

Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre

Samarco and the Fundão dam rupture: when strategizing loses its
operational track and becomes a discursive exercise of *sensegiving*

Jéssica Cristina Ceni^a
Natália Rese^a

^a Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Revista Organizações & Sociedade
2020, 27(93), 268-291
© Autor(es) 2020
DOI 10.1590/1984-9270936
ISSN 1984-9230
www.revistaoes.ufba.br
NPGA, Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia

Recebido: 19/01/2018

Aprovado: 29/03/2019

Resumo

Esta pesquisa possui como objetivo analisar como ocorreu o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco, como uma prática estratégica, após o rompimento na barragem de Fundão. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com base em dados secundários, sendo coletados 307 arquivos (893 páginas) no site da Samarco, 297 arquivos (647 páginas) no site da Fundação Renova e 52 vídeos (191 minutos) no canal do Youtube Samarco Mineração. Em primeiro momento foi realizada uma análise de conteúdo cujo objetivo era observar os direcionamentos de conteúdo dado pela empresa a partir do rompimento; dessa análise foram inferidos seis momentos narrativos. Foi observado, a partir da análise narrativa, que a empresa aderiu desde o rompimento a uma estratégia discursiva que apresenta um *sensegiving* direcionado à volta de suas operações.

Palavras-chave: Estratégia como Prática; Narrativas; Sensegiving; Desastre Corporativo; Samarco.

Abstract

This study analyzes how the *sensegiving* process present in the narrative of Samarco as a strategic practice regarding the rupture in the Fundão dam. This is a qualitative research based on secondary data that included 307 files (893 pages) from the Samarco website, 297 files (647 pages) from the Fundação Renova website and 52 videos (191 minutes) from the Youtube channel Samarco Mineração. At first, a content analysis was performed to observe the content directives provided by the company since the dam rupture. From the analysis were inferred six narrative moments. Ever since the dam incident, the company showed a discursive strategy grounded on presenting a *sensegiving* process concerning the return of its operations.

Keywords: Strategy as Practice; Narratives; Sensegiving; Corporation Disaster; Samarco.

Introdução

A estratégia organizacional, desde seu surgimento, remete à possibilidade de que as ações organizacionais sejam articuladas de forma a conduzir a um resultado pretendido (Vizeu & Gonçalves, 2010). As técnicas e os métodos precisos para conduzir a organização aos caminhos planejados foram por muito tempo a tônica da pesquisa em estratégia, garantindo aos estudos um tom normativo-prescritivo (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2001a, 2001b). Até os anos de 1990, principalmente a partir do entendimento de que o mercado era uma espécie de campo de guerra e que valia tudo para alcançar uma posição de liderança competitiva, pouco se discutiu sobre a *intencionalidade* que pauta uma ação estratégica (Faria & Abdalla, 2014; Faria, Imasato, & Guedes, 2014; Wanderley & Faria, 2018) e principalmente sobre as questões éticas relativas a tais intenções (Tsoukas, 2018). Basta ver o texto clássico sobre os cinco Ps da estratégia de Mintzberg (2006), em que uma das acepções (que guia a formação de gestores nas mais diferentes escolas de negócios do mundo) do conceito de estratégia – *ploy* – é definida como “um pretexto, realmente apenas uma ‘manobra’ específica para superar um oponente ou concorrente” (p. 24).

A perspectiva da estratégia como prática social (em inglês, *strategy as practice* – SAP), por sua vez, ao trazer para o campo da estratégia o projeto de compreender o que os praticantes da estratégia efetivamente fazem “com elementos que vêm de fora, bem como dentro das organizações, e com efeitos que permeiam sociedades inteiras” (Whittington, 2006), chama o desafio de “levar a estratégia a sério, pois ela produz efeitos importantes sobre o mundo” (Whittington et al., 2003, p. 397), reflexão essa inspirada em grande parte pela evidência de que ações estratégicas podem conduzir a eventos de proporções desastrosas, como aqueles protagonizados pela Enron em 2001 (Whittington et al., 2003).

Nesse contexto, esta pesquisa lançará o olhar da perspectiva da estratégia como prática social para um evento de desastre organizacional de grandes proporções: no dia 5 de novembro de 2015, a aparente solidez de uma empresa que possuía licença social para operar, admirada por grande parte da população local, considerada o grande lastro econômico de toda uma região, desmanchou-se no ar quando a empresa deixou escorrer 34 milhões de metros cúbicos de lama, que continham também rejeitos de mineração. Trata-se do rompimento na barragem de Fundão, localizada no distrito de Bento Rodrigues, na cidade de Mariana (MG), cuja propriedade pertence à empresa de mineração Samarco.

A lama contaminada com rejeitos de mineração escorreu por cerca de 650 km, por todo o Vale do Rio Doce, chegando até o mar, já no estado do Espírito Santo. Destruição de ecossistemas, poluição de mananciais de água, inviabilização de atividades agrícolas e pesqueiras das pequenas comunidades que habitavam a região, destruição de toda uma cidade que ficou coberta pela lama, desabrigando famílias e causando mortes, tudo isso foi intitulado como “acidente” e “desastre ambiental”, minimizando o papel da organização, que comprovadamente conhecia os riscos da operação da barragem em seu limite de capacidade (Ministério do Trabalho e Previdência Social, 2016).

A partir do rompimento da barragem de Fundão, a Samarco tornou-se inoperante e, por consequência, também perdeu sua licença social¹ para operar. Portanto, desdobraram-se, a partir do evento desastroso, uma série de revelações relativas às fraudes e ao conhecimento explícito dos riscos por parte da empresa (Ministério do Trabalho e Previdência Social, 2016) e, desde o rompimento até hoje, se vão mais de 2 anos sem o retorno de suas operações. Nesse sentido, o desastre ocorrido com o rompimento na barragem de Fundão, de responsabilidade da empresa de mineração Samarco, se caracteriza como um caso que, conforme Whittington et al. (2003), implica a necessidade de “levar a estratégia a sério”. A estratégia, neste trabalho, é entendida como uma prática social, isto é, realizada por pessoas e, portanto, caracterizada por um processo de construção de sentidos e negociação de significados, com espaço para coexistência de múltiplos atores (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006).

1. Licença social se caracteriza pela aprovação da comunidade local para que determinada empresa possa operar e, portanto, não possui um lastro normativo ou regulativo, mas unicamente cultural-cognitivo (Social License, 2016).

Não obstante a relevância do fenômeno em análise, conforme evidenciado com os dados acima, Vaara & Whittington (2012) chamam atenção para pesquisas futuras que sejam capazes de trabalhar o contexto macroinstitucional e da imersão social do fazer estratégia, aspectos centrais para o argumento deste trabalho. Além disso, Seidl e Whittington (2014) defendem a necessidade de pesquisas que trabalhem de forma mais efetiva a ligação do *strategizing* com o fenômeno social mais amplo. A seu lado, Tsoukas (2018) destaca a falta de pesquisas que explorem a dimensão ético-moral da prática estratégica. Todos os autores destacam o valor de pesquisas que trabalhem estes aspectos a partir das dimensões do discurso e da linguagem. Entende-se, portanto, a relevância da construção teórico-argumentativa que sustenta a problemática da pesquisa em tela.

A ocorrência de eventos dessa natureza produz uma quebra na forma como funcionários, clientes, fornecedores e sociedade enxergam e reconhecem a organização protagonista do evento desastroso. Isso ocorre como resultado de uma ruptura de sentido relacionada à sua reputação diante do evento. É a partir dessa ruptura de sentido que a construção das narrativas organizacionais se apresenta como **prática estratégica central**, por parte da organização, que busca se engajar em um processo de influência de sentidos – *sensegiving* – a fim de direcionar o sentido e os significados de suas ações (Gioia & Cippitelli, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Assim, argumenta-se que, nos momentos pós-desastre, a narrativa figura como uma prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* organizacional, tendo em vista que a realização da estratégia pretendida em uma organização assenta-se no compartilhamento de sentidos e no reconhecimento da legitimidade do propósito da ação estratégica (Vaara & Monin, 2010).

Diante do exposto, esta pesquisa alinha-se com os estudos da perspectiva da estratégia como prática social à medida que reconhece a estratégia como um fenômeno realizado por pessoas, imerso em um contexto social mais amplo, capaz de fornecer elementos articulados recursivamente no *strategizing* situado no cotidiano organizacional (Whittington, 2006). Reconhecido dessa forma, o *strategizing* é um processo que se sustenta nos significados compartilhados entre os diferentes praticantes envolvidos no fazer estratégia (Fenton & Langley, 2011). Da mesma forma, se a estratégia é um fenômeno imerso em um contexto social mais amplo (Seidl & Whittington, 2014), os significados compartilhados no fazer estratégia não são meras convenções entre praticantes, mas dependem de legitimidade, a qual é reconhecida como um “senso de adequação socialmente construído” (Vaara & Monin, 2010, p. 3). Luckmann (1987) afirma que “as raízes do processo de legitimação podem ser encontradas na ação social humana, pela justificação do que é em relação ao que deveria ser” e, então, complementa que o “processo de legitimação evidentemente consiste de articulações, primeiramente linguística, mas ocasionalmente também iconográficas” (p. 111).

