



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 11, v.15, n.1, p.38-55, janeiro/abril, 2011

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Stakeholder Strategizing: uma Proposta de Investigação de Práticas de Responsabilidade Social e Relacionamento Comunitário*

Fernanda Filgueiras Sauerbronn¹

Artigo recebido em 15/12/2010. Aceito em 31/03/2011. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

* Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos Anais do XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro, 2007.

¹ Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Pesquisadora do Grupo de Estudos em Estratégia e Marketing (GEEM). Endereço: Av. Pasteur, 250 – Urca – Rio de Janeiro – CEP: 22290-902. E-mail: fernanda.sauerbronn@fgv.br.

Stakeholder Strategizing: uma Proposta de Investigação de Práticas de Responsabilidade Social e Relacionamento Comunitário

Este ensaio teórico argumenta a favor do desenvolvimento de pesquisa acadêmica na área de estratégia que privilegie a compreensão das práticas de estrategistas de empresas junto ao *stakeholder* comunidade, em resposta à convocação dos autores favoráveis ao estudo da estratégia como uma prática social. O foco sobre as estratégias de relacionamento comunitário atende à necessidade de debater criticamente a crescente aproximação da área de estratégia à temática da responsabilidade social como forma de recuperar a legitimidade da primeira. O arcabouço teórico construído no ensaio tem, como fundamento, a Teoria da Estruturação, uma vez que esta permite compreender a interação social na qual se desenrolam as estratégias empresariais de relacionamento comunitário, e lidar com a dicotomia entre estrutura e agência, tão frequente em estudos na área de estratégia.

Palavras-chave: responsabilidade social; estratégia; prática social.

Keywords: social responsibility; strategy; social practice.

Stakeholder Strategizing: a Research Proposal of Practices on Social Responsibility and Community Relations

This essay argues for the development of academic research in the field of strategy to promote understanding of the practical strategies related to community stakeholder. The focus on community relations strategies meets the need to critically discuss the growing attention, in strategy field, to the issue of social responsibility as a way to restore its legitimacy. The theoretical framework is based on Giddens's Theory of Structuration, since it allows for the understanding of social interactions in which business strategies are held in community relations, as well as deal with the structure-agency dichotomy, so pervasive in studies in the field of strategy.

1. Introdução

A constituição histórica da área de estratégia vem sendo estudada por autores tais como Knights e Morgan (1991) e Pettigrew et al. (2002), desde o início da década de 1990, no sentido de compreender criticamente suas natureza e constituição. Advém desta revisão histórica a identificação de uma série de lacunas teóricas e metodológicas, bem como de dicotomias clássicas entre agência e estrutura, teoria e prática, relativismo e subjetivismo (POZZEBON, 2004).

Como resposta a algumas destas lacunas, a área de estratégia depara-se, desde meados da década passada, com uma reorientação para a prática social (CHIA, 2004). Esta guinada para a prática conduzida por alguns autores pode ser entendida como uma convocação ao desenvolvimento de estudos que recuperem a prática de estratégia e que procurem compreender o que o estrategista realmente faz (WHITTINGTON, 1996; 2002; 2003; 2006). Esta seria uma forma de superar a simples reprodução de discurso que domina a área (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 252).

Um discurso que vem habilmente se fortalecendo na área de estratégia é aquele relacionado ao movimento de aproximação à temática da responsabilidade social

empresarial (RSE). Este tema pode ser caracterizado como de interesse na indústria de estratégia, onde um conjunto de discursos e práticas passa a caracterizar o discurso da área.

Tendo em vista o avanço da globalização, no qual grandes empresas passam a ter poderes iguais ou maiores do que Estados e sociedades, torna-se cada vez mais relevante compreender como as organizações estão promovendo a expansão de suas fronteiras tradicionais junto a comunidades onde atuam. Diversas empresas desenvolvem atualmente ações de relacionamento comunitário, onde novos papéis, recursos e regras se configuram. Mas o que viriam a ser estas estratégias de relacionamento comunitário? O que caracteriza o trabalho do estrategista empresarial que se aproxima de questões comunitárias? Como estas práticas micro-organizacionais (*strategizing*) junto aos *stakeholders* interagem com questões macroestruturais? Como estas práticas são moldadas, tendo em vista as fronteiras tradicionais de atuação das empresas?

Para responder questões desta natureza, este artigo propõe a utilização da Teoria da Estruturação (TE), formulada por Giddens (1978; 1979; 2003), para compreender o processo de estruturação das práticas de relacionamento comunitário. A escolha desta perspectiva ocorre em função de seu foco na compreensão do vínculo existente entre a ação individual e as estruturas sociais, um dos dilemas centrais das ciências sociais - e, conseqüentemente, da área de estratégia. A TE possibilita explorar e compreender como a ação humana produz e, ao mesmo tempo, reproduz determinadas estruturas sociais. Esta é aplicável ao estudo do *stakeholder strategizing* de relacionamento comunitário porque vai além de uma mera descrição das atividades diárias do estrategista, indo em busca de dimensões micro (comunicação, poder, sanção) e macro (significação, dominação e legitimação), e de suas modalidades de intermediação (esquema interpretativo, recurso e norma).

Para dar conta desta argumentação, este ensaio teórico é dividido em cinco seções. Na primeira, discutem-se alguns pontos que mais frequentemente caracterizam as pesquisas na área de estratégia e que são centrais para o reconhecimento de uma crise de relevância da área. Também nesta seção apresenta-se a resposta de alguns autores a esta crise de relevância pela convocação de uma guinada para a prática. Na segunda seção, discutimos como a TE pode servir aos propósitos de investigação da estratégia como prática social e de superação de algumas dicotomias clássicas nos estudos da área. Nas duas seções subsequentes apresenta-se o foco deste ensaio, argumentando que a aproximação da área de estratégia à temática da RSE deve ser problematizada em termos de prática social de relacionamento comunitário. Na última seção, traçam-se considerações quanto à relevância de investigações desta natureza para acadêmicos de países emergentes no contexto da globalização, e para a literatura na área de estratégia e de responsabilidade social empresarial no Brasil.

