômeno por meio dos grupos de interesses em interação. A interação dos grupos com o fenômeno da mineração, pesquisada a partir das narrativas desses praticantes, mostrou que o movimento de abertura da estratégia (*open strategy*), que estimula transparência e inclusão, exige o estudo dos *stakeholders* e de sua atuação em diferentes níveis (intra e interorganizações, micro e macro-níveis) na construção da estratégia.

As limitações desta pesquisa estão refletidas em: 1. nem todos os grupos de interesses foram incluídos como público da pesquisa, visto que a inclusão de todos os *stakeholders* poderia permitir maior compreensão do fenômeno pesquisado; 2. por tratar-se de um processo dinâmico de interação, as narrativas devem ser apresentadas ao leitor, mas, ao mesmo tempo, houve necessidade de limitar a exposição do amplo material pesquisado, e isso poderia contribuir para melhorar o entendimento da abrangência contextual.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo da mineração em outras localidades, visto que o regionalismo ou as peculiaridades do setor mineral são distintos, e estudos em outras regiões ampliarão o entendimento sobre as práticas narrativas dos *stakeholders* nessa atividade. Também se recomendam estudos futuros sobre o diálogo entre uma perspectiva política dos *stakeholders* e a perspectiva da estratégia como prática. O estudo das práticas daqueles que praticam a estratégia, para além de seus interesses econômicos, pode ampliar o conhecimento no campo da estratégia organizacional e abrir novas perspectivas.

NARRATIVES OF STAKEHOLDERS UNDER THE PERSPECTIVE OF THE STRATEGY AS SOCIAL PRACTICE

ABSTRACT

Purpose: The paper is driven by the following question: how do interest group narratives contribute to the dialogue between the perspective of strategy as a practice and the stakeholder theory? The objective is to analyze the changes, permanent and tensions in the narratives of the stakeholders, seen the strategic practices, in the context of mining.

Originality/value: Strategy as a social practice concerns the relationships between organizations, individuals and society in search of coexistence. This study establishes a dialogue between strategy as a social practice and the political perspective of the stakeholders, considering that they interact in networks, seeking the creation of value from mutuality.

Design/methodology/approach: Field research was conducted in a qualitative and longitudinal approach. Data collection used to document research techniques in notes and videos of public hearings, newspaper research and interviews.

Findings: The results show narrative interactions of six interest groups: entrepreneurial organizations, public authority, education, environment, residents of the area of implantation and the productive sector. The result suggests a relevant role of relational tensions as elements that restrict and enable changes and permanent and indicate the dynamic nature of intra and intergroup interactions of stakeholders. The proposed theoretical dialogue extends the field of strategic studies, in a postmodern

dimension, by establishing a dialogue with the political side of stakeholder action as an alternative to the traditional functionalist perspective in the field.

KEYWORDS

Strategy as practice. Stakeholder Theory. Narrative research. Mining sector. Relational tension.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A., & Carrieri, A. de P. (2015). O cotidiano e a história: Construindo novos olhares na Administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2). doi:10.1590/S0034-759020150205
- Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder theory: A model for strategic management*. Springer International Publishing.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. doi:10.1002/smj.2089
- Brown, A. D., & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143–1167. doi:10.1080/00076791.2013.838031
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, 60(1), 217–242. doi:10.1177/0018726707075291
- Chia, R., & Rasche, A. (2010). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 34–46). doi:10.1017/CBO9780511777882.003
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. doi:10.5465/amr.1995.9503271994

- Czarniawska, B. (2007). Narrative inquiry in and about organizations. *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology* (pp. 383–404) doi:10.4135/9781452226552.n15.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215. doi:10.1177/0018726707075288
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Dias, A. T. B. B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2017). Estratégia como prática social: Um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 393–412. doi:10.1590/1982-7849rac2017160095
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. doi:10.1177/0170840611410838
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815768
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602. doi:10.5465/amr.1990.4310758
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. doi:10.1016/j.lrp.2016.12.001
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952. doi:10.1177/0018726707080081
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23–55. doi:10.1111/1467-6486.t01-1-00003
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. doi:10.1177/0170840604040675



- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631–648. doi:10.1016/j.lrp.2006.11.002
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280. doi:10.1177/1476127013481016
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. doi:10.1111/1467-6486.t01-2-00002
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. doi:10.5465/amr.1999.1893929
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista narrativa. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*, 4, pp. 90-113.
- Luz, C. L. M., & Walter, S. A. (2016). Explorando as bases conceituais de estudos de Richard Whittington e de Paula Jarzabkowski relacionadas à estratégia como prática. *Revista Unifeso–Humanas e Sociais*, 2(02), 168–193.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. doi:10.1108/00251741211279648
- McCabe, D. (2009). Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), 151–175. doi:10.1177/1350508409338885
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. doi:10.5465/amr.1997.9711022105
- Oliveira, S. A., & Bulgacov, Y. L. M. (2013). Wittgenstein e a administração: Potencialidades explicativas da pragmática da linguagem aos estudos organizacionais e estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5). doi:10.1590/S1415-65552013000500004
- Pascucci, L., & Meyer, V., Jr. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5). doi:10.1590/S1415-65552013000500003



- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713–734. doi:10.1177/0170840609104809
- Rese, N., Kuabara, F. H. S., Villar, E. G., & Ferreira, J. M. (2017). O vir a ser da estratégia como uma prática social. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2). doi:10.1590/1982-7849rac2017150300
- Sachs, S., & Rühli, E. (2011). *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139026963
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive*, 5(2), 61–75. doi:10.5465/ame.1991.4274682
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 46(4), 392–406. doi:10.5700/rausp1019
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. doi:10.1016/0024-6301(96)00068-4
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. doi:10.1177/147612700311006
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14–20. doi:10.1057/palgrave.emr.1500008

NOTAS DOS AUTORES

José Batista de S. Neto, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal de Uberlândia (UFU); e Jacqueline Florindo Borges, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP).

José Batista de S. Neto é agora doutorando da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; e Jacqueline Florindo Borges é agora professora da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen), Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para José Batista de S. Neto, Rua Joaquim Carlos dos Santos, 788, Nossa Senhora de Fátima, Patrocínio, Minas Gerais, Brasil, CEP 38744-535. E-mail: joseneto@ufu.br



José B. S. Neto, Jacqueline F. Borges

CONSELHO EDITORIAL

Editor-chefe

*Janette Brunstein
Silvio Popadiuk*

Editor Associado

Thais Vick

Suporte Técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial

Irina Migliari

Preparação de originais

*Irina Migliari (inglês)
Carlos Villarruel (português)*

Revisão

*Daniel de Almeida Leão (inglês)
Irina Migliari (português)*

Diagramação

Emap

Projeto Gráfico

Libro