Se é assim, a estratégia proposta pela Samarco pós-rompimento é objeto de atenção por parte não só de seus funcionários e acionistas, mas também da sociedade em geral. A visão de legitimidade sobre as ações da empresa, que antes – diante da licença social para operar, resultado de um amplo processo de legitimação por parte da Samarco – era tomada por certa, com o rompimento, é desfeita. Todas as suas ações passam a ser objeto de justificação. Essa justificação é intencionalmente direcionada pelo propósito estratégico da Samarco e significativamente articulada a partir da expectativa social relativa ao senso de adequação que define os padrões de legitimidade. Portanto, se o processo de *strategizing* da Samarco parece estar voltado para a retomada de sua operação, essa estratégia é objeto de convencimento social. A intenção da ação estratégica de retomada da operação passa por um processo de legitimação. Adota-se a perspectiva narrativa (Fenton & Langley, 2011; Fisher, 1984; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), que auxilia na compreensão do sentido atribuído nas narrativas da Samarco, tendo em conta que as histórias têm papel fundamental na constituição do homem como ser social. Fisher (1984) apresenta a concepção de homem como *homo narrans*: para dar sentido à sua vida – nas dimensões de ações, práticas, criações, ficções – os homens envolvem-se em elaborações de histórias capazes de articular o sentido que garante plausibilidade à sua existência. Assim, por essa perspectiva, as narrativas humanas (presentes em todas as dimensões de sua existência) são tanto históricas quanto situacionais, carregando consigo os elementos da produção das condições humanas de existência e os direcionamentos interpretativos das situações.

A partir dessa construção argumentativa, o objetivo desta pesquisa é analisar como ocorreu o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco como uma prática estratégica após o rompimento na barragem de Fundão. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com base em dados secundários disponíveis nos sites da Samarco – do qual se coletaram 307 arquivos (893 páginas) –, da Fundação Renova – 297 arquivos (647 páginas) –, e no canal do Youtube Samarco Mineração – 52 vídeos (191 minutos).

A respeito da estrutura deste artigo, serão apresentados inicialmente os fundamentos teóricos norteadores da pesquisa, caracterizados pela perspectiva da estratégia como prática, e as noções de virada narrativa e processos de *sensemaking* e *sensegiving*. Em seguida será descrita a abordagem metodológica, a análise dos dados e, por fim, encerra-se com as considerações finais.

A estratégia como prática social: posicionando entendimentos e demarcando a forma de apreensão

A perspectiva da estratégia como prática social propõe-se a compreendê-la como uma realização humana, imersa socialmente e fruto de um processo de construção social (Jarzabkowski et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). O conceito de prática social, basilar para a presente perspectiva, esclarece que a estratégia não é uma realização fruto de um processo racional puro ou essencialmente da genialidade do estrategista, mas é condicionada por uma estrutura social mais ampla que fornece regras e recursos para a ação, reflexos de sua imersão social. Com vistas a delimitar o conceito de prática social, Reckwitz (2002) busca ressaltar aspectos tratados nas diversas linhas de pensamento relacionadas a isso e conclui que a prática social é representada pelos padrões de comportamento permeados pelas conexões de diversos elementos como, por exemplo, o desenrolar das atividades corporais e mentais, a materialidade e como ela é utilizada e permeia o social, o know-how e, por fim, os estados emocionais e motivacionais dos indivíduos.

Assim, os estudos desenvolvidos sob essa perspectiva interessam-se pela compreensão de como, cotidianamente, na dimensão da práxis, os praticantes (que são muito mais amplos que somente os estrategistas que concebem a estratégia) realizam essa estratégia. Esse processo recursivo entre práticas e práxis, fruto da ação humana (portanto, realizada por praticantes), é concebido como *strategizing* no fazer da estratégia (Seidl & Whittington, 2014; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2017). Faz-se relevante ressaltar que as discussões mais contemporâneas sobre a estratégia como prática social insistem na incompletude da realização do projeto da perspectiva ante o fato de que a maior parte dos estudos tem dificuldade em dar conta tanto da dimensão situada do fazer estratégia (práxis) quanto da dimensão estrutural da imersão social da estratégia (prática) (Seidl & Whittington, 2014; Whittington, 2017), fazendo com que se foque na descrição de atividades e de praticantes envolvidos em algum processo estratégico, pautado em um entendimento superficial do entendimento de práxis (Tsoukas, 2018).

A práxis humana refere-se àquilo que os sujeitos efetivamente realizam no seu cotidiano. Na filosofia, o conceito foi inicialmente empregado como oposto à atividade de teorização, para evidenciar a realização prática cotidiana (Abbagnano, 1998). No entanto, não se pode tratar a práxis dissociada do entendimento que se tem da ação humana, que, inclusive, é base para as teorias que trabalham os conceitos de práticas sociais – Bourdieu, 2009, De Certeau, 2012, Giddens, 2003 e Schatzki, 2006 –; é certo que cada um dos autores possui sua própria perspectiva a respeito das práticas sociais e da natureza da ação humana, mas isso só reforça a necessidade de se compreender coerentemente todos esses conceitos na perspectiva da estratégia como prática social. A práxis, portanto, é um fazer **reflexivo**, que mobiliza a capacidade de pensar, refletir, aprender, criar, avaliar, distinguir e negociar, que se sustenta em interesses e intenções e, por essa razão, é imerso em um contexto social mais amplo sustentado por diversas práticas sociais (Giddens, 2003). Afirmar que a estratégia é um prática social é admitir que a práxis cotidiana dos diversos praticantes é permeada pelos próprios modelos do campo da estratégia que são (re)produzidos nas escolas de negócios, nas consultorias e nas empresas que os implementam, mas também é condicionada por práticas sociais

mais amplas, relativas a uma dimensão institucional daquilo que é aceito como certo e errado na própria sociedade. É nesse sentido que Tsoukas (2018) advoga pela discussão de uma dimensão ético-moral nas discussões de estratégia como prática.

A estratégia pela perspectiva da prática social é, portanto, uma construção intersubjetiva (Berger & Luckmann, 2003) em que, no processo de *strategizing*, os praticantes (funcionários de diferentes níveis organizacionais e atores externos à organização) negociam significados capazes de garantir a realização cotidiana da práxis relativa ao fazer estratégia. Os significados do que é e do que não é estratégia, de como deve ser, do que é um padrão de resultado satisfatório ou não, do que é certo ou errado não são criações puramente subjetivas; as práticas sociais carregam as referências objetivas daquilo que intersubjetivamente é legitimado como o padrão da ação a ser realizada na práxis cotidiana. Nesse processo, a linguagem adquire um papel relevante, uma vez que é por meio dela que a negociação de significados nessa construção intersubjetiva ocorre (Berger & Luckmann, 2003).

A obra de Berger e Luckmann (2003) trata especialmente da interação face a face e da linguagem nesse contexto. Contemporaneamente, no entanto, a diluição das fronteiras de tempo e espaço nos processos comunicacionais (Giddens, 1991), a veiculação (quase) em tempo real das ações de diferentes agentes sociais (em especial as organizações) e a possibilidade de interação e opinião da ampla sociedade em relação aos fatos e suas versões veiculados (especialmente a partir das mídias sociais) amplificou ainda mais o papel da linguagem, fazendo com que o social seja “construído a partir de, e através de, processos tecnologicamente mediados e de infraestruturas de comunicação” (Couldry & Hepp, 2018, p. 1), fazendo com que as interações nesse “universo” também importem para a compreensão da estratégia organizacional.

Entende-se, nesta pesquisa, que nesse caso as narrativas sejam de particular interesse, pois elas “são construções discursivas temporais que promovem um meio para o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, organizacional e social . . . [e] geralmente são articuladas somente em fragmentos como parte dos discursos organizacionais” (Vaara et al., 2016, p. 3), sendo importantes fontes de estabilidade e mudança no contexto organizacional. Dessa forma, a partir do posicionamento da perspectiva da estratégia como prática social e de sua natureza, entende-se que as narrativas sejam relevantes para compreender o fenômeno e se tornam um recurso importante para a sua apreensão na perspectiva da SAP (Barry & Elmes, 1997; De La Ville & Mounoud, 2003, 2010; Fenton & Langley, 2011).

No que diz respeito às pesquisas empíricas relacionadas à perspectiva da SAP que trabalham com narrativas, frequentemente consideram o ato de narrar como uma prática estratégica relevante (De La Ville & Mounoud, 2010; Rouleau, 2005; Sonenshein, 2010). Alguns exemplos são o papel que desempenham quanto à reputação organizacional (Mittins, Abratt, & Christie, 2011) e a sua utilização como ferramenta estratégica em situações de crise (Kopp, Nikolovska, Desiderio, & Guterman, 2011) e na recuperação da imagem organizacional (Valdebenito, 2013). Importante salientar que, nesta pesquisa, ao considerar o *sensegiving* (discutido adiante) como uma prática estratégica e analisá-lo a partir das narrativas produzidas pela Samarco no período pós-rompimento, não se pretende distinguir entre discurso e ação. Assume-se um papel performático da narrativa na negociação de significado de uma estratégia em um momento de mudança organizacional (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), sob entendimento do fenômeno da estratégia a partir da SAP como uma realização socialmente imersa e, portanto, – principalmente no caso de crise pós-rompimento – dependente de um processo de legitimação social (Vaara & Monin, 2010; Whittington, 2017).

Além disso, a SAP evidencia os processos de compartilhamento, influência e construção de significados a partir dos quais a estratégia é realizada e, além disso, reconhece que um modo de se compreender a estratégia como prática social é a partir da compreensão de suas narrativas (De La Ville & Mounoud, 2003, 2010). Destaca-se, ainda, que as narrativas são fundamentais para os processos de construção de sentido (*sensemaking*), em vista do seu caráter retrospectivo; e, para os processos de influência sobre a construção de significados (*sensegiving*), quando o narrador busca por maior engajamento e por uma interpretação direcionada, se torna indispensável compreender tais processos (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Contudo, neste trabalho, haja vista a problemática de pesquisa, será dada maior atenção ao *sensegiving*.