2. Estratégia e Prática Social

As questões tratadas classicamente pela área de estratégia envolvem discussões sobre propósitos, direções, escolhas, mudanças, governança e desempenho das organizações em suas indústrias, mercados e contextos social e político. Dentre estas questões, grande parte dos acadêmicos limita suas observações em níveis de análise,

quadros de referência e temas de pesquisa específicos. A crise de relevância da área de estratégia (GHOSHAL, 2005) deve-se ao fato de esta ter se desenvolvido de uma forma bastante particular, que gerou uma série de forças, fraquezas, preocupações e pontos cegos (PETTIGREW et al., 2002, p. 3). Grande parte das críticas aos desenvolvimentos na área está relacionada à carência de reflexões críticas (CLEGG et al., 2004), e a limitações epistemológicas, metodológicas e de base teórica.

A falta de reflexividade crítica é um dos aspectos mais sérios e debilitantes da área, em função da dicotomia entre teoria e prática, que existe devido à impaciência dos praticantes frente à teorização acadêmica, e da tendência a aceitar mais facilmente a habilidade de apresentar modelos criativos para a solução de problemas (KNIGHTS; MORGAN, 1991; PETTIGREW et al., 2002).

A área parece um mosaico, em que modas e manias (ABRAHAMSON, 1991; CLARK, 2004) convivem com esta dicotomia entre teoria e prática (FARIA, 2007). Esta característica leva os estudos na área para diversos caminhos teóricos e conceituais já que, muitas vezes, toma emprestados conceitos e teorias de outras disciplinas das ciências sociais - mais especificamente da Economia - e não apresenta o devido retorno para estas disciplinas. Como exemplo das bagagens advindas da Economia, têm-se organização industrial, teoria dos jogos, teoria da agência, custos de transação, economia evolucionária e visão baseada em recursos. Ou seja, as análises da área de estratégia ficam, em grande parte, reduzidas a perspectivas racionalistas sobre mercados e ambientes (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

A área de estratégia sofre um impacto 'não-cosmético ou trivial' deste mosaico. As ondas e modas da indústria de estratégia moldam o comportamento de estrategistas de forma massiva em todo o mundo. Comportamento este que gera reflexos sobre as organizações, suas estratégias e a sociedade (PETTIGREW et al., 2002).

A análise genealógica de Knights e Morgan (1991) sobre a área de estratégia expõe uma característica crítica para a área, que está associada à produção e ao consumo do discurso de estratégia. A área habilmente produz um discurso onde pretende ser a solução para os problemas que ela mesma cria ou torna relevante, caracterizando-se como uma 'arena de moda' da gestão estratégica (CLARK, 2004), onde diversos atores sociais dependem desta produção e deste consumo de conhecimento em estratégia (WHITTINGTON et al., 2003).

A análise de Knights e Morgan (1991) aponta adicionalmente outra dicotomia característica da área: voluntarismo *versus* determinismo. Normalmente, as pesquisas acadêmicas na área oscilam entre o voluntarismo, caracterizado pela elevação das intenções do estrategista da grande empresa, e o determinismo estrutural, no qual a "estratégia é vista simplesmente como um produto das forças do mercado" (KNIGHTS; MORGAN, 1990, p. 476).

Grande parte destas críticas pode ser superada, segundo alguns autores, por um maior diálogo com a sociologia e com a psicologia, buscando complementaridade e ecletismo teórico e metodológico para o tratamento de temas mais complexos (PETTIGREW et al., 1992). Isto possibilitará contrabalançar a dependência original das teorias econômicas, prover maturidade via reflexão crítica dos pressupostos da área, e

superar as dualidades que marcam as análises por meio de conversações (MAHONEY, 1993).

Neste sentido, a área de estratégia está passando por um crescente interesse pela prática social em função da incorporação de recentes discussões que estão ocorrendo nas ciências sociais e nos estudos organizacionais. Esta guinada para a prática atende, em parte, a crise de relevância que a própria área de estratégia vem enfrentando nos últimos anos (CHIA, 2004; WHITTINGTON et al., 2003).

A crise de relevância reconhecida por alguns poucos acadêmicos representou pressão por uma maior aproximação da realidade organizacional e pela busca de respostas sobre as questões relativas ao dia a dia dos praticantes em estratégias e organizações - quem, onde, como e o quê (WHITTINGTON, 2003; 2004). Neste sentido, pesquisas orientadas para a prática de estratégia voltam-se para o nível de análise micro-organizacional, tendo com foco a *práxis*, o praticante e as práticas (JARZABKOWSKI, 2003; 2004; WHITTINGTON, 1996; 2006). Whittington (2006) habilmente caracteriza como *strategizing* o trabalho realizado no âmbito da implementação de uma estratégia, que incluiria as seguintes atividades - se considerado somente o lado formal:

Dados são coletados e analisados, documentos são escritos e apresentações são feitas. Acontecem reuniões de projetos, reuniões de conselhos, conferências, oficinas de trabalho e eventos externos (...) são convocados gerentes seniores, gerentes médios, planejadores estratégicos, especialistas em desenvolvimento organizacional, consultores de gestão, especialistas em comunicação e algumas vezes advogados e investidores. E há ainda mais trabalho para conseguir estratégias efetivamente implementadas (WHITTINGTON, 2006, p. 117 - tradução nossa).

Conforme propõe Whittington (2006), a guinada para a prática representa compreender o que os estrategistas realmente fazem e aprofundar debates iniciados pela perspectiva processual em estratégia iniciada por Mintzberg (1987), por Pettigrew (1992) e por outros. Os estudos que consideram a estratégia uma prática social ampliam a possibilidade de esclarecer - por meio de investigações teóricas e empíricas - questões desprezadas pelas tradicionais perspectivas macroestruturais em estratégia. Mas esta guinada para a prática não deve ser compreendida como um reforço ao “[...] movimento histórico pendular característico dos estudos da área que transitam entre as análises nos níveis macroestruturais e micro-organizacionais” (PETTIGREW et al., 2002, p. 8).

