



RELISE  
**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL<sup>1</sup>**

*STRATEGY AS PRACTICE AND CONTRIBUTIONS TO SOCIAL  
RESPONSIBILITY*

*José Edemir da Silva Anjo<sup>2</sup>*

*Rhaine Maria Andrade Santos<sup>3</sup>*

*Valéria da Glória Pereira Brito<sup>4</sup>*

**RESUMO**

A sociedade está cada vez mais atenta à postura sustentável das organizações no desenvolvimento das suas operações. Para atender a esses anseios, a responsabilidade social empresarial (RSE) consiste na postura assumida pelas empresas e em qualquer ação que caracterize como melhoria da qualidade de vida para as partes interessadas. Em um sentido amplo, a RSE caracteriza-se como uma postura enraizada em todas as ações organizacionais, buscando aqui relacionar com o conceito da teoria da prática e mais especificamente, no conceito de estratégia como prática. A estratégia como prática refere-se a algo dinâmico, que está no *strategizing* (estrategizar) e imbricado na *práxis*, no praticante e na prática. Nesse sentido, o objetivo desse estudo teórico-reflexivo é compreender as possíveis contribuições da estratégia como prática para a responsabilidade social empresarial. Como considerações, pode-se observar que o uso do conceito do *strategizing* e dos três elementos que o perpassam, podem ser aplicados para maior compreensão das estratégias da responsabilidade social empresarial, contribuindo assim para um desenvolvimento e melhor aprimoramento da sua prática. Além disso, o estrategizar constitui uma forma de fazer responsabilidade social que permite que a prática esteja presente em toda a sua estrutura.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia como prática, responsabilidade social, sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> Recebido em 13/05/2020. Aprovado em 22/05/2020.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Lavras. jose.anjo@estudante.ufla.br

<sup>3</sup> Universidade Federal do Espírito Santo.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Lavras



RELISE

163

## ABSTRACT

Society is increasingly attentive to the sustainable posture of organizations in the development of their operations. To meet these desires, corporate social responsibility (CSR) consists of the posture assumed by companies and any action that characterizes it as improving the quality of life for the interested parties. In a broad sense, CSR is characterized as a posture rooted in all organizational actions, seeking here to relate to the concept of theory of practice and more specifically, the concept of strategy as practice. Strategy as practice refers to something dynamic, which is in strategizing and interwoven in praxis, in the practitioner and in practice. In this sense, the objective of this theoretical-reflective study is to understand the possible contributions of the strategy as a practice for corporate social responsibility. As considerations, it can be observed that the use of the concept of strategizing and the three elements that permeate it, can be applied to better understand the strategies of corporate social responsibility, thus contributing to the development and better improvement of its practice. In addition, strategizing is a way of doing social responsibility that allows the practice to be present throughout its structure.

**KEYWORDS:** strategy as practice, social responsibility, sustainability.

## INTRODUÇÃO

Há uma incidência no crescimento do interesse das empresas e da academia pelo tema responsabilidade social empresarial. Isso se dá porque é cada vez mais evidente a importância da relação ganha-ganha das organizações com a comunidade na qual estão inseridas. Essa preocupação das empresas com o ganha-ganha permite um convívio sustentável com a sociedade, resultando em continuidade do negócio e desenvolvimento social. Segundo George e Jones (2005), a responsabilidade social relaciona-se com a forma que a organização percebe o seu dever e a sua obrigação de tomar decisões que protejam, realcem e promovam o bem-estar de todas as partes interessadas e da sociedade em geral.

A relevância da responsabilidade social e da ética encontra-se muito presente no contexto contemporâneo. Nas organizações, com foco nas de



RELISE

grande porte e multinacionais, as iniciativas concernentes ao tema passaram a ser lugar-comum dos discursos (KREITLON, 2004). As discussões sobre a obrigação social das organizações como agentes ativos na sociedade combinadas com as pressões externas que as mesmas recebem favoreceram que esse tema se tornasse tão comum (CARROLL, 1999). Existem várias abordagens referentes ao conceito de responsabilidade social empresarial, esse artigo delimita-se a utilizar o conceito que compreende a RSE (Responsabilidade Social Empresarial) como algo mais amplo que se relaciona com qualquer conduta realizada pela organização que de alguma maneira contribua positivamente para a qualidade da vida social (ASHLEY, 2002).