Sensemaking e sensegiving: as narrativas como forma de apreensão do sentido atribuído à estratégia

A construção de significados é intrínseca à vida em sociedade e está presente nas práticas e no meio organizacional. Nesse caso, o trabalho de Karl Weick (1995) propõe que é por meio do *sensemaking* que o desconhecido passa a ser conhecido. Isso posto, é por meio do *sensemaking* que os sujeitos literalmente produzem significados continuamente em relação às suas experiências, seja individualmente ou no âmbito social.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) ressaltam que o “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que seja compreendida explicitamente em palavras e que servem como um suporte para ação” (p. 409). Weick (1995) evidencia que o *sensemaking* constata a realidade como uma produção constante, na qual os sujeitos buscam criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que acontece (Weick et al., 2005).

Nesse sentido, no que refere aos processos de *sensegiving*, Gioia e Chittipeddi (1991) definem o *sensegiving* como um “processo de influência sobre a construção de significados (*sensemaking*) do outro em direção a uma redefinição preferível da realidade organizacional” (p. 442). Maitlis e Lawrence (2007) ressaltam que o *sensegiving* não se fundamenta apenas como uma atividade corriqueira nas organizações, mas também como relevante ao se caracterizar como um processo interpretativo capaz de influenciar os sentidos no processo de *sensemaking* por meio de uma linguagem persuasiva e evocativa. Importante ressaltar, portanto, que admitir o *sensegiving* como um processo possível é reconhecer que o *sensemaking* não é um processo neutro, mas que envolve negociações e posições de poder (De Laville & Monoud, 2003; 2010). Envolve reconhecer também que a análise de aspectos da linguagem (e os recursos artefactuais, visuais e iconográficos a ela vinculados) é fundamental para que se possa apreender os fenômenos em questão (Maitlis & Christianson, 2014; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016; Weick, 1995).

Além da influência de significados, o *sensegiving* apresenta também intenções e estratégias construídas pelos diversos atores e pela coexistência das diversas narrativas na organização. Nesse sentido, o *sensegiver* (praticante), por meio da construção e posterior disseminação das narrativas organizacionais, se torna também um locutor (*spokesperson*) da estratégia e dos diversos atores organizacionais. Em outras palavras, o *sensegiving* está presente nas narrativas organizacionais na medida em que o locutor (praticante) seleciona elementos relevantes, a maneira como a mensagem será apresentada, por quem e por que (Rouleau, 2005).

Outra questão que permeia o processo de *sensegiving* organizacional são os gatilhos, isto é, as condições que motivam o ator organizacional a se engajar em um processo de *sensegiving*. Sobre esse aspecto, Maitlis e Lawrence (2007) argumentam que o gatilho se relaciona ao contexto da organização, uma vez que pesquisas relacionadas evidenciam geralmente os períodos de mudança, nos quais o *sensegiver* busca moldar o *sensemaking* organizacional com relação ao que é almejado.

Reconhecendo que o engajamento em um processo de *sensegiving* ocorre em momentos de ambiguidade ou mudança, observa-se que, por exemplo, um período de crise organizacional ou de enfrentamento a um desastre corporativo são episódios que podem gerar a motivação – isto é, ser um gatilho – para os processos de *sensegiving*, na medida em que produz uma mudança estratégica da organização e que, consequentemente, esta deve ser traduzida e informada aos membros intra e extraorganizacionais.

Em síntese, falar em *sensemaking* é reconhecer de que forma as pessoas lidam com interrupções. Nesse sentido, os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* estão geralmente vinculados a momentos de rupturas, ambiguidades e incertezas, nos quais os indivíduos buscam criar significados e coerência (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). Portanto, o que faz a construção de narrativas crucial para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* é precisamente o processo de sequenciamento inerente e o encadeamento dos fatos e eventos que as narrativas apresentam; é a sequência que gera o sentido na medida em que os atores organizacionais impõem coerência formal aos acontecimentos considerados ambíguos (Patriotta, 2003).

É por essa razão que a construção de narrativas organizacionais e especialmente o potencial de desempenho da estória se constituem como chave na construção de sentido organizacional, dado o entendimento de que a narrativa “molda e transmite” o *sensemaking*. Em relação ao *sensegiving*, o narrador busca trazer para a estória uma intenção que será articulada, transmitida e disseminada.

As narrativas possuem características próprias e envolvem cadeias temporais de eventos ou ações realizadas por indivíduos. Sendo um específico tipo de texto, a narrativa não é simplesmente algo que possa ser “lido”; ela requer verbos que denotem que alguém fez ou vivenciou alguma coisa (Gabriel, 2004).

Nessa lógica, as narrativas representam as diversas versões dos acontecimentos que constituem determinado contexto, sendo estabelecidas por meio das representações e interpretações dos indivíduos perante suas experiências (Czarniawska, 2011). Gabriel (2000) destaca que

a verdade de uma estória não está sob sua acurácia, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo. (p. 180)

Em outras palavras, é por meio da narrativa que os indivíduos – ou organizações – constroem **sua versão e um sentido** sobre os acontecimentos que os perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com outras pessoas – ou com a sociedade (Gabriel, 2004). Para Vaara, Sonenshein e Boje (2016), as narrativas organizacionais possuem seis características, as quais, sob a perspectiva desta pesquisa, justificam essa forma de apreensão tanto em relação ao fenômeno em investigação quanto em relação às características dos construtos teóricos em análise.

A primeira característica, já citada neste texto como definidora do conceito de narrativas, é que as narrativas organizacionais são construções discursivas **temporais** que proporcionam um meio para o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, social e organizacional. Essa temporalidade distingue as narrativas de outros tipos de discurso e fornecem um meio para compreender processos de instabilidade e mudança nas organizações. Assim, no contexto desta pesquisa, as narrativas nos permitem compreender o *sensegiving*, objeto principal de análise, em um cenário de crise que desencadeou um inevitável processo de mudança.

A segunda característica é que as narrativas organizacionais nem sempre são estórias plenamente desenvolvidas; os enredos temporais não são explícitos e, por isso, a análise das narrativas no contexto organizacional precisa lidar com essa fragmentação. O delineamento metodológico nesta trabalho, com um recorte temporal amplo e um volume de dados narrativos significativos, teve por objetivo poder trabalhar o desenvolvimento de uma **narrativa de pesquisa** capaz de ordenar o enredo e a intenção que fundamenta o *sensegiving*, explicitando o “início” e o “fim-provisório” dessa estória, sem perder de vista o processo estratégico que conduziu seu enredo.

A terceira característica identificada nas narrativas é a delimitação dos meios pelos quais são produzidas e consumidas, a fim de que se possa compreender sua intencionalidade. Reconhecem Vaara, Sonenshein e Boje (2016) que as narrativas cotidianas nas organizações são geralmente dispersas, sem clareza dessa deliberação. No entanto, para o objetivo desta pesquisa essa característica é fundamental, uma vez que o *sensegiving* pressupõe a demarcação da intencionalidade e a estratégia é um fenômeno sempre intencionado.

A quarta característica diz respeito ao fato de que as narrativas organizacionais são parte de uma estrutura multifacetada, ligando-se aos níveis micro e macro de diferentes maneiras e exigindo foco em elementos específicos de análise dependendo do nível a ser apreendido. Essa característica é particularmente importante para que se possa realizar o projeto ontológico da perspectiva da estratégia como prática social, trabalhando a interligação entre os diferentes níveis de análise.

A quinta característica discute que, embora exista uma ênfase na linguagem (escrita e falada), as narrativas organizacionais também se relacionam a outras formas de comunicação, como os aspectos audiovisuais.

Ao entendermos a característica da realidade **mediada** (Coudry & Hepp, 2018) que é evidente para as organizações atualmente e que adquire especial ênfase em situações de crise e desastres corporativos, a possibilidade de trabalhar as narrativas com esse espectro ampliado torna-se especialmente interessante.

A sexta característica, por fim, evidencia que as narrativas desempenham um papel essencial em termos de estabilidade e mudança nas organizações, tendo um papel performativo no desempenho desses processos. Entende-se que essa seja talvez uma contribuição do trabalho, ao evidenciar como as narrativas vão performando um curso de ação desejado, balizado por um processo de legitimação (Luckmann, 1987; Vaara & Monin, 2010), relativo à estratégia organizacional ao longo do tempo pós-desastre, permitindo compreendê-las como uma prática estratégica de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre.

Abordagem metodológica

Antes de tudo esta é uma pesquisa qualitativa baseada em dados secundários e apresenta como nível de análise o organizacional, e como unidade de análise as narrativas organizacionais.

A coleta de dados foi realizada a partir dos meios de divulgação utilizados pela Samarco, como sua página da internet, relatórios, documentos e vídeos disseminados por ela no período do dia 5 de novembro de 2015 – data do rompimento – até agosto de 2017, período da coleta. Para a análise foram considerados pertinentes os dados disponíveis nos sites da Samarco, da Fundação Renova² e no canal do Youtube Samarco Mineração, conforme apontado no Quadro 1.

Quadro 1 – Fontes de dados

| Fontes | Dados |
|---|--|
| 1. Site da Samarco (www.samarco.com/) | 307 arquivos coletados (893 págs.), que correspondem a 9 arquivos gerais do site (22 págs.); 5 relatórios (333 págs.); 1 termo de transação e ajustamento de conduta (139 págs.); 44 press releases (96 págs.); 248 notícias (303 págs.) |
| 2. Canal do Youtube Samarco Mineração (http://bit.ly/3bXhfwe) | 52 vídeos coletados (191 min.) |
| 3. Site da Fundação Renova (http://www.fundacaorenova.org/) | 297 arquivos coletados (647 págs.) que correspondem a 12 arquivos gerais do site (212 págs.); 15 arquivos sobre linha do tempo (49 págs.); 56 press releases (90 págs.); 214 notícias (296 págs.) |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Levando em consideração o volume de dados secundários coletados foi necessário realizar inicialmente uma análise de conteúdo (Saldaña, 2011). A análise foi realizada com o auxílio do software Atlas.ti tanto como repositório dos dados como facilitador para análise. No que diz respeito à análise, esta foi realizada a partir de uma leitura flutuante cujo objetivo foi extrair as seguintes informações: (1) tipo do documento; (2) tema geral do texto/vídeo; e (3) mensagem geral.