Dentro desta dicotomia macro-micro, cabe destacar principalmente o fato de a área de estratégia não tratar adequadamente a dicotomia entre estrutura e agência imposta pelas ciências sociais (POZZEBON, 2004; SARASON, 1995; WHITTINGTON, 1992). Este não reconhecimento advém de suas origens e de seus debates centrais envolvendo estratégia e estrutura, como Chandler (1962) e as tradições de pesquisa - vinculadas aos níveis macroestruturais de análise - das perspectivas institucional, evolucionária e de dependência de recursos (ver CHIA, 2004). Diversos autores em estratégia, principalmente europeus, estão respondendo à guinada para a prática desenvolvendo pesquisas que incorporem os quadros teóricos de Giddens, de Bourdieu e de outros, de forma a construir reflexões e investigações de base praxeológica (CHIA, 2004; RECKWITZ, 2002).

Mas a guinada para a prática não deve representar somente a adoção de perspectivas microorganizacionais nos estudos em estratégia (WHITTINGTON, 2006). Esta possibilidade manteria o movimento pendular nos estudos da área de estratégia que transitam entre as perspectivas macro e micro, conforme apontado por Pettigrew et al. (2002). Esta guinada pode servir, em parte, à superação das dicotomias agência/estrutura, macro/micro, relativismo/subjetivismo, voluntarismo/determinismo presentes nos estudos organizacionais (REED, 1997) e na área de estratégia (POZZEBON, 2004).

Procurando trilhar o caminho aberto por alguns autores na área de estratégia, a próxima seção discute como a Teoria da Estruturação formulada por Giddens (1978; 1979; 2003) pode servir como forma de superação dos estudos pautados nas dicotomias características da área, tendo em vista a centralidade do conceito de dualidade da estrutura.

3. Teoria da Estruturação (TE) e Estudos em Estratégia

A TE explora a necessidade de compreender o vínculo existente entre a ação individual e as estruturas sociais, um dos dilemas centrais nas ciências sociais e, conseqüentemente, bastante relevante para a área de estratégia. Esta teoria possibilita explorar e compreender como a ação humana produz e reproduz, ao mesmo tempo, determinadas estruturas sociais. Cabe, nesta seção, discutir os conceitos centrais da TE (ação, estrutura e dualidade da estrutura) e sua aplicabilidade aos estudos na área de estratégia.

A aplicabilidade da TE aos estudos de estratégia como prática social deve-se inicialmente ao fato de esta considerar que o domínio básico do estudo das ciências sociais não é a experiência do ator individual em si, nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo – a *durée* da vida social (GIDDENS, 2003).

O conceito de ação na TE advém da intervenção dos agentes autônomos com um caráter recursivo e reflexivo, controlando não só suas próprias ações, mas também as dos outros atores. A ação é recursiva para Giddens (2003) porque os atores competentes e reflexivos, nas suas atividades, reproduzem as condições que a tornam possível. Os indivíduos vivem e se organizam através de processos dinâmicos de interação social. Entretanto, muito embora haja, na conduta humana, uma dimensão subjetiva considerável, também há certo limite à autonomia de ação do indivíduo: a regularidade da conduta. Logo, a conduta não é nem mecânica e nem aleatória, pois há o elemento que conduz à sua padronização no tempo e no espaço; e também não é rígida, pois há um limiar de autonomia nas ações.

Neste sentido, a ação social possui três características fundamentais, a saber: a) racionalidade - que traz consigo a noção de que agir socialmente é agir com certo grau de racionalidade, ao menos prática, afastando-se do simples hábito mecânico; b) reflexividade - que trata do fato dos indivíduos serem “escultores” e “esculturas” de sua própria vida; c) intencionalidade indireta - que trata do elemento impremeditado da ação, salientando que, embora a ação busque a consecução de um objetivo, há conseqüências que acontecem indiretamente ou impremeditadamente. Neste sentido, a ação social é definida a partir de

um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço. Constitui-se num conjunto de práticas complexas e distintas, que depende da maneira particular como cada ator apreende papéis a ele designados, da relação com outras pessoas, bem como dos contextos culturais nos quais estão inseridos (ver CASSELL, 1993).

A forma como Giddens considera a ação social é bastante interessante para os estudos na área de estratégia, uma vez que coloca ênfase na capacidade de reflexão do agente e não apenas na determinação estrutural da ação. Por um lado, a ação intencional não é sinônimo de escolha sem restrições estruturais e, por outro lado, as restrições estruturais não significam ausência de escolhas para os agentes (GIDDENS, 2003). Como afirma Whittington (1992, p. 696), “embora a estrutura social distribua os recursos de forma assimétrica, Giddens assume uma posição forte para a agência, insistindo que toda relação de poder envolve algum tipo de dialética de controle, de forma que os atores mantêm a capacidade de recusar”.

Por outro lado, o conceito de estrutura também mostra-se interessante por ser “[...] o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social e as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas no tempo e no espaço” (GIDDENS, 2003, p. 20). Ou seja, a noção de estrutura é fundamentalmente processual e se materializa nas práticas padronizadas e recorrentes, que se encontram situadas no tempo e no espaço. A estrutura representa-se como uma ordem virtual, e os sistemas sociais são a materialização das estruturas sociais porque exibem propriedades estruturais. São determinadas características da propriedade estrutural que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões variáveis de tempo-espaço, lhe conferindo uma roupagem sistêmica. Tais propriedades, por sua vez, são o meio e o fim das práticas sociais (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Já que a estrutura significa práticas sociais construídas através da relação tempo-espaço, a estruturação consiste na reprodução dessas práticas do sistema social. Giddens (1978; 2003) reconhece que a realidade social caracteriza-se pela contingência estrutural e pela dinâmica social, pilares da sua proposta teórica, que seria o estudo da estruturabilidade das práticas sociais ou da estruturação social. O autor tece uma teoria que pretende dar conta da agência (centralidade do agente social reflexivo), da estrutura e da dinâmica deste processo por meio do conceito de “dualidade da estrutura”. Este conceito-chave na TE possibilita compreender como a ação gerencial, em um plano micrororganizacional, está atrelada ao plano macroestrutural, enriquecendo o debate sobre a ação humana e suas raízes estruturais. Ou seja, a TE permite vincular a ação cotidiana dos atores organizacionais, em nível micro, à questão mais ampla das estruturas sociais de uma dada realidade, sem estabelecer determinismos entre ação e estrutura e vice-versa.