No contexto em que a responsabilidade social encontra-se na preocupação das organizações, pensar nas estratégias que são utilizadas e como funcionam nessa abordagem mais ampla citada acima, permite uma relação com a teoria da prática. A teoria da prática, que sugere que as ações rotineiras trazem consequências como produzir contornos estruturais da vida social (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011), permite uma discussão das práticas da RSE ocasionando uma melhor compreensão desse fenômeno organizacional. Para Reckwitz (2002), prática é a conexão de vários itens que se conectam de forma rotineira com um conjunto de *práxis*. A teoria da prática é problematizada e estudada por vários autores e relaciona-se a diferentes abordagens. Esse artigo baliza-se pela abordagem da estratégia como prática (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011; WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; LÊ, 2016; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010) adotando o conceito de *strategizing*, onde o fazer estratégia é algo dinâmico e enraizado nos praticantes (WHITTINGTON, 1996). Ao compreender o *strategizing*, percebe-se o quanto este pode ser relacionado com o contexto atual da responsabilidade social empresarial.



RELISE

Assim, esse estudo teórico-reflexivo justifica-se pela possível relação que pode ser construída entre os conceitos da estratégia como prática e o fazer da responsabilidade social. Busca-se contribuir para a realização da RSE, mas considera-se que a sua prática não permite a dicotomia ou separação do fazer responsabilidade social e organização/comunidade como praticante, conforme um dos princípios da teoria da prática (RECKWITZ, 2002; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). A RSE na contemporaneidade é mais do que a realização de ações pontuais para resolver problemas causados pelas operações organizacionais, caracteriza-se hoje como sendo uma postura e identidade inseparável de todas as suas ações rotineiras (ASHLEY, 2002).

Diante do exposto, o objetivo desse artigo é compreender as possíveis contribuições da estratégia como prática para a responsabilidade social empresarial. Foi considerado ainda no artigo, para a articulação da estratégia como prática e a responsabilidade social, o conceito de *práxis*, prática e praticante trazidos por Whittington (2006), buscando responder a seguinte problemática: Como a estratégia como prática pode contribuir para a responsabilidade social das organizações?

O artigo está estruturado em cinco seções: além desta introdução, uma seção referente à responsabilidade social empresarial, em seguida a abordagem da prática com ênfase na estratégia como prática. A próxima seção trata das possíveis relações que podem ser estabelecidas entre a estratégia como prática e a responsabilidade social, seguida das considerações finais e das referências bibliográficas utilizadas.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

A percepção das organizações em relação à sociedade, ao meio que estão inseridas e quanto às pessoas que direta ou indiretamente se conectam com a sua marca, processos produtivos e produtos mudou. Salieta-se que



RELISE

166

essa mudança decorreu principalmente pela mudança também da concepção de valor e da consciência do consumo que a sociedade passou a ter (MACÊDO, 2013). As organizações passaram a se preocupar com a sua atuação social, devido a essa pressão que a sociedade começou a fazer, também pelas suas preocupações quanto consumidores, e assim as empresas passaram a absorver as mesmas preocupações e a integrar esses valores em seus processos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

“A responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, ao consumidor verde e ecologicamente correto.” (TACHIZAWA; POZO, 2007, p. 2). Essa resposta natural vem em contexto macro na discussão no que cerne a sustentabilidade que passa a integrar os termos mais utilizados nas organizações.

[...] sustentabilidade possui um significado essencial, pois passou a fazer parte da linguagem comum, portanto possui algum **sentido** para as pessoas, ainda que esse varie no tempo e entre os indivíduos. Além do mais, as diferentes interpretações podem revelar tendências cruciais para a análise da sustentabilidade. Dentre as mudanças, podem-se citar as mudanças sustentáveis no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas, tanto na esfera pública quanto na privada. (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 292 grifo dos autores).