2. A fundação Renova foi constituída para reparar os impactos do rompimento na barragem de Fundão, estabelecida pelo Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC), assinado pela Samarco, Vale e BHP Billiton, os governos federal e estaduais de Minas Gerais e do Espírito Santo, além de fundações e institutos como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, Instituto Chico Mendes, Agência Nacional das Águas, Instituto Estadual de Florestas, Fundação Nacional do Índio, Secretarias de Meio Ambiente, entre outros (TTAC, 2016).

Com a análise de conteúdo foi possível observar quais foram os direcionamentos do conteúdo publicado pela organização em análise. Enfim, com os resultados obtidos da análise de conteúdo foram inferidos seis momentos narrativos. Portanto, à vista dos resultados obtidos com a análise de conteúdo foi possível realizar a análise de narrativa, considerando que a partir dos momentos narrativos identificados foi possível escolher as narrativas consideradas mais emblemáticas para a análise, que constituíram os momentos performativos produzidos pelas narrativas.

A análise de narrativa foi baseada na abordagem interacional narrativa de Shuman (2012), pois, para o autor, as narrativas se constituem como um recurso cultural relacionado à negociação de significados em contextos locais ou mais amplos. Tal abordagem, dessa maneira, figura como mais adequada para responder a problemática de pesquisa proposta.

Dessa maneira, a análise narrativa terá como guia para análise a estrutura proposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura narrativa

| Pontos que revelam a estrutura da narrativa | Características e questionamentos |
|---|--|
| <i>Tellability</i> | Conteúdo e contexto. O que diz? |
| Propriedade e posicionamento | Quem fala e como se coloca. Como é o posicionamento do locutor em relação aos eventos (conteúdo)? E à audiência? E a si mesmo? |
| Pronome pessoal e formato de texto | Como o texto se apresenta. É em forma de texto corrido? Diálogo? |
| Intertextualidade e narrativa dialógica | Apresentação de interesses divergentes. Usa mais de um tipo de pronome pessoal? Dá voz a quem? Tira voz de quem? Existe mais de um locutor dentro do texto? Há uma negociação de sentido? |
| Categoria social-política | Pessoas que fazem parte da narrativa. Quem fez o que? |
| Mote narrativo | O que fica para além de tudo. O que sobra? |

Fonte: Adaptado de Shuman (2012).

Conforme Vaara, Sonenshein e Boje (2016) as narrativas possuem um papel performativo na realidade organizacional, contribuindo em processo de estabilidade mudança. Isso significa dizer que as histórias produzidas pela organização não são só descritivas, elas podem “agir” de forma a auxiliar um determinado curso de ação. Os seis momentos narrativos representam fundamentalmente esse papel performativo: em cada um desses momentos a organização lança mão de uma narrativa em relação àquilo que faz e pretende fazer; essas narrativas produzem efeitos como uma espécie de “termômetro” em relação ao público ao qual são direcionadas, permitindo aferição da legitimidade das ações. O próximo momento narrativo é sempre um passo adiante, mesclando elementos intencionais de influência do sentido e de aspectos reconhecidos como legítimos pela audiência. Assim, os seis momentos narrativos são parte relevante não apenas para se identificar a performatividade narrativa, mas também para conferir o enredo temporal da grande narrativa produzida pela organização em relação à sua estratégia pós-rompimento. Destaca-se que esse caminho metodológico também é parte das contribuições deste trabalho em relação ao potencial das narrativas na apreensão do *sensegiving* e da estratégia sob a perspectiva da SAP.

A análise de cada narrativa foi realizada na sequência dos pontos indicados no Quadro 2, tendo em vista seu conteúdo, narrador, atores, apresentação, dialogicidade, ações e o que fica para além de tudo isso. A análise cronológica nesse caso é fundamental, tendo em vista a problemática aqui desenvolvida e que o estabelecimento de um processo temporal propicia a análise profunda da intencionalidade e o sentido construído que permeia por toda a narrativa construída pela Samarco.

Pós-rompimento: direcionamento dos conteúdos publicados pela Samarco

Com o rompimento na barragem de Fundão a Samarco, desde o dia 5 de novembro de 2015, divulgou constantemente notícias, press releases e vídeos referentes ao evento e que dizem respeito a ações e tomadas de decisão da empresa, sua participação em termos e acordos com as diversas agências governamentais e o governo. Já a Fundação Renova começou a publicar materiais a partir de agosto de 2016, mês no qual a organização deu início às suas operações e assumiu os planos de mitigação do rompimento que até aquele momento eram de responsabilidade da Samarco. Nesse período com a transição do principal meio de comunicação em relação ao evento para a Fundação Renova, a Samarco se exime da necessidade de publicar sobre o rompimento e passa a direcionar seu conteúdo às atividades da própria organização.

Com o objetivo de identificar quais seriam as narrativas pertinentes e relevantes para a análise foi construída uma linha do tempo a partir da análise de conteúdo realizada, cujo objetivo foi inferir os direcionamentos de conteúdo por parte da organização. Foi observado que a cada três ou quatro meses a Samarco alterou de maneira significativa os temas que eram publicados, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Enfoque do conteúdo

| Período | Enfoque |
|---|--|
| 5 de novembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016 | Lamentações e desculpas Comprometimento e transparência |
| 1º de fevereiro a 30 de abril de 2016 | Atuação social, constante diálogo, proximidade com a comunidade |
| 1º de maio a 31 de julho de 2016 | Processo de reconstrução dos distritos impactados e participação da comunidade |
| 1º de agosto a 31 de outubro de 2016 | Início da operacionalização da Fundação Renova |
| 1º de novembro de 2016 a 31 de janeiro de 2017 | Um ano do rompimento na barragem de Fundão Ações socioculturais |
| 1º de fevereiro a 31 de abril de 2017 | Volta das operações da Samarco Impactos decorrentes da inatividade |
| 1º de maio a 31 de agosto de 2017 | Samarco: “Queremos voltar a operar” Período de <i>layoff</i> Legitimidade da Fundação Renova |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir da análise de conteúdo, e ainda, observando todos os desdobramentos do conteúdo produzido e divulgado tanto pela Samarco quanto pela Fundação Renova desde a ocorrência do desastre corporativo, infere-se a construção de uma narrativa baseada em seis momentos, os quais se direcionam ao slogan “fazer o que tem que ser feito” e, conseqüentemente, sua ânsia de voltar a operar.

Em suma, no que diz respeito aos momentos, em princípio (1) figura um momento narrativo que foca em esclarecimentos em relação ao evento e no comprometimento da empresa; em seguida, (2) a Samarco desenvolve um discurso responsivo em que busca mostrar que está agindo e está próxima da população impactada; posteriormente, (3) adota-se uma narrativa pautada no renascimento, tendo em vista o início da operacionalização da Fundação Renova; (4) recorre-se, então, a uma narrativa defensiva em que, ao evidenciar a magnitude do desastre, busca-se justificar a inação; a seguir, (5) a empresa desenvolve um discurso

sobre sua não operação e impactos relacionados a isso; e, por fim, (6) se estabelece uma narrativa pautada na necessidade de voltar a operar. Diante desses movimentos, observa-se a construção de uma narrativa maior, em que cada um dos momentos representa parte da construção da estratégia discursiva pós-rompimento.

Os momentos narrativos constituem, em uma primeira análise, o enredo temporal das narrativas produzidas pela Samarco no período pós-rompimento (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Em seguida, ao analisar essas narrativas cronologicamente e o enredo por elas produzido, começa-se a perceber alguns elementos importantes em relação à estratégia da empresa. A impossibilidade de operar em decorrência do desastre corporativo revela a princípio um aspecto bastante importante: todas as ações organizacionais não são independentes, elas estão imersas em um todo social que, ao mesmo tempo que as endossa, as constrange. A estratégia “é sobre o propósito e a direção da organização que [os teóricos organizacionais] estudam. Estratégia é um conceitochave em que muitos outros se ligam” e por muitas vezes a sociedade em geral pouco se preocupa com ela, sendo um “assunto da organização” (Whittington, 2017, p. 398). No entanto, quando esse “propósito e direção” valorizam a pressão por produção a ponto de levar a um desastre corporativo das dimensões do causado pela Samarco, todas as suas ações e, principalmente, seu “propósito e direção” futuros passam a ser objeto de discussões por parte da sociedade mais ampla, além de órgãos de controle e instituições de regulação de conduta. A estratégia passa então a ser um assunto “aberto”, muitos participam da sua discussão, e a organização passa a investir fortemente em uma estratégia discursiva, na qual a narrativa figura como uma prática de *sensegiving* inerente ao *strategizing* pós-desastre.

É aqui que a narrativa adquire um papel performativo no processo de *strategizing*. Não se deseja com isso afirmar que todo o *strategizing* está reduzido à discursividade narrativa, mas que diante da pressão pela abertura dessa estratégia (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017), a dimensão discursiva e o *sensegiving* ganham relevância e proeminência. Nesse movimento performativo, conforme indicam os seis momentos identificados, pode-se perceber que tais narrativas “agem” estrategicamente, de forma a infundir um sentido em relação a cada ação desenvolvida pela Samarco, e também fazem parte de um movimento para legitimar os esforços empreendidos pela empresa, ligando-os a argumentos articulados, de forma a convencer – quando se chega ao final provisório da história – de que a melhor solução para todos é a volta da operação da Samarco. A performatividade dessas narrativas se faz ver ainda à medida que o enredo dessas narrativas é endossado em comentários elaborados por pessoas que acompanham a notícia, em reportagens de mídia que aludem ao desastre corporativo como um “acidente”, em depoimentos de pessoas da sociedade em geral que desejam a volta da operação da empresa como recurso “salvador” de uma situação de calamidade, conforme se pode perceber nos dados levantados.