A dualidade entre estrutura e agência se dá pelo fato de estas serem duas faces do mesmo processo social. O conceito permite, por um lado, o estudo analítico da ação desenvolvida por atores individuais, e, por outro, dos impactos da estrutura sobre aqueles mesmos agentes. Destaca-se, assim, que as estruturas tanto restringem como facilitam a própria ação, permitindo a possibilidade de os atores alterarem comportamentos, tornando plausível o processo contínuo de mudança social. Em outras palavras, os atores

não estão passivos ao determinismo das regras sociais e, neste sentido, as práticas sociais são concebidas como estruturantes e estruturadas (MACHADO DA SILVA et al., 2006).

A estruturação é resultado de práticas sociais, e deve ser compreendida a partir de relações histórico-sociais em uma dada sociedade, vinculando-se ação e estrutura por meio de um processo dinâmico de construção e de reconstrução da vida social, caracterizado pela noção de dualidade da estrutura. Desta forma, Giddens (2003) propõe que o conceito de dualidade da estrutura seja uma alternativa ao dualismo relacionado ao sujeito e ao objeto no qual a estrutura é tomada como externa, suprema e limitadora à ação de indivíduos, indo além das tradições funcionalistas e estruturalistas (MEIRELES; PAIXÃO, 2003). Esta proposta contrapõe-se à visão dicotômica do pensamento social, e afirma que existe uma relação de reciprocidade entre ação e estrutura - ou seja, não se pode pensá-las uma sem a outra. Para tanto, a Teoria da Estruturação critica o conceito clássico de estrutura social como pilar de sustentação que modela e restringe a ação humana.

Compreender a estrutura de forma dinâmica permite, ao pesquisador em estratégia, abandonar o estudo de categorias estáticas ou estruturas em equilíbrio para se ater aos aspectos dinâmicos na vida organizacional. Esta visão socialmente construída da estrutura permite aos pesquisadores investigar as condições e o papel dos estrategistas na formação e na manutenção de estruturas por meio da interação social com outros atores (POZZEBON, 2004; SARASON, 1995).

4. Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Stakeholders e Estratégia como Prática

A TE apresenta clara relevância para a superação das dicotomias que a área de estratégia “tão habilmente cria” em seus estudos (POZZEBON, 2004, p. 248). Pelo menos dois autores mapearam os diferentes usos da TE na área de estratégia, Whittington (1992) e Pozzebon (2004). Uma rápida comparação das análises dos autores mostra como o potencial de aplicação da teoria foi utilizado por alguns autores ao longo da década que separa os dois levantamentos. Enquanto Whittington (1992) enfatizava sua pequena e restrita utilização, Pozzebon (2004) analisou e enquadrou os diferentes usos da TE ao longo da década. Mesmo que a TE esteja primordialmente preocupada com o conjunto estrutura-agentes-grupos sociais (e não com estratégia, estrutura e mudança organizacional). A TE foi utilizada por alguns autores no estudo da estratégia, associado-a ao conceito de conversações estratégicas (WESTLEY, 1990), às diferenças entre estratégia pretendida e realizada (SARASON, 1995) e ao processo político interno como antecedente e direcionador das estratégias corporativas (WILTS, 2006).

Diferentemente dos estudos anteriormente citados, este ensaio coloca o foco sobre a compreensão das estratégias para *stakeholders*. Isto é, argumenta a favor do desenvolvimento de uma pesquisa que privilegie a compreensão das práticas de estrategistas de empresas que estejam fundamentalmente relacionadas ao *stakeholder* comunidade. Este foco está fortemente associado à necessidade de aprofundar o questionamento sobre a aproximação da área de estratégia à temática da responsabilidade social empresarial (BRUGMANN; PRAHALAD, 2007).

É inegável a aproximação entre a área de estratégia e o tema responsabilidade social, conforme o fez número especial da California Management Review (2004). Não

surpreendentemente, pesquisadores da área vêm se aproximando do tema, em especial nos EUA, de uma forma acrítica. Estes acadêmicos privilegiam o ponto de vista econômico da corporação e da ideologia do “mercado livre” que se institucionalizou nos EUA ao longo dos últimos 40 anos (ver, por exemplo, MINTZBERG, 1983) e desconsideram debates importantes em outras áreas, bem como certos textos e posições dentro de suas próprias fronteiras disciplinares.

A atual aproximação da área de estratégia à temática da RSE está em grande parte associada ao próprio desenvolvimento desta literatura e a como as estratégias para *stakeholders* servem habilmente à materialização da responsabilidade social empresarial como uma forma de expansão das fronteiras das organizações.

A literatura dominante sobre RSE foi desenvolvida por diferentes autores ao longo do século XX, mais especificamente nos últimos 50 anos, no âmbito das escolas de Administração dos EUA. O estudo da RSE nos EUA teve um início muito tímido, com preocupações relacionadas à ética individual - consciência moral do executivo - e à ação responsável do executivo que atua de forma moralmente correta (JONES, 1996, MACHADO FILHO, 2006). As discussões iniciais ocorreram como uma resposta ao surgimento das ciências administrativas, à rápida profissionalização da administração, ao crescimento das grandes corporações em detrimento das pequenas empresas, aos negócios familiares e às necessidades das comunidades locais (CARROLL, 1999; CHANDLER, 1979).

A noção de responsabilidade social do indivíduo foi complementada, ou em parte substituída, pela discussão em torno na responsabilidade social da organização. A relação entre empresas e sociedade começou a ser discutida com maior intensidade a partir da década de 1960. Nesta época, grandes empresas foram pressionadas a apresentar soluções para questões como poluição, consumo, emprego e discriminações social e de gênero (BANERJEE, 2008; WADDOCK, 2004).