Ser sustentável passa a fazer parte dos objetivos e metas organizacionais e passa a fazer parte do cotidiano das pessoas, mesmo que seja ainda por compreensões distintas. Para Leal e outros (2011), a sustentabilidade ocasiona um equilíbrio entre as partes econômicas, sociais e ambientais, permitindo ainda o retorno aos investidores, aos colaboradores, consumidores e demais partes envolvidas com a empresa. Aqui, pode-se perceber a presença do *triple bottom line*, a tripla linha de fundo que resulta no tripé da sustentabilidade demonstrando três dimensões: ambiental, econômico e social, ou seja, precisa ser economicamente viável, socialmente justa e



RELISE

ambientalmente correta para ser uma organização sustentável (RIEKSTI *In* MARCOVITCH, 2002).

Considerando aqui, apenas o contexto da variável social, onde se espera ser socialmente justo, a terceira dimensão compreende, segundo Nascimento (2012, p. 56) “uma sociedade sustentável supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros”. Percebe-se que o âmbito social da sustentabilidade relaciona-se com a busca de uma justiça social (Nascimento, 2012) e que isso ultrapassa a relação direta de entrega de produção que as organizações têm com a sociedade.

Uma organização sustentável precisa permear ou transitar pela ética nas relações com as partes interessadas a curto, médio e longo prazo. Como responsabilidade social pode-se considerar diversas ações realizadas pela empresa, desde que estas ocasionem direta ou indiretamente qualidade de vida e/ou melhorias sustentadas para a sociedade (ASHLEY, 2002).

A abordagem do tema de responsabilidade social é ampla e existem divergências do papel social das organizações. Há a concepção de que a empresa deve buscar o lucro máximo para os acionistas respeitando as questões legais e sendo ética, mas deixando claro que a sua razão de ser é econômica (FRIEDMAN, 1970). Nesse contexto, o autor exime a empresa de uma obrigação social. Nesse artigo, contudo, adota-se outro conceito de RSE, onde se compreende que as organizações devem se inserir nas comunidades, atuando nas suas diversas atividades, deve investir na qualidade de vida dos colaboradores e ser transparente com os fornecedores e consumidores; tudo isso deve ser feito sem deixar de entregar retorno aos acionistas e atender às questões legais em esfera municipal, estadual e federal (FERREIRA et al., 2006).



RELISE

168

RSE é a obrigação assumida que tem como objetivo cooperar com o desenvolvimento econômico sustentável, perpassando as diferentes esferas do desenvolvimento e atuando com os seus funcionários e suas famílias, com as comunidades e a os envolvidos como um todo para contribuir com a sua qualidade de vida, de uma forma que as ações tragam resultados positivos tanto para as organizações como para a sociedade (BANCO MUNDIAL, 2002). Já para Andrade, Albuquerque e Nunes (2014), a responsabilidade social empresarial é gerir de forma ética e transparente, buscando reduzir os impactos negativos no meio ambiente e na sociedade através da elaboração e execução de projetos sociais. Os projetos sociais caracterizam-se como uma das principais ferramentas para a resolução dos impactos e uma possível correção das ações colaterais das operações das empresas (BONFIM, 2010). As organizações, por meio dos seus processos produtivos e do desenvolvimento das suas atividades, causam impactos na sociedade e é em encontro a esses impactos que se recorre à postura de responsabilidade social. Para minimizar ou resolver esses impactos, que são inerentes às atividades da empresa, esta deve desenvolver estratégias sustentáveis e de longo prazo (visto que suas atividades são contínuas) que atuem diretamente nas comunidades que estão inseridas (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Assim, as organizações passam a desenvolver ações sustentáveis que influenciem positivamente na qualidade de vida do entorno de suas operações. Dentro dessa perspectiva, é impossível não evidenciar que as empresas passaram a utilizar dessas ações para melhorar a sua imagem junto à sociedade e a dispor da responsabilidade social como estratégia de geração de valor para os seus produtos.