Strategizing e sensegiving: os momentos narrativos e a grande narrativa construída

Conforme abordado, a perspectiva da estratégia como prática social evidencia o *strategizing*. Veja que a utilização do gerúndio (final *-ing*, em inglês) no termo *strategizing* remete a um processo, o qual constrói e delimita a prática estratégica organizacional. Ademais, conforme Jarzabkowski et al. (2007), o *strategizing* comporta todas as ações, interações e negociações de sentido a partir das quais as práticas organizacionais se estabelecem. Todavia com o rompimento na barragem de Fundão, a Samarco, conseqüentemente perde sua licença social para operar e, assim, seu *strategizing* perde seu lastro operacional e sua atividade estratégica concentra um exercício discursivo de *sensegiving*.

Nesse exercício discursivo de *sensegiving* estabelecido pelo movimento narrativo construído pela Samarco, inferem-se seis momentos narrativos, os quais possibilitaram a escolha das seis narrativas mais emblemáticas construídas pela empresa. Ao final, há a composição de uma grande narrativa, a qual é reconstruída pelos autores deste trabalho, pautada por uma influenciância de sentido direcionada à volta das operações da empresa.

(1) “Somos transparentes e vamos fazer o que tem que ser feito”

A partir do rompimento na barragem se torna necessário que a empresa preste esclarecimentos sobre o que aconteceu para seus funcionários, *stakeholders*, interessados, comunidade envolvida e a sociedade em geral. Porém, quando eventos dessa natureza ocorrem, é necessário também tomar decisões relacionadas a solucionar e minimizar os impactos decorrentes. Nesse sentido, o primeiro momento narrativo adota um conteúdo pautado em esclarecer e, ao mesmo tempo, no comprometimento em solucionar os impactos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão.

Nesse contexto, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 11 de novembro de 2015, intitulada “Comunicado oficial dos CEOs” (Samarco Mineração, 2015a). Na notícia, os CEOs Murilo Ferreira, da Vale, e Andrew Mackenzie, da BHP Billiton, estabelecem a realização da visita à mina da Samarco e também aos complexos de barragens. Observa-se que na narrativa existe a busca por mostrar, na ação dos praticantes da organização, o comprometimento dos acionistas, tanto pelo interesse de esclarecer quanto pela prospecção de ações de mitigação, conforme mencionam a criação de um fundo de emergência para a Samarco.

Observa-se a existência de dois locutores, os quais, como CEOs das acionistas da Samarco, possuem interesse direto nos acontecimentos que perpassam esta organização. Dessa forma, estes buscam evidenciar que estão próximos da Samarco nas ações de mitigação. Ao se posicionarem como narradores centrais dessa narrativa, os CEOs da Vale e da BHP exercem um importante papel em descentralizar a função da Samarco, evidentemente com uma imagem desgastada e desacreditada.

O papel do narrador em um texto narrativo é sempre de onipresença e pretensa neutralidade salvadora – o narrador tudo sabe e tudo pode prever. Portanto, apresentar a voz dos dois CEOs nesse contexto tem a clara intenção de proporcionar uma segurança a respeito dos acontecimentos futuros e, fundamentalmente, apropriar-se da voz capaz de atribuir um sentido conveniente.

Em suma, a ação narrada reforça o papel de praticantes da estratégia, cujo objetivo é demonstrar o interesse por parte da Samarco em saber o que de fato aconteceu com o rompimento. Ressaltar essa ação a partir de sua divulgação é intencional, afinal, a organização aqui inicia um movimento discursivo de influência de sentido, parte relevante de seu *strategizing*.

Além disso, chama atenção a maneira como os locutores caracterizam o rompimento na barragem de fundão, conforme o trecho:

“Nossa prioridade no momento é entender a extensão das consequências do acidente nas barragens e como podemos providenciar apoio adicional.”

Veja que o desastre corporativo é caracterizado como um “acidente”, o que remete a uma influência de sentido que busca suavizar o que aconteceu. Em outras palavras, os locutores, ao escolherem a palavra “acidente”, amenizam o acontecimento. Esse caso figura como exemplo de uma situação na qual a escolha de determinada palavra conduz “os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (Magalhães, 2013, p. 84).

Em seguida, existe um enorme esforço em se apropriar da voz que outrora pertencia à Samarco, reiterando que a empresa está comprometida e agindo. Isso fica claro quando mencionam o encontro com as equipes da empresa envolvidas no trabalho de mitigação, quando relatam todo suporte dos acionistas e, principalmente, ao enfatizar que a Samarco atualizará constantemente as informações.

Repare-se que existe um reforço, dado o processo de *sensegiving* estar direcionado à transparência e comprometimento, no entendimento de que a empresa e seus acionistas estão sendo transparentes no

processo. Isso é decorrente de um discurso pautado na participação não só das organizações e de seus funcionários, mas também da comunidade da região e das autoridades. Em vista disso, sendo o *strategizing* um processo permeado pelas negociações dos múltiplos atores e de práticas situadas, observa-se na narrativa estabelecida aqui que a Samarco tenta trazer a voz desses múltiplos atores, os quais possuem interesse direto em tudo que está acontecendo.

Todavia, mesmo trazendo tantos elementos para o enredo, a narrativa não apresenta nenhuma informação concreta do que ocorreu ou quais impactos já conseguiram ser averiguados. Isso tem um motivo; afinal, ao não tocar nesse assunto, a empresa e suas acionistas omitem sua responsabilidade para com o desastre e direcionam o processo de *sensegiving*, que enreda uma estratégia discursiva cujo foco é conseguir recuperar sua imagem organizacional e legitimidade: a Samarco é uma empresa transparente e disposta a resolver o que for preciso.

(2) “Nós estamos agindo”

Após os direcionamentos a respeito de esclarecimentos e comprometimento por parte da Samarco, esta dá início a um discurso responsivo, evidenciando as ações realizadas ou prospectadas e, ainda, há esforço em mostrar que a empresa está atuando próxima das comunidades impactadas e, conseqüentemente, que está aberta ao diálogo. Em vista disso, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 4 de dezembro de 2015, cujo título é o slogan “Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso” (Samarco Mineração, 2015b).

Em primeiro momento, reconhecendo que a notícia foi publicada em um período ainda recente ao rompimento na barragem, esta é estabelecida como um tipo de resposta aos questionamentos externos, conforme o seguinte trecho:

“Neste momento, estamos sendo muito questionados, mas continuamos firmes para esclarecer os fatos.”

Observa-se que a estrutura textual apresentada nesse excerto evidencia a não concordância com os questionamentos a que está sendo submetida: ao afirmar “estamos sendo muito questionados” e logo em seguida modalizar usando a palavra “mas”, a empresa estabelece discursivamente a relutância em admitir as circunstâncias relativas ao evento. Evidencia-se ainda que, mesmo perante os questionamentos, os propósitos organizacionais que conduziram a Samarco até aqui continuam os mesmos: “continuamos firmes”. Além disso, a firmeza se direciona aos “esclarecimentos”, e não a uma mobilização efetiva para reinventar o modo de organizar.

Todavia, mesmo não explicitando os motivos pelos quais é questionada, a narrativa evidencia algumas questões: (1) a reafirmação de que a Samarco agiu de forma emergencial e não mediu esforços “**para atender as emergências e buscar soluções**”; (2) ao afirmar que “**Somos mais de 3 mil pessoas orgulhosas do trabalho que realizamos há 40 anos no Brasil**”, a organização remete à sua legitimidade; e (3) foi publicado um infográfico quantificando as ações realizadas até aquele momento (Samarco Mineração, 2015b).

Nesse sentido, a narrativa figura como uma ilustração da adoção de um recurso presente em diversos documentos publicados pela empresa, ou seja, um fragmento narrativo no qual se busca responder de forma implícita ou explícita questionamentos e pressões externas, evidenciando a característica já descrita neste trabalho de que a estratégia e os propósitos organizacionais passam a ser de interesse social mais amplo e não só da organização.

Aqui infere-se que o principal objetivo da mensagem, além da busca em responder alguma coisa, figura as ações e a reafirmação de que estão fazendo alguma coisa. Reforçado pelo título, que menciona o slogan da organização, e pelo título do infográfico, “Em ação desde o primeiro momento”.

Em continuidade, a organização se posiciona em relação a si mesma como íntegra, orgulhosa e, principalmente, legítima; portanto, nessa narrativa também é apresentada uma estratégia defensiva diante dos questionamentos que desestabilizam a imagem da organização pós-rompimento na barragem de Fundão. Ademais, seu conteúdo se direciona à responsabilização da organização em agir, tendo como enfoque as ações emergenciais realizadas e, sobretudo, sua continuidade, conforme o trecho:

“E continuaremos fazendo o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso, o compromisso da Samarco.”

Por fim, questiona-se: qual ator estabelece o que deve ser feito? O papel de estabelecer o que deve ser feito parece ser assumido por aquele que não o fez durante todo o período pré-rompimento. Durante muito tempo, a Samarco detinha o papel de grande herói no contexto em que operava, exemplificado pelo fato de que obteve uma licença social para operar (Samarco Mineração, 2015c). Ao delinear a narrativa em análise, a empresa parece conservar seu papel heroico, afirmando-se inúmeras vezes como vítima de um acidente e, ainda mais, como aquela que pode salvar todos dos efeitos gerados.

(3) “Fundação Renova entra em cena: achamos uma solução?”