O cenário de contestações e de turbulência em torno da grande empresa apresentou reflexos na literatura de RSE. A noção de responsabilidade social do indivíduo executivo foi ampliada pela preocupação em atender questões e demandas advindas de públicos externos à empresa e, conseqüentemente, o ambiente externo começou a ser discutido, na literatura, em função de conceitos como responsividade social e *stakeholders* (WOOD, 1991).

Primeiro, o conceito de responsividade social foi associado à capacidade da organização responder às demandas da sociedade e desenvolver ações que mitigassem problemas sociais oriundos de suas atividades usuais (WOOD, 1991). Depois, o conceito de *stakeholder* passou a ser utilizado na literatura de RSE como forma de compreender os diferentes públicos com os quais a empresa se relacionava e dar tratamento às suas questões e demandas.

Assim, a literatura de RSE dedicou-se a oferecer respostas aos questionamentos da sociedade e a justificar ou a legitimar as atividades empresariais. Parte dos estudos sobre RSE adotou perspectiva contratual que reconhece da existência de uma interdependência entre empresas e sociedade. Como consequência, a sociedade poderia “naturalmente” construir expectativas quanto ao comportamento e a resultados corporativos. A relação

empresa-sociedade na RSE consolidou-se a partir do discurso gerencial dominante, no qual “[...] as organizações poderiam ser mais eficazes e rentáveis por meio da análise sistemática dos *stakeholders*” (HININGS; GREENWOOD, 2002, p. 414).

O trabalho de Freeman (1984) sobre a gestão dos *stakeholders* serviria para integrar os estudos em RSE (JONES, 1995) e permitir que fosse conectada a análise dos temas sociais com as estratégias da organização. Como afirma Clarkson (1995), o termo responsividade social não era representativo para gerentes, para estudantes ou para acadêmicos, assim como os modelos de RSE não eram operacionais para a compreensão da *performance* social da organização. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* serviria como modelo para análise das ações sociais das organizações frente aos seus diferentes públicos. Clarkson (1995) fundamenta sua argumentação a favor do uso do conceito de *stakeholders* para a compreensão da RSE tendo em vista o fato de gerentes facilmente compreenderem conceitos e modelos de gestão de *stakeholders* quando associados a temas sociais relevantes para o negócio.

Antes da incorporação do conceito de *stakeholder* à RSE, diversos autores formularam modelos para a compreensão desta temática em termos de postura (proativa e reativa), de motivações (ético, estratégico, legal, social), ou de níveis (estratégico, tático, operacional). O conceito dos *stakeholders* passou a servir como base para a formulação estratégica, ou seja, para a construção de modelos de gestão e de ferramentas de análise das ações sociais das empresas em suas relações com seus diferentes públicos.

Uma das principais questões levantadas em torno da aplicação da teoria dos *stakeholders* na literatura de RSE é a tentativa de compreender se as organizações perseguem a satisfação dos interesses dos *stakeholders* por razões econômicas ou pelo mérito intrínseco à ação (HARRISON; FREEMAN, 1999). A idéia de separar *performance* econômica e *performance* social tem seu mérito, mas o problema teórico se encontra na impossibilidade de dissociar os efeitos econômicos, sociais e políticos da ação empresarial. Agregar, à lógica de mercado, um possível caráter social, fundamentado na preocupação com os diferentes públicos com os quais a empresa se relaciona, torna a existência e a atuação da empresa ainda mais plausível e justificável.

Assim, a incorporação do conceito de *stakeholder* permitiu uma conexão entre a análise dos temas sociais com as estratégias da organização – o que denominamos, neste ensaio, como *stakeholder strategies*. Isto tornou possível, por exemplo, a formulação de tipologias para as diversas estratégias organizacionais relacionadas à variedade de propósitos que as empresas perseguem. O conceito abriu espaço para o tratamento de questões como práticas operacionais (políticas, processos e procedimentos) que afetavam os diferentes públicos com os quais as empresas se relacionam. Assim, o desenvolvimento da relação com *stakeholders* passou a ser tratado como um imperativo de negócios para as grandes corporações, uma vez que seria capaz de prover uma base de vantagem competitiva. (CLARKSON, 1995; FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Dentre os possíveis focos de estudo das estratégias voltadas para *stakeholders*, aquelas ligadas ao relacionamento com comunidades mostram-se bastante relevantes para a compreensão do papel das empresas frente à sociedade e ao Estado. O estudo dessas estratégias deve levar em consideração a definição de o que é comunidade. Neste sentido, não existe apenas uma definição para o conceito de comunidade (HILLERY, 1955), mas

três aspectos que podem ser identificados como comuns às diferentes definições: área geográfica, laços comuns e interação social (LAWRENCE, 1995).

A literatura de RSE trata o conceito de comunidade de duas formas. Primeiro, comunidade está relacionada à localidade onde a empresa está instalada, ou seja, são as organizações e os habitantes do entorno que apresentam laços e interesses em relação à empresa. Segundo, comunidade pode significar também um grupo específico de indivíduos cuja questão social desperte o interesse da empresa, independente da localização ou território que ocupa - por exemplo, uma comunidade indígena ou quilombola. Por um lado, se a comunidade for geograficamente caracterizada, a noção de comunidade envolverá atores sociais de diferentes origens, incluindo representantes da administração pública local - poderes executivo, legislativo e judiciário. Por outro lado, se a comunidade for caracterizada por laços comuns que unem um grupo de indivíduos, as ações de RSE terão foco em ações e em políticas públicas específicas, e envolverão atores sociais diretamente relacionados à temática.

A incorporação do conceito abriu um amplo leque de temas e desenvolvimentos no âmbito da RSE a partir da década de 1980, sem que houvesse um correspondente interesse por questões relacionadas às práticas deste relacionamento com comunidades. Diversos estudos foram realizados, considerando: 1) a importância de cada *stakeholder* para a empresa, a partir de atributos como poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997); 2) a influência das pressões externas e do comprometimento da alta gerência em termos de natureza, de escopo e de orientação dos programas de ética corporativa (WEAVER; TREVIÑO; COCHRAN, 1999); 3) os fatores que influenciam a composição dos conselhos de administração das empresas e a proporção de *stakeholders* não-acionistas nos assentos (LUOMA; GOODSTEIN, 1999); 4) a integração de efeitos dos investidores institucionais e de aspectos da governança sobre a *performance* social corporativa (JOHNSON; GREENING, 1999); e 5) a extensão na qual gerentes consideram os interesses dos *stakeholders* como servindo simultaneamente às necessidades estratégicas de definição da identidade da organização (SCOTT; LANE, 2000).