Para a empresa a estratégia de valorização de produtos ou serviços, além de prezar pela qualidade, prima pelo status de produtos e serviços socialmente corretos. E a estratégia social de desenvolvimento da comunidade pode inserir a organização como um agente do desenvolvimento local, através do apoio de outras



RELISE

169

entidades comunitárias e do próprio governo (LEVEK, et. al., 2002, p.17).

Logo, as ações de responsabilidade social passam a ser também benéficas para as organizações e não somente uma obrigação social quanto aos impactos causados. As práticas de RSE, de acordo com Froes e Mello Neto (2005), citados por Feu (2015), podem ainda ser desenvolvidas na dimensão interna, quando o foco são os colaboradores, e são ofertados a eles benefícios como ajuda na formação, planos odontológicos, dentre outros. E podem também ser desenvolvidas na dimensão externa, por meio das ações sociais que afetem positivamente as comunidades que estão inseridas com projetos de geração de renda, de educação e esportes.

## **ABORDAGEM DA PRÁTICA**

O termo prática é comumente utilizado no cotidiano para referenciar as ações realizadas de formas corriqueiras, também é empregado o termo para relacionar às pessoas que têm 'prática' em alguma atividade específica. Aqui, esse termo é problematizado com o intuito de referir-se a uma "pluralidade de campos semânticos" (GHERARDI, 2009, p. 116) que pode ser utilizada para melhor compreender os fenômenos organizacionais (SCHATZKI, 2001; DUARTE E ALCADIPANI, 2016; FELDMAN E ORLIKOWSKI, 2011). Nesse contexto, Feldman e Orlikowski propoem três maneiras de estudar a prática:

A primeira abordagem empírica da prática reconhece a centralidade das ações das pessoas nos resultados organizacionais e reflete um crescente reconhecimento da importância das práticas nas operações em curso das organizações. Esta abordagem responde o "quê" de uma lente da prática. [...] A segunda abordagem teórica da prática leva explicitamente ao aparato da teoria da prática. Embora inclua um foco na atividade cotidiana, está especificamente preocupado com uma explicação específica para essa atividade. Esta abordagem responde o "como" de uma lente da prática. [...] A terceira abordagem filosófica da prática implica a premissa de que a realidade social é fundamentalmente composta de práticas. Isto é, ao invés de ver o mundo social como externo aos agentes humanos ou socialmente construídos por eles, essa abordagem vê o mundo social como criado



RELISE

170

através da atividade cotidiana. Esta abordagem responde o "porquê" de uma lente da prática. (FELDMAN, ORLIKOWSKI, 2011, p. 1240-1241, tradução própria).

Percebe-se que há várias concepções e formas de abordar a prática e existem estudiosos que permeiam cada uma das abordagens destacadas acima. Esses estudiosos passam a ter visões diferentes da utilização e relevância da prática no contexto organizacional. Schatzki (2001) diz que devido às múltiplas visões referentes à prática, é esperado que não haja uma abordagem única, mas evidencia que os estudiosos da prática convergem sobre o fato desta ser concebida como matrizes de atividade e de que há uma dependência dessas atividades. Vale salientar aqui, uma contribuição importante do filósofo que considera ainda que a atividade humana, quanto prática, é governada por algo chamado “inteligibilidade prática”, ou seja, algo que faz sentido para as pessoas realizarem, dizerem em determinado contexto de espaço e de tempo Schatzki (2002).

Considerando as diferentes abordagens destacadas acima e tomando como foco a teoria da prática, pode-se considerá-la como uma forma diferente de explicar e compreender a ação, por meio de recursos simbólicos de significados (RECKWITZ, 2002). A teoria da prática se enquadra como uma teoria cultural e se tornou, nas últimas décadas, um termo muito presente na academia e âmbito organizacional, por permitir uma análise de vários contextos por uma outra lente. Feldman e Orlikowski (2011) acreditam que essa análise por meio da lente da prática oferece muito aos estudiosos da organização, isso principalmente nos tempos atuais em que a noção central da lente da prática é de que a vida social emerge através das ações repetidas das pessoas e que esta pode se considerar uma produção em curso. Assim, “a teoria da prática argumenta que as ações cotidianas são consequentes na produção dos contornos estruturais da vida social” (FELDMAN E ORLIKOWSKI, 2011, p. 1241). Ou seja, o mundo social pode ser considerado uma consequência das



RELISE

171

ações, mas esse também influencia as ações que acontecem não existindo separação. Logo, a utilização da lente da prática nos estudos organizacionais, se torna muito importante por abrir uma série de abordagens que permitem a compreensão e estudo dos fenômenos das organizações (FELDMAN E ORLIKOWSKI, 2011).

Uma dessas abordagens é a utilização da teoria da prática para estudar a estratégia que, como destacam Feldman e Orlikowski (2011), pode contribuir para compreender a estratégia como algo dinâmico ao invés de um resultado inerte e que a prática permite o entendimento da natureza relacional da estratégia. Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), todavia, consideram a prática quando estudam a estratégia no contexto do “que as pessoas fazem”, como um objeto empírico, mesmo que nessas circunstâncias destacam que é abordada a ciência como prática.

### *Estratégia como prática*

O conceito de estratégia é muito discutido nas organizações e acumula várias técnicas que influenciam em sua competitividade. O termo estratégia e a sua compreensão foi, durante muito tempo, utilizado de forma racional para o alcance de um objetivo ou a maximização de resultados. Na década de 60, por exemplo, o conceito de estratégia era utilizado como planejamento, que concentrava ferramentas que auxiliariam de forma analítica os gestores nas decisões da organização (WHITTINGTON, 1996). Contudo, com as abordagens em prática, a teoria da prática passou a ser utilizada para os estudos da estratégia (FELDMAN; ORLIKOWSKI 2011; JARZABKOWSKI E LÊ, 2016). A estratégia como prática social relaciona-se como é construído e a interação que há entre agente e ação.

“A prática está preocupada com o trabalho de elaboração de estratégias - todo o encontro, a conversa, o preenchimento de formulários e o



RELISE

preenchimento de números pelo qual a estratégia realmente é formulada” (WHITTINGTON, 1996, p.732). Assim, compreende-se que a estratégia como prática não está relacionada a algo que as organizações obtêm, algo rígido, e sim ao que os agentes fazem de forma ativa (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011) e como um fazer institucionalizado da estratégia, mas que é dinâmico (GHERARDI, 2009). Whittington (1996) destaca, em seu artigo ‘Estratégia como Prática’, que dentro da perspectiva da prática há novas direções no que tange ao conhecimento do profissional, ao papel docente e ao foco na pesquisa. Nesse contexto, passa a ser um desafio principalmente para a academia, conforme pode ser verificado no quadro 1.

**Quadro 1:** Novas orientações da estratégia como prática.

	<b>De</b>	<b>Para</b>
<b>Papel do Ensino</b>	Pregação	Coaching
<b>Foco de Pesquisa</b>	Estratégias	Fazer Estratégico
<b>Conhecimento do Praticante</b>	Geral, Formal	Local, Tácito

Fonte: Adaptado (WHITTINGTON, 1996, p.733).

Percebe-se que com a abordagem da estratégia como prática, deixa-se de ter um conhecimento formal e passa a ser um conhecimento tácito, implícito. Para o ensinamento deixa-se de ter uma estrutura de palestra e passa-se a assumir um modo de ensino de *coaching*, um acompanhamento relacionado também à forma de se comportar. E por último passa-se a usar o fazer estratégia no conceito de *strategizing* que deixa de tratar a estratégia como algo separado da forma que os gerentes interagem, elaboram e realizam as mudanças (WHITTINGTON, 1996).

O *strategizing* relaciona-se com três conceitos importantes para a compreensão da estratégia como prática. A *práxis*, a prática e os praticantes (WHITTINGTON, 2006). O conceito de *práxis* associa-se com o mesmo conceito defendido por Reckwitz (2002), onde ele demonstra que prática como *práxis* corresponde às atividades desenvolvidas pelas pessoas de forma prática. Os praticantes são considerados “atores da estratégia, os estrategistas



RELISE

173

que realizam essa atividade e carregam suas práticas” (WHITTINGTON, 2006, p.619). A prática relaciona-se a formas de atividades que necessitam da conectividade entre os seus elementos e que a alteração desses elementos também altera a *práxis*. Ou seja, práticas são as rotinas e conjunto de comportamentos como tradições, procedimentos e normas que interagem em um envolvimento que gera a própria prática (WHITTINGTON 2006; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2002). Considerando esses três elementos, pode-se adotar o estrategizar, como o contexto adotado nesse artigo abordando a estratégia como prática, como algo fluído e dinâmico. Corroborando com isso tem-se para Canhada e Rese (2009, p. 284):

A estratégia sendo entendida como uma prática social evidencia as microatividades (processos) realizadas pelos indivíduos, que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem que ela tenha resultados (conteúdo) – desejados ou não.

Inferir-se assim que a estratégia é desenvolvida pelos praticantes e essa interação do fazer estratégia (*strategizing*), com as relações de poder e os aspectos simbólicos envolvidos nas atividades desempenhadas, ocasionam em resultados que podem ser os esperados ou outros e considera-se aí a estratégia como prática. Nesse contexto, pode-se aplicar o conceito no que tange a estratégia da responsabilidade social e ter ganhos no desenvolvimento dessa prática.

## **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL: POSSÍVEIS RELAÇÕES**

A Responsabilidade Social era considerada satisfatória pelas ações pontuais que as empresas conseguiam desenvolver nas comunidades. Hoje, como avaliado no texto, a responsabilidade da organização é mais abrangente e absorve pontos como preservação do meio ambiente, respeito e preocupação com a legislação, qualidade de vida para o colaborador e principalmente



RELISE

minimização dos impactos causados de forma sustentável. Isso, devido ao fato de os consumidores assumirem um papel questionador junto aos órgãos e certificações responsáveis (SÓLIO, 2013).

A Responsabilidade Social passa a ser mais do que uma questão de resolução de problemas e sim uma postura imbricada de tal forma em suas ações corriqueiras que não se pode separar a prática da organização praticante. Desse modo, tem-se a possibilidade do fazer responsabilidade social ser absorvido pela teoria da prática, pois um dos princípios dessa teoria “é a rejeição dos dualismos e o reconhecimento da relação inerente entre elementos que muitas vezes foram tratados de forma dicotômica” (FELDMAN; ORLIKOWSKI 2011, p. 1242). A prática da responsabilidade social é reconhecida como um modo de fazer institucionalizado, consoante com o que é proposto por Gehardi (2009).

Dentro do contexto da estratégia como prática, a RSE envolve uma constante interação entre processos e indivíduos, aonde esses vão construindo a estratégia e além de atuar também interagem com ela (WHITTINGTON, 1996; 2006). As organizações ao focarem na RSE pelo conceito do *triple bottom line* e absorverem os elementos sociais, ambientais e econômicos como estratégia no seu cotidiano, precisam que isso fique de tal maneira enraizado e que seja fluído e contínuo de uma forma que o conjunto de *práxis* resultem na prática da responsabilidade social. Whittington (2006) destaca que os profissionais fazem a *práxis* de estratégia, que consistem nas várias atividades que são executadas para formulá-la e implementá-la.

Outro contexto importante que pode ser intimamente relacionado com a responsabilidade social é o *strategizing*, onde RSE demanda uma estratégia não como substantivo, rígido, mas sim como um verbo algo que é tácito (WHITTINGTON, 1996). Ao implantar e desenvolver um projeto social, por exemplo, devem-se considerar as diversas *práxis* daquele projeto, ou seja, as



RELISE

175

atividades que vão ser desenvolvidas. Considera-se também o praticante, este quanto organização, ciente dos impactos causados e do que a organização tem a ofertar e o praticante externo como membro da comunidade beneficiada e que é conhecedor dos problemas sociais vividos e dos anseios individuais (WHITTINGTON, 2006). No fazer da prática que é a execução diária do projeto social, os seus resultados a sua construção que dar-se-á no cotidiano do seu desenvolvimento quando por meio da interação dos três elementos que compõem o *strategizing* há uma constante alteração dessa prática (WHITTINGTON, 2006). Marietto e Sanches (2013) ainda contribuem que *strategizing* possibilita a compreensão da estratégia como um grupo de interações dos atores com o ambiente orientando-a para os resultados. No contexto da RSE a busca pelos resultados que minimizem os impactos socioambientais e contribuam para a qualidade de vida das partes interessadas é também constante.

Além disso, a responsabilidade social pode ser considerada um fenômeno organizacional atual, e a estratégia como prática é uma alternativa indicada para os estudos dos fenômenos (SCHATZKI, 2001). Ao desenvolver ações de RSE as empresas sempre se atentam às questões político-legais e tendem a se preocupar com os requisitos das certificações. Schatzki (2002) ressalta que a prática pode ser um conjunto de instruções e recomendações, com ações específicas que se constituem nas regras. Logo, as organizações, na prática da RSE, se preocupam em desenvolver estratégias que atendam também às certificações e legislações (GRÜNINGER; IKEDA, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse estudo foi compreender as possíveis contribuições da estratégia como prática para a responsabilidade social empresarial. Para isso, utilizou-se a abordagem da prática, dando ênfase à estratégia como



RELISE

176

prática defendida por Whittington (1996; 2006). A estratégia como prática foi adotada no artigo com o conceito de *strategizing* (WHITTINGTON, 1996). Esta caracteriza-se como algo além de um domínio organizacional, é algo que os praticantes fazem e se relaciona com o exterior, transpondo a sociedade (WHITTINGTON, 2006). Em face desse entendimento, foram expostos também conceitos referentes à responsabilidade social, destacando o conceito de que esta prática deve estar penetrada em todas as atividades rotineiras da empresa (ASHLEY, 2002; NASCIMENTO, 2012; FERREIRA et al., 2006; BANCO MUNDIAL, 2002).

Assim, o trabalho trouxe contribuições no que cerne a relação entre os conceitos de RSE e a estratégia como prática, demonstrando que o *strategizing* pode ocasionar em melhores estratégias de responsabilidade social realizadas pelas organizações. Além disso, contribuiu também para trazer a perspectiva da abordagem do fazer responsabilidade social pela lente da prática, que consiste em compreender que esta deve ser constituída e resconstituída com base no desenvolvimento das diversas *práxis* e das interações entre praticante – ou estrategista – e prática. Por meio dessa contribuição, podem ser desenvolvidos ainda estudos relacionando outras abordagens da prática, verificando as inter-relações possíveis desses conceitos com o objetivo de ocasionar melhorias contínuas no fazer da responsabilidade social.

Além disso, como expansão dessa abordagem, sugere-se que seja realizado um estudo etnográfico dentro de uma organização que é praticante da RSE. Por meio desse estudo será possível observar, absorver e compreender o *strategizing* em meio ao espaço e tempo em que ele se constitui.



RELISE

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. J. C.; ALBUQUERQUE, A. M.; NUNES, R. H. Gestão de projetos de responsabilidade social: O caso de uma empresa de comércio e beneficiamento de artefatos de papel. **Revista Trabalho e Sociedade**, v.2, n.2, 2014.

ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BONFIM, L. A. **Projeto Social**: um objeto de estudo construído na teia de suas significações sociais. São Paulo: Catálogo USP, 2010.

BANCO MUNDIAL. **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility**: a baseline study. Washington, 2002. Disponível em: <[http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre\\_recursos/3\\_4\\_fox\\_01345.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/3_4_fox_01345.pdf)> > Acessado em: 08 mar. 2019.

CANHADA, D. I. D., RESE, N. **Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia**. Curitiba: REBRAE, 2009.

CARROLL, A. **Corporate Social Responsibility**. Georgia: Business and Society, 1999.

CLARO, P. B. O., CLARO, D. P., AMÂNCIO, R. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas Organizações**. São Paulo; RAUSP, 2008.

CORRADI, G., GHERARDI, S., VERZELLONI, L. **Through the practice lens**: where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 2010.

DUARTE, M. F., ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **O&S**, 2016.

FELDMAN, M. S., ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERREIRA, R. N., DIAS, B. O. S. V., GOMES, J. F. B., ROSSIN, P. H. **Responsabilidade Social nos negócios**: um estudo das práticas sociais de empresas do município de São João Del-Rei, Diamantina: CEDEPLAR, 2006.



RELISE

178

FEU, K. S. Estratégia como prática social e responsabilidade social: alinhando os dois conceitos. In: **Anais.. IV CBE0**, Vitória: UFES, 2015.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York: Times Magazine, 1970.

GEORGE, J. M., JONES, G. R. **Contemporary management: creating value in organizations**. 4 ed. Boston: Mc Graw-Hill International, 2005.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the “practice lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GRÜNINGER, B., IKEDA, F. **Normas e Certificações de Responsabilidade Social**. São Paulo: BSD Consulting, 2012.

JARZABKOWSKI, P. A., LÊ, J. K. **We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. Organization Studies**, v. 2, n. 15, 2016.

KREITLON, M. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Anpad, 2004.

LEAL, Ana Sá, Caetano, Joaquim, Brandão, N.G; DUARTE, Sofia E; GOUVEIA, Tiago Robalo, “**Responsabilidade Social em Portugal**”. Lisboa: Bnomics, 2011.

LEVEK, R. H. C., BENAZZI, A. C. M., ARNONE, J. R. F., SEGUIN, J., GERHARDT, T. M. **A responsabilidade social e sua interface com o marketing social**. Curitiba: FAE, 2002.

MACÊDO, N. M. M. N. **Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica**. Paraíba: UFPB, 2013.

Disponível

em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/55618685.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2019.

MARIETTO, M. L., SANCHES, C. **Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no Cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo**. Rio de Janeiro: RPCA, 2013.



RELISE

179

NASCIMENTO, E. P. **Trajectoria da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** Estudos Avançados, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v26n74/a05v26n74.pdf>>, Acesso em 12 mar. 2019.

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.

RIEKSTI, A. C. IN MARCOVITCH, J. **Certificação e Sustentabilidade Ambiental: Uma análise crítica.** São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.usp.br/mudarfuturo/2012/Certificacao\\_e\\_Sustentabilidade\\_Ambienta\\_I\\_Trabalho%20Final\\_261012.pdf](http://www.usp.br/mudarfuturo/2012/Certificacao_e_Sustentabilidade_Ambienta_I_Trabalho%20Final_261012.pdf)> Acesso em 02 mar. 2019

SCHATZKI, T. R. **Introduction: Practice Theory.** In: SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) *The Practice Turn in Contemporary Theory.* London and New York: Routledge, 2001. p. 10-23.

SCHATZKI, T. R. **What Is a Social Practice?** In: SCHATZKI, T. R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change.* Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002. p. 70-88.

SÓLIO, M. B. **Responsabilidade Social e sustentabilidade no contexto do século XXI.** Rio de Janeiro: ALCEU, 2013. Disponível em: <[http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/artigo12\\_26.pdf](http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/artigo12_26.pdf)> Acesso em: 02 mar.2019.

TACHIZAWA, T., ANDRADE, R. B. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TACHIZAWA, T., POZO, H. **Responsabilidade socioambiental no contexto brasileiro: um indicador para avaliar a responsabilidade social e ambiental nas empresas.** Curitiba: ENGEMA, 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/265353718\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIOAMBIENTAL\\_NO\\_CONTEXTO\\_BRASILEIRO\\_UM\\_INDICADOR\\_PARA\\_AVALIAR\\_A\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL\\_E\\_AMBIENTAL\\_NAS\\_EMPRESAS](https://www.researchgate.net/publication/265353718_RESPONSABILIDADE_SOCIOAMBIENTAL_NO_CONTEXTO_BRASILEIRO_UM_INDICADOR_PARA_AVALIAR_A_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_E_AMBIENTAL_NAS_EMPRESAS)> Acesso em: 02 mar. 2019.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731– 735, 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.