O discurso responsivo se estabelece até meados de julho de 2016, que antecede o início da operação da Fundação Renova. Até esse período o direcionamento do conteúdo publicado pela Samarco evidenciava suas ações e seu comprometimento em solucionar os impactos do rompimento. Assim, com a assinatura do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta, que previa a constituição de uma fundação privada para desenvolver projetos direcionados a mitigar os impactos, no mês de agosto de 2016 o conteúdo é direcionado ao início da operação da Fundação e, conseqüentemente, à apropriação das ações da Samarco pela Fundação Renova.

Percebe-se outra vez, como já observado no primeiro momento narrativo, o surgimento de um novo narrador na narrativa pós-rompimento. Assim como no início os CEOs da Vale e da BHP assumiram o papel de narradores, nesse momento a Fundação Renova passa a figurar como um novo personagem, central, que terá o papel de narrar, de forma onipresente e neutra, os eventos relativos ao contexto em análise.

O início da operacionalização da Fundação Renova figura como “um recomeço” na retomada das ações e no estabelecimento de novas medidas para mitigar os impactos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão. Nesse contexto, a narrativa escolhida é a notícia publicada pela Samarco no dia 3 de agosto de 2016, intitulada “Fundação assume a continuidade das ações de recuperação” (Samarco Mineração, 2016a).

Antes da notícia, já existiam figuras que remetiam a um exercício de *sensegiving* direcionado ao renascer, levando em consideração as imagens das mudas nascendo e de um rio limpo, cuja mata ciliar está intacta e reestabelecida. Além disso, as outras imagens evidenciam reconstrução, trabalho e ações sendo concretizadas.

É a partir dessas imagens que o locutor dá continuidade na narrativa, descrevendo que a Fundação Renova já está em operação. Em seguida há um reforço sobre a ação desenvolvida pela Samarco até aquele momento, ao passo que o locutor apresenta a nova organização, como esta foi estabelecida e quem faz parte dela. Ao fim, explicam o significado da marca.

A Samarco, como narradora, referindo-se à constituição da Fundação, posiciona a nova organização como transparente para a audiência. Esse tipo de posicionamento é uma estratégia discursiva recorrente nos

processos de *sensegiving* da Samarco durante todo o período analisado. Dado que a Fundação Renova, mesmo que independente, possui sua imagem atrelada à Samarco e, ainda, é uma organização recente, o narrador procura dar credibilidade a suas ações pela existência de comitê externo que a acompanha, monitora e fiscaliza. Além disso, fica claro que o discurso apropriado pela Fundação é o mesmo da Samarco, ou seja, pautado em transparência, comprometimento e ação.

Ao fim da narrativa, o narrador estabelece uma quebra no texto corrido, em que narra o significado da marca “Fundação Renova” e afirma que a marca é simples e dinâmica, relacionada à humildade e à coexistência de diversos atores. Aqui há forte infusão de sentido, aspecto central do *sensegiving*, com o estabelecimento de uma estratégia discursiva direcionada ao recomeço: o nome Renova, a representação da comunidade, empresas e governos – de forma que todos estão em um mesmo nível –, a alusão aos rios, matas e terras. Um *sensegiving* direcionado ao recomeço e ao encontro de uma solução para os impactos decorrentes do desastre corporativo que a Fundação Renova – conforme seu slogan – irá “reparar, restaurar e reconstruir”.

Em suma, o que fica dessa narrativa é o *sensegiving* que promove o encontro de uma solução para remediar os impactos do desastre corporativo. Em outras palavras, fica entendido que atuação da Fundação Renova terá maior efetividade.

(4) “Ainda há muito a ser feito”

Mesmo com a apropriação pela Fundação Renova das ações e programas de mitigação do rompimento e, conseqüentemente, da sua divulgação, a Samarco publicou, um ano após o rompimento, um vídeo em seu canal do Youtube, intitulado “Samarco 1 ano: Ainda há muito a ser feito” (Samarco Mineração, 2016b). O vídeo, sem áudio, apresenta imagens e frases que exemplificam nesse momento a aderência da empresa a um discurso defensivo em que, ao evidenciar os impactos do desastre, justifica a impossibilidade de agir. Este vídeo é o único documento coletado, publicado pela Samarco, que descreve de maneira explícita alguns dos impactos do rompimento.

Em relação ao conteúdo do vídeo, é importante entender que este refere-se aos impactos do rompimento apresentando em seu início imagens da lama, dos distritos destruídos e do Rio Doce poluído, em geral imagens monocromáticas e de destruição. Porém, logo em seguida, quando a narrativa estabelece uma retrospectiva do que se realizou desde então, as imagens passam a mostrar ações sendo concretizadas, a participação das comunidades e a natureza intacta.

No que diz respeito ao conteúdo apresentado pelo vídeo, trata de alguns dos impactos originados pelo desastre corporativo, seguidos da tentativa de uma retrospectiva das ações de recuperação concretizadas até aquele momento. Além disso, se estabelece que, neste momento, o responsável pelas ações de recuperação é a Fundação Renova e não mais a Samarco.

É fundamental ressaltar a recorrência, por parte da Samarco, na divulgação constante das mesmas ações em períodos diferentes. Esse vídeo, por exemplo, apresenta ações emergenciais que já foram divulgadas logo após o rompimento e, portanto, não fazem parte dos programas de recuperação desenvolvidos pela Fundação Renova, já que esta foi estabelecida apenas em março de 2016. Logo, se caracterizam por ações emergenciais e de direito dos impactados, ou ainda, que foram definidas judicialmente.

Por conseguinte, fica claro que a exposição dos impactos foi uma estratégia discursiva adotada pela organização para justificar falta de ações e, ao mesmo tempo, enfatizar o que ela já realizou para mitigar os impactos. Novamente o *sensegiving* apresentado pela empresa é direcionado a seu comprometimento e à tentativa de “fazer o que deve ser feito”. Além disso, quando a Samarco afirma, ao final do vídeo, “mas ainda há muito a ser feito”, se estabelece uma infusão de sentido muito grande. Pois, ao mesmo tempo em que ela reforça o que fez como ações significativas quanto ao incidente, ela as diminui quando afirma que ainda existe muito a ser feito. Em outras palavras, é como se a empresa afirmasse “essas ações são só o começo” e, por

consequente, existe muito a ser feito. A forma como a narrativa se apresenta reforça seu papel heroico, que se fundamenta sobre o seu slogan “fazer o tem que ser feito”: o herói nunca possui uma tarefa fácil; o heroísmo se estabelece no alcance de resultados que outros não são capazes de obter.

Ao fim a Samarco se exime da responsabilidade pelas ações de recuperação, quando menciona que a Fundação Renova, desde agosto de 2016, é responsável por dar continuidade aos programas de recuperação socioeconômicos e socioambientais.

(5) “Estamos paralisados! Alguém recorda dos impactos econômicos?”

Com o lançamento do site da Fundação Renova, houve queda significativa de publicações da Samarco referentes ao rompimento e, a partir de agosto de 2016, a empresa passou a publicar em volume maior conteúdos relacionados à própria organização.

Levando em consideração a inoperação da organização desde o desastre corporativo e sua busca contínua pelas licenças necessárias para conseguir voltar a operar, ela adere a um discurso pautado no acúmulo de mais de um tipo de impacto relacionado ao desastre corporativo: o impacto econômico decorrente da sua não operação.

A narrativa pertinente se caracteriza pela notícia publicada em 28 de março de 2017, intitulada “Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia” (Samarco Mineração, 2017b). Aqui identifica-se um *sensegiving* que busca em primeiro momento suavizar demissões e programas de desligamentos voluntários tendo como justificativa a sua inoperação. Além disso, ao tratar dos impactos ambientais, socioculturais e econômicos do desastre corporativo, é comum a empresa acrescentar mais um, reforçando-o: o contínuo impacto econômico relacionado à sua inoperação.

A narrativa divulga os resultados de um estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada, contratada por uma das empresas acionistas da Samarco. Nesse contexto, é mencionado que o estudo estimou os impactos diretos e indiretos da inatividade da Samarco e, ainda, que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco caso continue a inoperação da empresa. É relevante mencionar que toda essa descrição está situada em um contexto de “Brasil em crise”, no qual a sensibilização de toda a população em relação ao desemprego e aos fatores econômicos é evidente. Adotar esse tipo de argumento é um elemento poderoso na tentativa de influência do sentido. Por fim, apresentam alguns números e um infográfico.

Um ponto que chama atenção é a narrativa dar voz ao estudo realizado, conforme o trecho:

“Entre os resultados, o estudo aponta que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco no próximo ano, caso a Samarco não volte a operar nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo em 2017.”

Aqui se reforça um *sensegiving* pautado nas consequências da não operação da empresa. Esse trecho acentua, a partir da escolha das palavras, uma comunicação filtrada na qual a culpa – caso as demissões sejam concretizadas – recai em quem ou no que não permitiu que a empresa voltasse a operar. Em outras palavras, a forma como a empresa se coloca a exime da culpa. Além disso, como é dada voz ao estudo, é ele que estabelece que cerca de 20 mil empregados possam ser demitidos, e não a Samarco.

Para dar maior credibilidade às consequências econômicas, no infográfico estão números elaborados a partir de prospecções futuras, para os próximos 10 anos, o que possui um efeito aumentado da situação para quem lê a narrativa. Ora, essa notícia foi publicada em março de 2017, e nenhum dos dados divulgados faz alusão ao ano de 2016, no qual a empresa também estava em inoperação.

Essa narrativa é exemplo de uma estratégia discursiva bastante utilizada pela organização, isto é, narrativas que estabeleçam justificativas para ações consideradas ruins ou desfavoráveis ou que possam colocar em jogo sua credibilidade. Dessa maneira, é recorrente a adoção de uma estratégia discursiva que faz com que as culpas de diversas ações sejam justificadas de maneira que a organização se mantém neutra.