Ampliamos esta argumentação defendendo a aplicação da TE (GIDDENS, 2003) não para aumentar o número de estudos descritivos (DONALDSON; PRESTON, 1995) sobre as práticas de RSE, mas para compreender o processo de estruturação do relacionamento comunitário. Ou seja, o processo pelo qual se desenvolvem as ações cotidianas das estratégias para *stakeholders* pelos agentes organizacionais - no nível microorganizacional - e sua associação aos elementos macroestruturais em um dado contexto espaço-temporal.

A compreensão do processo de estruturação das estratégias para *stakeholders* de relacionamento com comunidades servirá para ampliar o debate em torno da expansão das fronteiras sociopolíticas das organizações frente à sociedade e ao Estado. Mais especificamente, permitirá compreender: a) a interação entre estrutura e agência na configuração de novas fronteiras sociopolíticas para as empresas; b) as implicações sobre as práticas cotidianas dos estrategistas das empresas e do relacionamento com os *stakeholders*; e por fim, c) o que vem a ser exatamente o *stakeholder strategizing*, ou o trabalho de implementação de estratégias voltadas para os *stakeholders* da organização.

5. Dualidade da Estrutura no Relacionamento Comunitário

Como visto, as abordagens que associam a responsabilidade social das empresas frente aos *stakeholders* à maximização de lucros e aos resultados empresariais deixam de lado a possibilidade de estudar a prática dos agentes individuais (racional e reflexivo, intencional e não-intencional) no âmbito destas ações. Ou seja, a noção de prática do agente social foi deixada de lado e não problematizada em abordagens desta natureza. Isto deixa, como oportunidade, a possibilidade de trabalhar com perspectivas processuais e *praxeológicas* que enfatizam: a) a natureza imperfeita da vida humana e ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados e; b) a ligação entre os fins e os meios da estratégia às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde se desenvolvem.

A argumentação apresentada requer considerar a prática social, situada no tempo e no espaço, como a raiz da constituição do sujeito e do objeto social do *stakeholder strategizing*. Neste sentido, a escolha da perspectiva da TE ocorre em função de seu foco na compreensão do agir humano e das instituições sociais, bem como de sua posição contra o consenso ortodoxo de perceber o comportamento do homem como o resultado de forças que os atores sociais não controlam e nem compreendem (GIDDENS, 2003).

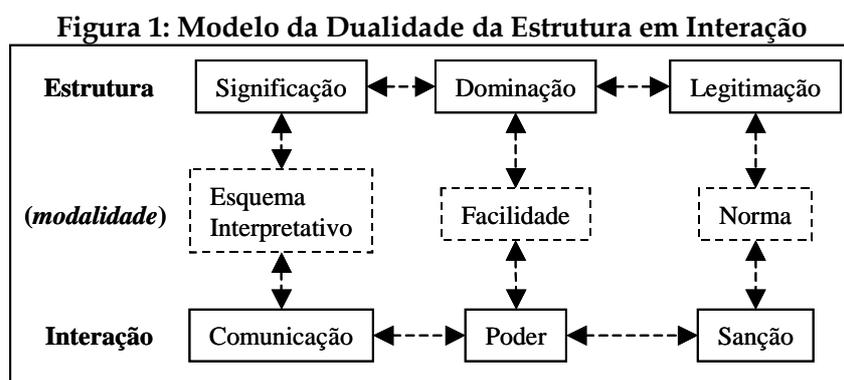
Uma proposta com estas características apresenta uma série de indagações de fundos metodológico e operacional, tendo em vista compreender como a TE pode ser aplicada ao estudo das práticas de relacionamento comunitário: a) dinâmica da interação social; b) dimensões estruturais em Giddens; c) dimensões da interação social entre atores; e d) modalidades que intermedeiam a relação entre estrutura e agência.

A dinâmica da interação social - ou seja, do relacionamento entre empresa e comunidade - pode ocorrer face a face ou de forma sistêmica. A primeira diz respeito a processos de interação em que os indivíduos realizam suas práticas sociais em contextos de copresença. A segunda diz respeito a relações recíprocas entre os que estão fisicamente ausentes, de modo que as práticas se reproduzem para além da presença, independente de os atores estarem a todo tempo interagindo socialmente. Existem alguns elementos-base, segundo Giddens (2003), para se pensar a estruturação, que são: 1) as instituições práticas no tempo e no espaço; 2) a agência, significando a ação humana que faz a diferença; e 3) a contingência, que são as consequências impremeditadas da ação, ou seja, como os indivíduos podem agir de forma diferente da que agiram, descaracterizando a previsibilidade completa das ações. Assim, a padronização das relações sociais não é rígida, mas sim dinâmica no tempo e no espaço, posto que são práticas recursivas que ocorrem na *durée* da vida social.

A questão da estruturação passa pela compreensão da produção e da reprodução da estrutura, por meio de sistemas sociais. Para compreender a estruturação, é preciso ter noção das dimensões estruturais e das interações. O domínio da estrutura é composto pelas dimensões de significação, dominação e legitimação, enquanto o domínio da interação é composto pelas dimensões de comunicação, poder e sanção. A vinculação entre estes dois domínios é estabelecida por três modalidades: os esquemas interpretativos, as facilidades ou recursos e as normas.

A Teoria da Estruturação considera a simultaneidade entre a mediação da conduta humana pela estrutura e a constituição desta mesma estrutura por meio da ação humana,

deixando clara a vinculação entre rotinas das ações e propriedades institucionalizadas (MEIRELES; PAIXÃO, 2003). A partir da noção de dualidade entre estrutura e interação social, é proposto o modelo da dualidade da estrutura em interação (MDEI), que concilia estrutura e ação social por meio de três modalidades (vide Figura 1).