Em suma, a narrativa apresenta um direcionamento de sentido no qual o locutor busca evidenciar a legitimidade da Samarco, sua importância econômica para o país e as consequências caso não volte a operar em um período próximo.

(6) “Queremos voltar a operar”

O último momento narrativo é emblemático, pois exemplifica toda a grande narrativa construída pela organização desde o dia do desastre. Por essa razão, a narrativa analisada figura na notícia publicada no dia 30 de maio de 2017, intitulada “Artigo: Queremos voltar a operar” (Samarco Mineração, 2017a).

Antes de tudo, pontua-se a imagem publicada: uma foto do novo diretor-presidente da Samarco, Roberto Carvalho, junto a uma frase dita por ele “Acreditamos na legitimidade da retomada da empresa”. O diretor-presidente assume a primeira pessoa do plural, na medida em que, ao mencionar a Samarco como “nós”, ele remete a si mesmo e aos funcionários da organização; logo, afirma que ele e os funcionários acreditam ser legítimo que a empresa volte a operar. Ora, é fundamental salientar, neste momento, que legitimidade não é algo determinado pelo presidente ou pelos funcionários da empresa, mas, sim, pela sociedade na qual ela está inserida.

Já a respeito do conteúdo proveniente do texto, é possível observar nos desdobramentos da narrativa que, primeiramente, evidencia-se o desastre corporativo ao passo que se recordam as ações realizadas, a responsabilidade em agir, em esclarecer, e o quanto a Samarco é comprometida.

Em seguida o foco recai em mostrar que a empresa está preparada para voltar a operar e que o que ocorreu não acontecerá novamente. Dando continuidade, o narrador pontua a necessidade de realizar o Licenciamento Operacional Corretivo das estruturas existentes no complexo de Germano, e ainda reforça a falta de uma das licenças, a da cidade de Santa Bárbara. Porém, logo o narrador ressalta que já estão em busca de uma solução judicial para o caso.

Após abordar alguns aspectos legais que impedem a volta da Samarco, o conteúdo é direcionado aos impactos decorrentes da inatividade da empresa. São abordados os períodos de *layoff* realizados, os impactos relacionados aos funcionários e suas famílias, os impactos para perspectivas de negócios com fornecedores e clientes, impactos prospectados decorrentes de alguns resultados do estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada e, por fim, os impactos para a sociedade em geral.

Ao fim, reafirmam a contribuição econômica da Samarco ao país e fazem referência à legitimidade tanto da empresa quanto de seus motivos em retomar as atividades. Completam que sempre foram responsáveis com suas obrigações e que agora necessitam de urgência e agilidade nos processos relacionados à volta de suas operações.

A narrativa apresenta como locutor o diretor-presidente Roberto Carvalho, porém, ele narra em primeira pessoa do plural e, portanto, durante todo o texto dá sua voz à Samarco³ e a todo o caminho percorrido por ela até esse momento. Um primeiro posicionamento da organização é apresentado no trecho

“O fato marcou profundamente as comunidades impactadas, o meio ambiente e a trajetória da Samarco. Durante esse período, não medimos esforços para cumprir nossas obrigações.

3. A alusão à Samarco ocorre quando o narrador, ao se utilizar da primeira pessoa do plural, se refere a si e aos funcionários da organização, dando sua voz, portanto, à Samarco.

Estivemos dedicados na assistência às pessoas e na remediação dos danos ambientais – ambos atualmente sob liderança da Fundação Renova.”

Veja que, ao mencionar o rompimento, a Samarco se coloca também como vítima, ao afirmar que o fato marcou profundamente sua trajetória. Depois, seu posicionamento é de que a empresa fez o possível para cumprir com as **obrigações** competentes a ela. Aqui a narrativa é clara ao afirmar que as ações foram realizadas devido a obrigações. Logo após, a narrativa menciona a Fundação, a fim de declarar que neste momento a Samarco não é mais responsável em mitigar os impactos do rompimento.

Pouco depois, levando em consideração que o objetivo da organização é a retomada de suas operações, ela posiciona-se como preparada para isso, conforme afirma que houve obras de reforço às estruturas remanescentes, revisão do plano de ações emergenciais, melhora nos sistemas de alerta e realização de simulações com a comunidade.

No que tange ao posicionamento da empresa para/com a audiência, a Samarco afirma possuir legitimidade para retomar suas operações. O locutor constrói esse posicionamento pautado em um *sensegiving* direcionado à importância da empresa para a região e o país, como uma produtora de riqueza, indispensável para o crescimento da região em que atua. Além disso, se posiciona como uma empresa responsável e comprometida. Por essa razão, ela acredita ter a legitimidade para retomar suas operações.

Fica explícita a importância do *sensegiving* como uma prática central no *strategizing* da Samarco, centrado na retomada das suas operações. Para isso, observa-se a utilização de um *sensegiving* direcionado a mostrar o quanto a empresa tem impactos significativos, tanto econômicos quanto para solucionar as questões decorrentes do rompimento na barragem de Fundão. Ainda, em relação às negociações de sentido presentes no texto, a empresa é pontual em salientar qual prefeitura ainda falta conceder a declaração de conformidade. Ao fazer isso, a empresa busca apresentar, de certa forma, um culpado direto que a impede de prosseguir.

Como se pode observar nos desdobramentos da narrativa, ela se apresenta como uma estratégia pela qual a organização tenta solucionar aspectos fora do seu alcance. Além disso, ela busca gerar empatia com a organização por parte do leitor⁴ quando o *sensegiving* foca que todos os envolvidos – tanto a população impactada quando a própria organização – sofrem consequências pela ocorrência do desastre corporativo, mas, principalmente, pela contínua inatividade da organização.

Por fim, o que fica da narrativa é um tom coercitivo da organização para voltar a operar, já que, de acordo com ela, fez o que deveria ser feito. Além disso, a volta de suas atividades é estabelecida por um *sensegiving* de que isso é a solução para minimizar os impactos já conhecidos do desastre corporativo, como também para evitar impactos futuros.

Considerações finais

Antes de tudo, Gabriel (2004) menciona que são pelas narrativas que os indivíduos – ou organizações – constroem sua versão e um sentido sobre os acontecimentos que vivenciam. Dessa maneira, é fundamental entender que, ao mesmo tempo que a problemática deste trabalho se pauta sobre a versão estabelecida e assumida pela Samarco Mineração, a própria pesquisa também se constitui como uma versão e, portanto, se estabelece como uma narrativa referente aos dados secundários analisados (Czarniawska, 2004).

Ao analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas da Samarco como uma prática estratégica central no *strategizing* de uma organização em crise, percebe-se que a empresa, a partir da concretização

4. O público-alvo, inferido pela análise de conteúdo, dessa narrativa é a população impactada.

do desastre, constrói uma grande narrativa em relação ao desastre que, desde seu início, se constitui em uma influencição de sentido direcionada à volta de suas operações, caracterizada por seis momentos aqui inferidos e analisados.

Toda a construção dessa narrativa posiciona a Samarco como herói e vítima de uma injustiça: a impossibilidade de voltar a operar. Atribui-se à empresa o papel de salvador: se consegue voltar a operar, logo leva com ela toda uma comunidade, uma região, um país. Ao mesmo tempo, ao adotar um discurso pautado em uma lógica de causa e efeito, estabelece que, se permanecer a “injustiça” de estar impedida de voltar a operar, todo um “efeito dominó” se estabelecerá, causando prejuízos econômicos de toda ordem. Nota-se que a Samarco é colocada como personagem central: nenhuma outra organização, ou nenhuma outra solução, seria capaz de possibilitar desenvolvimento local regional nacional em termos econômicos como ela faz. Assim, todos são “reféns” de sua operação. Aludir, portanto, aos dados apresentados é evidenciar que não há outra saída a não ser ceder à operação da empresa. Percebe-se que toda essa narrativa foi preparada durante a trajetória aqui descrita, que começou afirmando o comprometimento, o papel de vítima da empresa em relação ao “desastre”, passando pelo discurso de “fazer o que deve ser feito” e chegando à conclusão de que o “herói” não pode ser impedido de realizar suas “benesses”, sob pena de um “sofrimento” coletivo. Fica estabelecida aí uma estratégia discursiva que parece direcionar um sentido muito claro em relação a todo o evento sob análise.

Durante toda a trajetória, percebe-se que existe uma negociação de vozes que percorre toda a narrativa: em primeiro momento, a voz pertence à Vale e à BHP; então, à Samarco; depois à Fundação Renova; e, por fim, à Samarco novamente, porém, agora repaginada, com novo presidente. Mesmo com a contínua negociação de vozes e, conseqüentemente, a existência de diversos narradores, fica explícita a ausência de um espaço para *sensemaking*. A falta de abertura para que um *sensemaking* seja estabelecido por outros atores fica nítido nos momentos em que a organização, ao divulgar notícias, press releases ou vídeos, o faz com o intuito de algum tipo de resposta a algo ou a alguém, como forma de defesa e pautada sobre uma estratégia reativa. Todavia, ao passo que a organização deixa claro que determinada publicação é devida a algum tipo de questionamento, ela não expõe de fato sobre o que ela está respondendo ou mesmo a quem responde. Ela não dá espaço aos questionados e só expõe seu lado, seu sentindo, sua versão. Ou ainda, quando abre algum tipo de espaço, são para versões que corroboram seu processo de *sensegiving*.

Para além da identificação do sentido direcionado nos materiais produzidos pela Samarco no período pós-desastre, algumas contribuições teóricas podem ser apontadas a partir desta pesquisa.