Fonte: Giddens (2003, p. 34)

O esquema interpretativo é a modalidade que intermedeia os domínios da estrutura (significação) e da interação (comunicação). Devem ser compreendidos como os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação. Os estoques de conhecimento a que os atores recorrem na produção e reprodução das interações são os mesmos, e a partir deles apresentam razões e fazem contas. Estes esquemas interpretativos surgem do conceito de conhecimento mútuo, que é predominantemente prático, de domínio dos atores que sustentam a interação, e mobilizado pelos atores nos encontros sociais, mas que não está explícito de uma forma codificada (GIDDENS, 2003). A comunicação de significado surge como elemento da interação, onde os agentes “[...] incorporam rotineiramente características temporais e espaciais de encontros em processos de constituição de significado” (GIDDENS, 2003, p. 35).

Ainda compreendendo as dimensões do modelo da dualidade da estrutura, Giddens aponta a necessidade de se compreenderem as estruturas de significação em conexão com dominação e legitimação (duas outras dimensões do modelo). Para este autor, a noção de dominação não está associada à distorção sistemática das estruturas de significação. Dominação e poder não devem ser considerados exclusivamente em termo de assimetria de distribuição, mas têm de ser reconhecidos como inerentes à associação social (GIDDENS, 2003).

Desta forma, o conceito de poder é apresentado por Giddens (2003) em um sentido positivo. Parte do pressuposto de que o poder é um dado constitutivo e inerente à vida social, não sendo necessariamente repressivo ou negativo. Nas práticas sociais, os indivíduos se constituem também na dimensão do poder, por meio da qual eles têm a possibilidade de agir de uma ou de outra forma. Mais propriamente, o poder seria a capacidade de obter resultados em relação aos recursos e aos seus tipos. Apesar de inerente à vida social, é passível de conflito, o que não quer dizer que necessariamente

ocorra o conflito. Interessante notar que o poder não é necessariamente um obstáculo à liberdade, muito pelo contrário.

A dominação deriva, então, da mobilização de recursos que se referem à capacidade e à disposição dos atores em fazerem as coisas acontecerem. Os recursos podem ser de duas espécies: recursos impositivos (que derivam da coordenação da atividade dos agentes humanos) e recursos alocativos (que procedem do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material).

Já as dimensões de legitimidade e de sanção são mediadas pelas regras no MDEI. Estas representam convenções sociais, em que seu conhecimento, pelos atores, inclui também o conhecimento dos contextos nos quais se aplicam, constituindo-se como guias de orientação para a conduta humana.

A partir deste modelo de dualidade da estrutura em interação, a estrutura não é vista como existindo exteriormente à ação humana, mas concebida como “virtual”, na medida em que só se concretiza pela reprodução da vida social - isto é, ela não se viabiliza independentemente da ação humana (MEIRELES; PAIXÃO, 2003). Daí, investigar “[...] a estruturação das práticas sociais é procurar explicar como é que a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como é que a ação é constituída estruturalmente” (GIDDENS, 1978, p. 183).

A conjugação dos elementos centrais da TE dá origem à noção de mudança social. A mudança social advém da interação destas práticas recursivas, somadas à contingência. A mudança não é apenas cumulativa porque, no curso da vida, os indivíduos têm a possibilidade de agir de forma diferente da que agiram e também porque há a imprevisibilidade das ações.

Assim como toda teorização que envolve embates ontológicos e epistemológicos, a utilização da TE na área de estratégia deve levar em consideração alguns pontos centrais advindos da perspectiva realista (STONES, 2001):

- O pesquisador precisa adotar uma certa “insistência realista” (STONES, 2001, p. 187) no que tange ao dualismo entre estrutura e agência, de forma a identificar os pontos de interação entre estas, e para separar as precondições estruturais das contribuições da agência e da subsequente elaboração sobre as estruturas.
- O pesquisador deve compreender as opções estruturais sobre dois pontos de vista distintos: um que considera os já condicionados desejos e motivações dos agentes na definição de o que vem a ser uma opção viável, e outro que ignore a subjetividade dos atores em questão, de forma a endereçar uma análise de segunda ordem sobre os contextos estruturais que estes habitam.
- O pesquisador deve ter atenção à durabilidade ou à força da estrutura, já que esta condicionará o sucesso da identificação das opções estruturais disponíveis para os agentes. Ou seja, compreender se o agente (sozinho ou em conjunto com outros agentes) poderá alterar a estrutura existente, de forma a criar opções que não existem no momento 1, mas que, por sua ação, podem existir nos momentos 2 e 3.

- Deve-se destacar a capacidade do pesquisador em investigar as “relações internas” de forma a delinear relações sociais que transcendam o individualismo metodológico. Ou seja, o pesquisador deve traçar as reais conexões históricas que sustentam as estruturas sociais.

Apesar dos embates realismo-estruturação, como apontados por Stones (2001, 2005) e Cassell (1993), o quadro conceitual da TE pode auxiliar na ruptura da camisa de força (BETTIS, 1991; HAMBRICK, 2004; MINZTBERG, 1990) que caracteriza os esforços de desenvolvimento teórico na área de estratégia. Isto ocorre em função da compreensão da estrutura em termos de regras e de recursos como uma forma mais parcimoniosa de explicação. Um exemplo seria a possibilidade de reconceituar o ambiente institucional de uma forma distinta da “tendência determinista auto-confessada dos institucionalistas” (WHITTINGTON, 1992, p. 694).

A contribuição da TE advém da discussão em torno da noção de que os atores sociais não criam as práticas sociais, mas as recriam por meio dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. Por um lado, este processo de recriação é incorporado pelas características institucionalizadas dos sistemas sociais e por suas propriedades estruturais, de forma a estabilizar as relações entre os diversos atores sociais. Por outro lado, as práticas institucionalizadas fazem a conexão entre a integração social (reciprocidade em contextos de copresença) e a integração do sistema (reciprocidade por meio do tempo-espaço). A conjugação destas duas características promove processo de legitimação onde há espaço para a ação e para a interação social.

Neste sentido, a TE fornece uma perspectiva adequada para o estudo das práticas de relacionamento comunitário no âmbito das ações de RSE, já que procura compreender a dualidade entre as ações e a estrutura, dando conta do processo de estruturação no sistema social. Esta proposta mostra-se adequada também por ir além das possibilidades de uma pesquisa meramente descritiva - que apenas responda questões básicas do tipo o que, onde, quem e quando - mas que também procure compreender as modalidades que intermedeiam as dimensões de estrutura e de ação social do *stakeholder strategizing* ligado ao relacionamento entre empresa e comunidade.

6. Considerações Finais

Foi desenvolvido, ao longo deste ensaio teórico, um argumento a favor a) do desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica na área de estratégia que privilegie a compreensão do *stakeholder strategizing*; b) de uma adesão à convocação dos autores favoráveis ao *practice turn*; e c) da possibilidade de contribuir para a superação da crise de relevância da área ampliando os estudos sobre a RSE. Estes pontos devem ser considerados relevantes em termos de ampliação temática para os debates na área, provendo contribuições de teóricas e práticas à academia de estratégia no Brasil.

O argumento proposto tem o foco central no estudo das estratégias de relacionamento comunitário visando a compreender criticamente a crescente aproximação da área de estratégia à temática da RSE, vista como forma de recuperar a legitimidade da área. A relevância de estudos sobre o que os estrategistas realmente fazem no dia-a-dia do relacionamento comunitário pode auxiliar no entendimento da crescente expansão das

fronteiras das organizações no atual contexto da globalização. Atualmente, as grandes corporações vêm assumindo papéis não antes pensados, havendo uma recomposição dos papéis tradicionalmente designados para empresas, Estado e sociedade.

Este ensaio discutiu adicionalmente as contribuições do arcabouço teórico da TE de Giddens (2003) e algumas contribuições de outros autores para superar algumas limitações. Acredita-se que será possível, por meio desta base teórica, compreender a interação social no qual se desenrolam as estratégias empresariais de relacionamento comunitário, e lidar com a dicotomia estrutura - agência tão frequente em estudos na área de estratégia.

Referências

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 586-, 1991.
- BANERJEE, S. B. **Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly**. Northampton: Edward Elgar, 2008.
- BETTIS, R. Strategic management and the straightjacket: an editorial essay. **Organization Science**, v.2, n. 3, p. 315-319, 1991.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. New social compact. **Harvard Business Review**, v.85, n.2, p.80-90, 2007.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, v.47, n.1, 2004.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, p. 268-295, 1999.
- CASELL, P. **The Giddens reader**. Hong Kong: Stanford University Press, 1993.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- _____. Governo versus empresa: um fenômeno norte-americano. **Harvard Business Review**, nov./dez.,1979.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v.1, p. 29-34, 2004.
- CLARK, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. **European Management Journal**, v.1, n.1, p.105-111, 2004.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.
- FARIA, A. Relevância ou rigor? **GV Executivo**, v. 6, p. 39-43, 2007.
- _____.; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.1, p. 7-34, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GIDDENS, A. **As novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- _____. **Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979

- _____. **A constituição da sociedade**. 2ª.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIOIA, D. A. Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 228-232, 1999.
- GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.
- HAMBRICK, D. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. **Strategic Organization**, v. 2, n. 1, p. 91-98, 2004.
- HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**. v. 42, n.5, p.479-485, 1999.
- HILLERY JR., G. A. Definitions of community: areas of agreement. **Rural Sociology**, v. 2, p. 111-123, 1955.
- HININGS, C.; GREENWOOD, R. Disconnects and consequences in organization theory? **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p.411-421, 2002.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- _____. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v.51, n.4, p. 621-650, 2008.
- _____.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, v. 35, p. 7-41, 1996.
- _____. Unpacking complexity through critical stakeholder analysis – the case of globalization. **Business and Society**, v. 42, n. 4, p. 430-454, 2003.
- JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.
- _____.; WICKS, A.C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p. 206-221, 1999.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. The concept of strategy in sociology: a note of dissent. **Sociology**, v.24, n. 3, p. 475-483, 1990.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v.21, n.2, p.251-273, 1991.
- LAWRENCE, T. B. Power and resources in an organizational community. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p.251-255, 1995.
- LUOMA, P.; GOODSTEIN, J. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure. **Academy of Management Journal**, v.42 n.5, p.553-563, 1999.
- MAHONEY, J. T. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. **Journal of Management Studies**, v.30, n. 1, p. 173-191, 1993.
- MACHADO DA SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Organizational fields and the structuration perspective: analytical possibilities. **Brazilian Administration Review**, v.3, n.2, p.32-56, July/Dec., 2006.
- MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.
- MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- MINTZBERG, H. Why America needs, but cannot have, corporate democracy. **Organizational Dynamics**, p.5-20, 1983.

- _____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, p.66-75, 1987.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 853-886, 1997.
- PETTIGREW, A. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 5-16, 1992.
- _____.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.) **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.
- POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 2004.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices – a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p.243-263, 2002.
- REED, M. I. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. **Organization Studies** (Special Issue on Action, Structure and Organizations), v.18, n.1, p.21-22, 1997.
- SARASON, Y. A model of organizational transformation: the incorporation of organizational identity into a structuration theory framework. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p.47-51,1995.
- SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.
- STONES, R. Refusing the realism-structuration divide. **European Journal of Social Theory**, v.4, n.2, p. 177-197, 2001.
- _____. **Structuration theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2005.
- WADDOCK, S. Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.
- WEAVER, G. R.; TREVIÑO, L. K.; COCHRAN, P. L. Integrated and decoupled corporate social performance: commitments, external pressures, and corporate ethics practices. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p.539-552, 1999.
- WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: microdynamic of inclusion. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 337-351, 1990.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- _____. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, p. 731-735, 1996.
- _____. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p. C1-C6, 2002.
- _____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, p. 44-53, 2004.
- _____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, p. 117-125, 2003.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- _____. et al. Taking strategy seriously. **Journal of Management Inquiry**, v.12, n.4, p.396-409, 2003.
- WILTS, A. Identities and preferences in corporate political strategizing. **Business & Society**, v. 45, n. 4, p. 4401-463, 2006.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, p.691-718, 1991.