Primeiramente, as análises permitem identificar que o ***sensegiving* se constitui como uma prática estratégica proeminente no *strategizing* de organizações em crise**. Nesses casos, a estratégia organizacional fica em evidência – sob julgamento dos praticantes tanto internos quanto externos – e, portanto, uma das práticas fundamentais no processo de *strategizing* constitui-se no *sensegiving*, com a tentativa da organização de influencição de sentido que lhe permita engajar-se em um processo de legitimação do seu papel na retomada da liderança de sua própria conduta e de seus propósitos. Não por acaso, nesse *sensegiving* **as narrativas figuram como um recurso performativo pela estabilidade e mudança dessas organizações**. Tendo em vista as características das narrativas organizacionais, que conferem um nexos temporal e de sentido, e também a metáfora do *homo narrans* para caracterizar a natureza humana (FISHER, 1984), as narrativas passam a “agir” pelas mudanças direcionadas pelo sentido atribuído e conferem estabilidade quando os significados veiculados por ela são intersubjetivamente compartilhados. Esses elementos, para além do caso analisado, nos permitem compreender as organizações de forma ampla.

Uma segunda contribuição teórica que os achados permitem discutir diz respeito ao próprio fenômeno da estratégia. Em situações de crise, as organizações são pressionadas a **se engajar em um processo de abertura da estratégia, em diferentes graus de transparência e inclusão** (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017), evidenciando ainda mais a imersão social da estratégia e a complexidade do processo de *strategizing*. Nessas situações, à medida que precisam do reconhecimento dos diferentes

praticantes (internos e externos) mediante um processo de legitimação, passam a envolver outros praticantes no fazer estratégia e, ainda, a tornar mais transparentes suas ações, a fim de efetivarem tal legitimação. O grau de transparência e inclusão necessário nesse processo de abertura parece ser proporcional ao tamanho da crise, desastre ou necessidade reputacional.

Por fim, uma terceira contribuição teórica que esta pesquisa enseja advém das discussões de Tsoukas (2018), Seidl e Whittington (2014) e Vaara e Whittington (2012). Quando Tsoukas (2018) propõe a **discussão da dimensão ético-moral das práticas dentro da perspectiva da estratégia como prática social e reitera o entendimento de práxis como uma das fraquezas do estágio atual da perspectiva** (fazendo coro com Seidl & Whittington e Vaara & Whittington, que afirmam que as pesquisas dentro da perspectiva têm tido dificuldades em trabalhar efetivamente o construto multinível da SAP), evidencia uma explicação para desastres corporativos como o discutido nesta pesquisa. Durante toda a análise dos dados, pode-se perceber uma tentativa de desresponsabilização da empresa, de seus gestores e funcionários pelo que eles chamaram de “acidente”. No entanto, evidências de fraude, de conhecimento antecipado do problema, mostraram que o desastre não foi “acidente” e que medidas organizacionais poderiam ter sido empreendidas para evitar o ocorrido.

Assim, se começarmos a discutir a dimensão ética da estratégia, conforme conclama Tsoukas (2018), a partir da ideia de práxis da SAP, e, como pesquisadores, passarmos a reconhecer, pesquisar, comprovar e ensinar que a práxis na estratégia é realizada por seres reflexivos, capazes de pensar e agir eticamente, refutando na pesquisa a ideia até aqui disseminada de práxis como um fluxo ordinário de atividades, dissociadas de interesses e reflexividade, talvez possamos efetivamente contribuir com a real noção de responsabilidade, em que os gestores não possam mais ser apresentados como pessoas sem rosto, sem responsabilidade, sem assinatura, escondidos atrás de processos, regras e hierarquias que justificam ações antiéticas, fraudulentas e corruptas que culminam em desastres como o que foi objeto deste estudo. Se a abordagem da estratégia como prática social pode contribuir de alguma forma com essa reflexão e todas as narrativas aqui ordenadas de acordo com a real intenção organizacional puderem evidenciar essa discussão, o impacto e o interesse da pesquisa aqui apresentada terá cumprido seu melhor papel. Nesse sentido, pesquisas futuras que puderem amplificar esses três caminhos de contribuição teórica parecem ser de grande colaboração para os estudos organizacionais e para a compreensão da estratégia como um fenômeno para além do interesse econômico, funcional e eficaz das organizações, mas como uma realização humana capaz de produzir resultados de natureza diversa, inclusive contribuindo com o desenvolvimento das organizações em geral e da sociedade como um todo.

Referências

- Abbagnano, N. (1998). *Dicionário de filosofia*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). On paradigms and narratives: Barry and Elmes' response. *The Academy of Management*, 22(4), 847-849. Recuperado de <http://bit.ly/31Squadw>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: Tratado sobre a sociologia do conhecimento* (23a ed.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 1966).
- Bourdieu, P. (2009). *O senso prático*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Couldry, N., & Hepp, A. (2018). *The mediated construction of reality*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337-344. doi:10.1075/ni.21.2.12cza

- De Certeau, M. (2012). *A invenção do cotidiano: Artes de fazer*. Pretópolis, RJ: Editora Vozes.
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2003). Between discourse and narration. In B. Czarniawska, & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives We Organize By* (pp. 95-113). Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2a ed., pp. 183-197). Leiden: Cambridge University Press.
- Faria, A., & Abdalla, M. M. (2014). O que é (estratégia de) não mercado? *Organizações & Sociedade*, 21(69), 315-333. doi:10.1590/S1984-92302014000200007
- Faria, A., Imasato, T., & Guedes, A. L. M. (2014). O que gestão estratégica tem a ver com capitalismo(s)? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(n. esp.), 2-21. doi:10.1590/1982-7849rac20141177
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196. doi:10.1177/0170840611410838
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communications Monographs*, 51(1), 1-22. doi:10.1080/03637758409390180
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse* (pp. 61-77). Thousand Oaks: Sage.
- Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade* (2a ed.). São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. Recuperado de <http://bit.ly/2HAOZ4F>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. doi:10.1016/j.lrp.2016.12.001
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. doi:10.1177/0018726707075703
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). "Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational storytelling as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385. doi:10.1002/hrdq.20067
- Luckmann, T. (1987). Comments on legitimation. *Current Sociology*, 35(2), 109-117. doi:10.1177/001139287035002011
- Magalhães, A. C. C. (2013). *Storytelling como recurso estratégico comunicacional: Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. doi:10.5465/19416520.2014.873177
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. doi:10.5465/amj.2007.24160971

- Mintzberg, H. (2006). Cinco Ps para estratégia. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (pp. 24-29). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Ministério do Trabalho e Previdência Social. (2016) *Relatório de análise do acidente: Rompimento da Barragem em Mariana – MG*. Brasília, DF: Autor.
- Mittins, M., Abratt, R., & Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: The case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405-421. doi:10.1108/00251741111120770
- Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.). (2001a). *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks: Sage.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2001b). Strategic management: The strengths and limitations of a field. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 3-30). Thousand Oaks: Sage.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. doi:10.1177/13684310222225432
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Jericho: Oxford University Press USA.
- Samarco Mineração. (2015a, 11 de novembro). *Comunicado oficial dos CEOs*. Recuperado de <http://bit.ly/2SLrQ4r>
- Samarco Mineração. (2015b, 4 de dezembro). *Fazer o que deve ser feito: Esse é o nosso compromisso*. Recuperado de <http://bit.ly/31UU00u>
- Samarco Mineração. (2015c). *Relatório anual de sustentabilidade 2014*. Recuperado de <http://bit.ly/2Tjbq4F>
- Samarco Mineração. (2016a, 3 de agosto). *Fundação assume a continuidade das ações de recuperação*. Recuperado de <http://bit.ly/2SLw0cl>
- Samarco Mineração. (2016b, 1 de dezembro). *Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito*. Recuperado de <http://bit.ly/31SOLAT>
- Samarco Mineração. (2017a, 30 de maio). *Artigo: Queremos voltar a operar*. Recuperado de <http://bit.ly/2wjiwxk>
- Samarco Mineração. (2017b, 28 de março). *Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia*. Recuperado de <http://bit.ly/2SICt8k>
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873. doi:10.1177/0170840606071942
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. doi:10.1177/0170840614541886
- Shuman, A. (2012). Exploring narrative interaction in multiple contexts. In J. A. Holstein, & J. F. Gubrium (Eds.), *Varieties of narrative analysis* (pp. 125-150). Thousand Oaks: Sage.
- Social License. (2016). *What is the social license?* Recuperado de <http://bit.ly/2vzKgX0>

- Sonenshein, S. (2010). We're changing: Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. doi:10.5465/amj.2010.51467638
- Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta*. (2016). Recuperado de <http://bit.ly/2UWZvuO>
- Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351. doi:10.1177/1476127017733142
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22. Recuperado de <http://bit.ly/3bA2aAq>
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-76. doi:10.5465/19416520.2016.1120963
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. doi:10.5465/19416520.2012.672039
- Valdebenito, M. S. (2013). Image repair discourse of Chilean companies facing a scandal. *Discourse & Communication*, 7(1), 95-115. doi:10.1177/1750481312466474
- Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2000). *Pensamento estratégico: Origens, princípios e perspectivas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Wanderley, S., & Faria, A. (2018). Descolonizando a gestão estratégica: o (des)encontro Alfred Chandler-Celso Furtado. *Cadernos do Desenvolvimento*, 7(11), 129-143. Recuperado de <http://bit.ly/39xN78y>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi:10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (2017). Strategy as practice, process, and institution: Turning towards activity. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage handbook of process organization studies* (pp. 387-401). Thousand Oaks: Sage.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409. doi:10.1177/1056492603258968

Agradecimentos

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Sobre os Autores

Jéssica Cristina Ceni

Mestre em administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora na Escola de Negócios da Universidade Positivo e doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR. E-mail: jeh_jcc@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-8686-2730

Natália Rese

Doutora em administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR. E-mail: resenati@gmail.com. ORCID: 0000-0003-2043-3092



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional