

# GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: INTEGRANDO *SENSEMAKING*, NARRATIVAS E PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

## SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT: INTERRELATING SENSEMAKING, NARRATIVES, AND STRATEGIC DECISION-MAKING

Luciano Munck\*

### Resumo

**H**istoricamente, faz sentido para as organizações, especialmente para aquelas envolvidas pelas abordagens extremistas da sustentabilidade, priorizarem lógicas decisórias evolucionárias e instrumentais. Estas, voltam-se ao sentido que reforça o enfoque em ganhos financeiros imediatos a partir dos investimentos realizados na esfera socioambiental. Mas, essa postura, mostra-se insuficiente em suprir exigências relacionais e espaço-temporais cabíveis a uma gestão sistêmica e estratégica dos pilares econômico, ambiental e social inerentes à sustentabilidade. Estes pilares exigem decisões customizadas e inter-relacionadas que considerem *trade-offs*, particularidades espaciais e diferentes escalas de tempo. Nesse contexto, espera-se, a partir das contribuições do *sensemaking* e da abordagem das narrativas, jogar luz em sentidos alternativos para o processo decisório organizacional que circunda a sustentabilidade, discuti-los e retratá-los em *frameworks*.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Organizacional. *Sensemaking*. Narrativas. Lógica Decisória. *Framework*.

### Abstract

**H**istorically, it makes sense for organizations, particularly those surrounded by extremist approaches to sustainability, to prioritize evolutionary and instrumental decision logics. These logics reinforce immediate financial gains from investments on social and environmental spheres. However, this attitude is insufficient for meeting relational and spacetime requirements that are inherent in the strategic and systematic management of sustainability pillars (economic, environmental, and social). To cope with this challenge, customized and interrelated decisions are required to consider individuals and different time scales. Based on the contributions of the *sensemaking* and narrative approaches, this study sheds light on the alternative senses of the decision-making process and presents them in different frameworks.

---

\* Pós-doutor pela Ivey Business School, Western University, Ontário, Canadá.  
Instituição de vínculo: Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UEL), Londrina PA, Brasil.  
E-mail: munck@uel.br

**Keywords:** Organizational Sustainability. Sensemaking. Narratives. Decisional Rationality. Framework.

## Introdução

As pesquisas sobre sustentabilidade em contexto organizacional, em síntese, envolvem três enfoques. Um, de caráter mais instrumental, que busca investigar, normalmente a partir de pesquisas qualitativas, os antecedentes das organizações tidas como sustentáveis no que concerne aos seus valores, crenças e formas de interpretar e responder às questões ambientais via gestão. Outro, fundamentado principalmente em análises quantitativas, concentra-se nos impactos das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, tais como desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos tóxicos e adoção de certificações como a ISO 14001. E um terceiro, que envolve reflexões sobre aspectos subjacentes normalmente ignorados quando se espera êxito na construção de organizações sustentáveis, ele tangencia a discussão sobre a produção de sentidos ou o *sensemaking* da gestão. Este enfoque pode ser considerado incipiente frente aos demais (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; SHRIVASTAVA, 1995; STARIK; RANDS, 1995; GAO; BANSAL, 2013; PHILIPPE; BANSAL, 2013).

Estudos envolvendo sustentabilidade e produção de sentido mostram-se relevantes pois, para Weick (1995), o sentido retrata o processo organizador de experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas. Diz também respeito às formas como as pessoas geram suas interpretações. Considerando evidências presentes nas publicações acadêmicas consultadas como Driver (2006), Ketola (2009), Vergne e Durand (2010), Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013) e empresariais como o GRI (*Global Reporting Initiative*), observa-se a predominância de um sentido evolucionário e utilitarista nas lógicas decisórias e que isto tende a reforçar a priorização de ganhos financeiros imediatos a partir dos investimentos nos pilares ambiental e social. Fazem-se necessários estudos mais profundos que incitem reflexões sobre as nuances encobertas do processo decisório acerca da sustentabilidade. Todavia, um olhar atento às principais publicações nacionais e internacionais sobre sustentabilidade em contexto organizacional permite apreender que permanecem em segundo plano, tanto em importância quanto em número, estudos envolvendo o compreender do sentido assumido pelas organizações diante de suas decisões em curso para alcançar a sustentabilidade (GAO; BANSAL, 2013; MUNCK, 2013; BECKMANN; HIELSCHER; PIES, 2014).

Ao se observar as mais profundas exigências para se alcançar a sustentabilidade nas organizações, detalhadas e debatidas a seguir, perceber-se-á que elas preconizam compreensão espaço-temporal e integração de decisões que considerem os *trade-offs* inerentes aos pilares econômico, ambiental e social. As referidas exigências serão melhor atendidas se as lógicas decisórias evolucionárias cederem lugar às relacionais e temporais. Para Gao e Bansal (2013), desconsiderar as dimensões tempo e espaço em processos decisórios contribui para a dissociação das organizações de seus ambientes sociais e ecológicos. Assim, admite-se aqui que as pesquisas e a prática da sustentabilidade em contexto organizacional deveriam melhor compreender os sentidos dados ao processo decisório. Pois, explicitamente, as decisões estão ancoradas no presente mas envolvem uma série de comparações, interesses paradoxais e contrastes em termos de passado e futuro que impactam diretamente em sua gestão.

Ao se reconhecer as decisões inerentes à sustentabilidade como sujeitas a *trade-offs* e diferentes escalas temporais, haverá o reforço da necessidade de novos estudos que sejam capazes de interpretar e organizar a realidade em perspectivas mais profundas do que as predominantes causais, evolutivas e instrumentais. Para alcançar a referida profundidade, far-se-á uso neste ensaio das contribuições do *sensemaking* e da abordagem das narrativas.

Grande estudioso da temática 'produção de sentidos nas organizações', Weick (1995) apresenta o que denominou de *sensemaking* organizacional. Este ocorre por meio

do confronto entre eventos, problemas e ações que permitem aos atores interpretar e organizar a realidade em que estão inseridos e a partir dela decidirem. Estas decisões seletivamente destilam uma mistura complexa de atividades ambíguas e contraditórias pronunciadas em uma foto simplificada e relativamente coerente do cenário em análise.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) ampliam as explicações sobre *sensemaking* ressaltando que ele envolve o estudo de retrospectivas em curso que produzem imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. Portanto, assume um significativo papel organizador de identidades em contexto social de múltiplos atores. Cunliffe e Coupland (2012) consideram o *sensemaking* como uma atividade colaborativa usada para criar, sustentar e legitimar práticas organizacionais ou papéis de liderança. Whittle e Mueller (2012) descrevem o *sensemaking* como o processo em que as pessoas interpretam a si mesmas e ao mundo que as rodeia por meio da produção de sentido advindo de narrativas. Estas, representam discursos significativos articulados a partir de declarações.

Greimas (1971; 1987) argumenta que as narrativas podem proporcionar profundos *insights* sobre os processos das organizações no que se refere ao *sensemaking*, ou seja, às trajetórias da geração de sentidos. Certamente, os eventos existem independentemente da sua apresentação em uma narrativa, mas suas representações verbal e escrita permitirão ordená-los em estruturas narrativas. Como salienta Czarniawska (1998, p. 2), "a narrativa, em sua forma mais básica, requer pelo menos três elementos: um estado original de coisas (um passado), uma ação ou um evento (o presente) e o consequente estado de coisas (um futuro)". Visto isso, justificam-se as narrativas como meio para se encontrar e evidenciar os atuais e possíveis sentidos dados ao processo decisório acerca da sustentabilidade.

Parte-se do princípio que os significados são retransmitidos a partir de discursos significativos, retratados em enunciados, que evidenciam a lógica discursiva preponderante. Como uma proposta inicial, serão sugeridos dois *frameworks*. Um que representa as possíveis trajetórias da produção de sentidos no âmbito de decisões estratégicas voltadas à sustentabilidade corporativa e outro que integra abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, delineando com isso, os meandros do *sensemaking*. A partir dos *frameworks*, espera-se oferecer alternativas para explicitar a dinâmica organizacional legítima e plausível para os interesses, valores e crenças de seus públicos-alvo. Enfim, uma das principais proposições é a de que a partir das narrativas em curso tornar-se-ia possível comunicar e discutir o que está acontecendo, o que aconteceu e o que pode vir a acontecer no processo decisório intra e interorganizacional que tangencia a sustentabilidade. Espera-se com isso, criar condições para o confronto entre mentalidades de diferentes atores em diferentes perspectivas temporais, mas que almejam o mesmo objetivo: a sustentabilidade. Espera-se também, criar uma forma de superar concepções decisórias historicamente e eminentemente fundamentadas em critérios que legitimam o curto prazo e a priorização de ganhos financeiros em detrimento de ganhos ambientais e sociais. Gao e Bansal (2013) corroboram as justificativas para o desenvolvimento deste estudo afirmando que a falta de competência em discutir amplamente o ritmo e a escala do desenvolvimento organizacional e decidir com base nessas discussões, provavelmente, explicará a busca por resultados insustentáveis.

A gestão da sustentabilidade, diante do prévio contexto apresentado, não envolveria, portanto, somente compreender os impactos de uma dimensão na outra, mas também a reflexão sobre as tensões geradas quando são, então, consideradas as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer. Isso exige jogar luz em aspectos mais amplos e profundos da sustentabilidade e, a partir deles, encontrar dissensos e ambiguidades que podem evidenciar os perigos inerentes à propagação de sentidos imediatistas nos negócios tidos como sustentáveis (DRIVER, 2006). Uma das formas de ampliar a visão e a consciência sobre rumos tomados seria explicitar as atuais lógicas decisórias em curso a partir de seu registro em estruturas narrativas. Por conseguinte, seriam possíveis suas releituras, reorganizações e reinterpretações. Isso permitiria, inclusive, criar opções para que a postura estratégica pudesse ser sistematicamente reordenada nas direções que fazem mais jus às premissas da

sustentabilidade. Em síntese, aqui se espera fomentar debates e ponderações sobre *trade-offs*<sup>1</sup>, estrangulamentos e contradições entre demandas econômicas de curto prazo e as necessidades ambientais e sociais de médio e longo prazos, presentes no processo decisório estratégico que circunda a sustentabilidade.

Como base metodológica, utilizou-se da análise conceitual sugerida por Jabareen (2009). Ela envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças que formem uma estrutura conceitual. Uma estrutura conceitual ou *framework* é uma rede descritora e interlocutora de conceitos que provê a compreensão de um fenômeno. Uma espécie de representação abstrata de algo que se queira reproduzir. Ela envolve: uma construção em que cada conceito tem seu papel e uma alternativa de abordagem interpretativa da realidade social. Portanto, preocupa-se com a compreensão e o entendimento de conceitos e não somente com uma determinação causal/analítica. Neste ensaio, espera-se construir e explicar dois *frameworks* que permitam melhor entender o fenômeno 'sentidos do processo decisório e suas implicações para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional'.

Para alcançar seu objetivo o presente ensaio foi estruturado em cinco seções: introdução; apresentação das abordagens e perspectivas decisórias mais comuns que dão sentido ao estudo da sustentabilidade em contexto organizacional; apresentação dos conceitos e inter-relações entre *sensemaking*, narrativas e sustentabilidade; e, por fim, as considerações finais.

## Abordagens e perspectivas decisórias para o estudo da sustentabilidade em contexto organizacional

Com o intuito de apresentar as principais abordagens adotadas para o estudo da sustentabilidade em contexto organizacional foram sintetizadas, sem o intuito de esgotá-las, as consideradas dominantes. A partir das pesquisas, elas foram classificadas em: extremistas econômicas (paradigma social dominante, tecnocentrismo e modernismo), extremistas ambientais (ambientalismo radical, ecocentrismo e pós-modernismo) e integrativas (ambientalismo renovado, sustaincentrismo e morfeanismo), detalhadas no Quadro 1. Estas abordagens atuam como prováveis estruturas narrativas em condições de guiar o processo decisório organizacional, pois são referências disponíveis tanto para estudiosos quanto para gestores.

Todavia, é plausível afirmar que, tanto as abordagens extremistas econômicas quanto as extremistas ambientais, demonstram ser insuficientes em oferecer uma base conceitual sólida sobre a qual a sustentabilidade possa ser investigada e praticada nas organizações. Pois, segundo argumentam Munck e Borim-de-Souza (2012), o 'tecnocentrismo' restringe a complexidade da sustentabilidade às questões tecnológicas, o 'ecocentrismo' diminui demasiadamente a representação do ser humano ao ignorar a viabilização de relacionamentos que garantam, concomitantemente, a segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta. Ketola (2009) frisa que o paradigma modernista representou o método mais efetivo para a acumulação de capital e para o crescimento econômico contínuo, porém levou à degradação tanto do homem quanto da natureza. O pós-modernismo, embora tenha se mostrado capaz de produzir grandes ideias para combater os problemas ambientais e socioculturais, não trouxe soluções para as crises que põem em choque o humano e o ambiental. Suas decisões democráticas, diante da diversidade e complexidade da sustentabilidade, jogaram luz nos conflitos de interesses e levaram a ações contraditórias e reificações inconsistentes sobre bases conceituais em uso que não permitiram as revisões sugeridas (KETOLA, 2009).

---

1 A abordagem de trade-offs conflita com a abordagem do ganha-ganha no que se refere à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, pois considera que, ao se buscar balancear as decisões sobre investimentos envolvendo o econômico, o ambiental e o social, sempre haverá perdas, mas estas serão estrategicamente gerenciadas em favor da promoção de negociações transparentes e justas em direção a resultados plausíveis para todos os interessados. Mais detalhes vide Dahlberg e Burlando (2009) e Beckmann, Hielscher e Pies (2014).

Por outro lado, as abordagens integrativas proporcionam e buscam instrumentos científicos exploratórios e interdisciplinares que mexam nas bases de valor para escolhas futuras. De acordo com essa perspectiva, existe, inerente à natureza, uma memória cumulativa de hábitos inconscientes que moldam as posturas frente à sustentabilidade e não leis eternas e imutáveis. Logo, seria possível prevenir desastres ecológicos ao realizar ajustes nas ondas mórficas<sup>2</sup> por meio da compreensão das memórias e das formas que delineiam homens e natureza. Segundo Ketola (2009), a indústria representa a sombra da inconsciência coletiva, que não aprendeu a integrar-se ao ego coletivo consciente, a fim de mantê-la sob controle.

**Quadro 1 - Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade\***

Abordagens		
Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa
Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustaincentrismo
<p>Suas origens remetem à revolução científica do século XVII, com o liberalismo iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza. Com a evolução tecnológica resolver-se-iam todos os problemas. Representa o pensamento dominante, pois suas proposições são mais alinhadas aos preceitos econômicos e aos atuais modelos de gestão.</p>	<p>Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforma com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinha-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.</p>	<p>Representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por uma reconciliação entre posições científicas radicais. É um paradigma ainda embrionário em dias atuais, mesmo tendo sido descrito em 1995.</p>
Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado
<p>Representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro). Os fatores naturais são tratados como externalidades ou recursos infinitos. A resolução de 'possíveis' problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico e tecnológico.</p>	<p>Critica a comunidade científica e industrial, promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Defende o redesenho total dos sistemas agrícola e industrial. Reforça as éticas anticonsumistas/materialistas.</p>	<p>Sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como os meios para a gerência dos riscos ambientais. Usa conceitos da economia ecológica e ecologia industrial.</p>

Gladwin, Kennelly e Krause (1995)

Egri e Pinfield (1998)

Continua

<sup>2</sup> *Movimentos que representam as memórias delineadoras das formas de atuar dos homens e da natureza. A partir da hipótese da ressonância mórfica capitaneada por Sheldrake (1988), há o entendimento de que atuamos como organismos produtos e produtores de comportamentos aprendidos. Esses são desenvolvidos por indivíduos da mesma espécie e transmitidos por herança orgânica/genética e experiências possivelmente por ressonância mórfica.*

Continuação

Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista	Ketola (2009)
<p>Visão racionalizada do indivíduo; preza por relações estratégicas de custo-benefício.</p> <p>No âmbito empresarial, esta visão determina as responsabilidades sociais e ambientais adotadas.</p> <p>Objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais.</p> <p>Utilitarismo: uma postura mais moderada do egoísmo empresarial, porém, na prática, tende a beneficiar grupos mais poderosos.</p> <p>Responsabilidades são assumidas somente se gerarem benefícios.</p>	<p>Trata das interações intra e entre ecossistemas. No cenário empresarial, a sobrevivência ou não de uma empresa irá depender do ambiente competitivo, da sociedade e do ecossistema natural.</p> <p>Um conceito insofrito adotado com vistas a evitar a controvérsia entre duas visões de mundo conflitantes: desenvolvimento sustentável (DS) versus crescimento sustentável (CS). O papel das empresas é alcançar meios de subsistência sustentáveis, porém, a população pobre acaba por ficar dependente e subordinada a tais empresas. Multinacionais tendem a agir em oposição aos bons cidadãos – reflexos do individualismo.</p>	<p>Tem como finalidade sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano. Busca demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais, ainda fracos, mostram-se formadores deste novo paradigma.</p>	

Fonte: Gladwin, Kennelly e Krause (1995); Egri e Pinfield (1998); Ketola (2009).

Para ampliar o aprendizado sobre os atuais desafios, o paradigma centrado na sustentabilidade assume, conforme Munck e Borim-de-Souza (2012), a responsabilidade de articular o conhecimento e as discussões transdisciplinares fazendo-os dialogar com o intuito de fundar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nas organizações. Contudo, o aprendizado humano coletivo ora demandado pelas premissas de um desenvolvimento sustentável é um processo demorado, pois terá que reprimir a memória coletiva instituída ao impor constrangimentos às necessidades imediatas dos homens. Além disso, processos decisórios colaborativos, guiados por preceitos unificadores de demandas dos *stakeholders* e *shareholders*, embora sejam a alternativa mais adequada para que as escolhas sejam feitas de maneira ponderada e equilibrada no tempo, são muito mais complexos.

Então, conforme Munck e Borim-de-Souza (2009) e Munck (2013), as organizações deveriam reconhecer sua responsabilidade em articular as discussões transdisciplinares, fazendo-as dialogar com o intuito de fundar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nos negócios. O antropocentrismo deveria ceder lugar ao 'sustaincentrismo'. Por que não por meio da análise do sentido dado às decisões a partir da explicitação das narrativas em curso? Hahn et al. (2010) ressaltam que, dada a natureza multifacetada e complexa do desenvolvimento sustentável, *trade-offs* e conflitos nas decisões sobre sustentabilidade corporativa são a regra e não a exceção. Fechar os olhos para os *trade-offs*, portanto, resulta em uma perspectiva limitada sobre as contribuições das empresas para o desenvolvimento sustentável. A boa notícia é que errar é humano, mas corrigir e acertar também o são. Mas corrigir o quê? A partir de quê? Em que direção?

A partir de um melhor posicionamento frente aos rumos dados à gestão da sustentabilidade, pode-se fazer ilações diversas e refletir sobre eles, mas dentro de um parâmetro e a partir de uma base. Exemplos, em uma perspectiva decisória

evolucionária, alinhada aos preceitos extremistas econômicos, as decisões tendem a favorecer análises sobre a influência de uma variável na outra. Normalmente envolvem investigações sobre a relação entre o desempenho socioambiental e o financeiro. Utiliza-se, principalmente, a perspectiva das partes interessadas e a visão baseada em recursos (RBV) para explicar a subjacente causalidade. Nessa linha é possível afirmar que o compromisso com a responsabilidade socioambiental nas empresas reforça o sentido de promover relações fortes entre os participantes, já que isso tende a gerar valiosos recursos intangíveis e capacidades para a empresa. Estas contribuem para a redução de conflitos entre os interessados e constroem boas reputações, pois todos compartilham das mesmas premissas decisórias (BERMAN et al., 1999; DREJER, 2002; SURROCA; TRIBO; WADDOCK, 2010). Uma gestão fundamentada nas abordagens extremistas ambientais tenderia a se restringir, em grande parte, a denunciar ações envolvidas à destruição da natureza e dos bons princípios da sociedade como igualdade e justiça.

Em contrapartida, embora mais complexa, uma gestão com perspectivas integrativas, passaria pela reflexão sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, e também por uma perspectiva decisória temporal. Assim, estaria atenta à complexidade inerente à requisitada integração dos três pilares da sustentabilidade. Pesquisadores como Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Starik e Rands (1995) afirmam que sistemas ambientais e humanos, próximos e distantes, tanto no presente quanto no futuro, devem associar seus processos decisórios às questões espaciais e temporais, pois a sustentabilidade das organizações depende de sua capacidade de lidar com prazos longos e interagir com entidades situadas em diferentes espaços.

Diante dessas considerações, buscou-se por orientações que fossem capazes de proporcionar melhor discernimento em relação aos rumos do processo decisório que visa a sustentabilidade. Elaborou-se então uma síntese a partir de Garud, Gehman e Kumaraswamy (2011), Garud e Gheman (2012), Gao e Bansal (2013) e Bansal e Desjardine (2014), a qual delimita e classifica as perspectivas decisórias em evolucionária, relacional e temporal, resumidas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Síntese de perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**

Perspectiva Evolucionária
Teóricos como Vergne e Durand (2010) descrevem os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória ( <i>Path Dependence</i> ). O caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Reforçam assim, o caminho escolhido, como o único que faz sentido. Anderson e Tushman (1990) corroboram o perigo em haver sentidos únicos ao alertarem para a situação de conflito, demarcada pela luta pela funcionalidade, que emerge quando agentes decidem apostar em diferentes tecnologias que se chocam com as crenças sobre a trajetória assumida. Eventualmente, uma nova trajetória prevaleceria sobre as atuais, mas seria natural enclausurar um novo projeto como a sustentabilidade até que sua era ou seu tempo de mudança incremental sirva à manutenção do <i>status quo</i> . Segundo Meyer, Gaba e Colwell (2005), uma nova era de eficiência e confiabilidade somente viria e quebraria o atual sentido a partir de choques externos e interrupções capazes de desenclausurar os participantes do estado assumido como verdadeiro.

Continua

Continuação

Perspectiva Relacional
<p>Enquanto na perspectiva evolucionária considera-se os agentes como dependentes de eventos anteriores, o ambiente externo como determinado e os critérios para alcance de sucesso como inconfundíveis, a perspectiva relacional chama a atenção para as muitas maneiras em que as decisões de agência estão distribuídas. A seleção de ambientes pode ser moldada, sistemas de avaliação e critérios de sucesso são tidos como passíveis de equívocos. Os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O 'mercado' não é mais uma seleção pontual do ambiente, mas um importante campo de disputas por significados onde os critérios sobre o que conta, como se conta e para quem conta, são pelos próprios atores moldados. Carlile (2004) ressalta uma perspectiva relacional chama a atenção para questões diferentes e permite <i>insights</i> diferentes. Uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações. Este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas, etc.) unidos a expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. Segundo Geels (2010), a capacidade de agir dos envolvidos será então moldada pelas redes de atores. Se pensarmos nos objetivos da sustentabilidade essa seria uma perspectiva mais capaz de viabilizá-los.</p>
Perspectiva Temporal
<p>Às duas perspectivas – evolucionária e relacional – é possível adicionar outra dimensão quando se discute sustentabilidade nos negócios. Em lugar de perceber o processo decisório dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam, ou como criador de trajetórias, ele também pode ser percebido a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Além disso, nessa perspectiva, os atores não estão necessariamente fechados em si mesmos à espera de pressões externas para se abrirem. Segundo Brown e Eisenhardt (1997), dado que os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados diferentemente, eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobram em seus próprios interesses compartilhados. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos <i>trade-offs</i> gerados ao se considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem se estender em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao 'tempo' de uma geração. Já o tempo econômico, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazos para a realização do lucro. Portanto, considerar estes elementos na gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.</p>

Fonte: Garud e Gehman (2012); Gao e Bansal (2013); Bansal e Desjardine (2014).

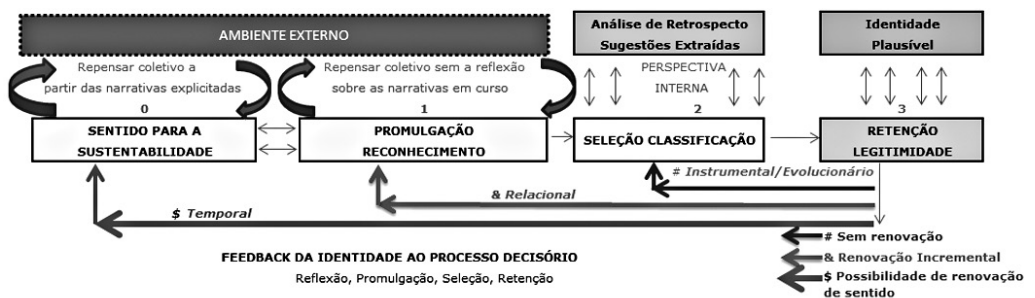
Observa-se que as abordagens extremistas alinhadas à perspectiva decisória evolucionária podem ser caracterizadas por descontinuidades espaço-temporais e foco nos curto e médio prazos. Já as abordagens integrativas agregadas às perspectivas decisórias relacional e temporal podem surgir como alternativas e legitimar um novo sentido sensível às particularidades das dimensões da sustentabilidade e ao longo-prazo.



## *Sensemaking*, narrativas e gestão da sustentabilidade

Weick (1995; 2011) alerta que o *Sensemaking* é uma atividade organizacional crítica que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas, a construção e a preservação da identidade organizacional. A busca do sentido da vida organizacional, seu *sensemaking*, de acordo com Gioia, Shultz e Corley (2000), passa por três importantes passos. Primeiro, o fluxo narrado de circunstâncias organizacionais é transformado em palavras e categorias mais importantes; segundo, estas palavras e categorias são incorporadas e transformadas em textos escritos e falas; e, terceiro, a leitura, a escrita, o diálogo e a edição serão ações cruciais que servirão como meios de explicitar a 'mão invisível' de instituições e suas formas de conduta. Assim, percebe-se que *Sensemaking* refere-se a um processo de construção social em que os atores se envolvem na interpretação e explicação de pistas de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido retrospectivos ao que ocorre.

Weick (1995) postula que a geração de significados passa por um processo que comunga das seguintes características: a) a criação de sentido é uma construção de identidade; b) essa construção se dá: de forma retrospectiva; dentro de um contexto social e por meio de ações e discursos performáticos que os atores promulgam e reconhecem (*enactement*); c) a criação de sentido refere-se a eventos em curso (*ongoing*) de onde se extraem referências que atuam na seleção e classificação (*extracted cues*); e, por fim, d) retém e legitima a identidade pela plausibilidade e não pela acurácia. Portanto, deve-se considerar que a construção de sentido envolve um complexo esquema interpretativo e organizacional da realidade, pois envolve teorias, ideologias, métricas e normas que ajudam a alcançar mais legítima e fielmente a 'realidade'. Weick (1995) ainda afirma que, devido à busca pela plausibilidade e não pela precisão, as pessoas precisam distorcer e filtrar para separar o que tem sentido do que não tem. Assim podem interpretar dentro de sua racionalidade. Embora a interpretação não careça de precisão, apenas de plausibilidade, ela estará sujeita à racionalidade compartilhada.



Fonte: Ricouer (1984); Weick (1995; 2011; 2012); Meppem e Gill (1998); Sharma (2000); Craig-Lees (2001); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005); Golant e Sillince (2007); Heijden, Cramer e Driessen (2012); Garud e Gehman (2012); Gao e Bansal (2013).

**Figura - Framework para análise, compreensão e (re)construção do sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações**

Segundo Weick (2011), o que se registra é o produto e não o processo. Portanto, somente a memória do ato pode ser estudada. Para compreender o processo seria preciso usar estruturas narrativas. Uma das proposições deste ensaio é, a partir do

*framework* proposto na Figura, descrever as possíveis trajetórias da produção de significados no que tange ao processo decisório sobre a sustentabilidade, possibilitando assim, relatá-las e dar pistas sobre como os gestores têm organizado o contexto vivido. O *framework* sugere que as decisões podem: a) numa lógica instrumental/evolucionária, priorizar os momentos 2 e 3, sofrendo pouquíssima influência externa e reforçando os caminhos em curso; b) numa lógica relacional, considerar o ambiente externo e vários elementos, refletir sobre eles, mas ainda sem o questionamento das implicações do sentido em voga, sendo o início do ciclo demarcado a partir do momento 1; c) numa lógica temporal, identificar e refletir sobre o sentido dado ao processo decisório, levando a um julgamento coletivo sobre suas implicações e necessidades de mudanças de acordo com as premissas da sustentabilidade e considerando tempo e espaço. Nesse cenário, percorre-se, enfim, todo o ciclo a partir do momento '0' de forma interpretativa.

Propõe-se que é possível, a partir do registro da lógica decisória em pauta, estimular os atores a darem novo sentido ao que mudar frente aos preceitos assumidos para a gestão da sustentabilidade. O *framework* alinha-se à perspectiva hermenêutica de Ricoeur (1984), a partir da qual se pode ensaiar configurações possíveis da ação para comprovar sua coerência e sua verossimilhança a partir de narrativas. Parcialmente, a resposta a um novo estímulo seria um momento de promulgação que retornaria imediatamente para o meio ambiente como um conhecimento adicional, com isso, uma nova fonte de variação seria introduzida pelos atores. Como afirma Bruner (1999), a função da narrativa é encontrar um estado intencional capaz de mitigar ou, pelo menos tornar compreensível, um desvio em um padrão cultural amplamente tomado como verdade.

No entanto, Weick (1995) afirma que a promulgação é essencialmente pré-consciente e instantânea e, portanto, para ser útil como um guia para uma ação no futuro requereria alguma ordenação consciente, ou seja, deveria caminhar em direção à seleção e classificação que permitiriam, posteriormente, reconhecer e agir sobre novos sinais no futuro. Durante o processo de seleção, a ambiguidade das informações é reduzida de forma cíclica e interativa criando novas estruturas ou regras. O processo de retenção e legitimação, por sua vez, promove *loops* em rodadas hermenêuticas de seleção e aprovação que poderão levar aos momentos 0 (capaz de promover novos sentidos); 1 (capaz de incrementar o sentido atual); ou 2 (simplesmente reforçando o sentido atual). A tese de Weick é que a retenção e a incorporação consciente estarão sempre baseadas na mais próxima promulgação pré-consciente e, portanto, têm um defasado efeito sobre a promulgação do próximo momento de mudança ecológica. Finalmente, com base nas experiências passadas e noções de autoidentidade, há a retenção da lógica em pauta a partir de sugestões. O que se procura evidenciar é que em algum momento, os gestores têm de perceber a necessidade de mudança e decretar as mudanças necessárias. Mas, as mudanças estarão sujeitas a preconceitos, valores, mapas mentais e emoções. O agente adotará atos e compreenderá com foco naquilo que reforça sua compreensão. Segundo Weick (1995), a identidade é autopreservacionista e, normalmente, procura a articulação propícia ao desenvolvimento que lhe traz sentido.

Weick (1995; 2011) indica que narrativas retrospectivas podem fornecer aos atores maneiras novas de visualização das rotinas em execução. Narrativas sobre potenciais acontecimentos também podem estabelecer um *locus* temporal em função de julgamentos em rede sobre os recursos sociais, ambientais e econômicos em pauta e estabelecer conexões em tempo real sobre as transições necessárias à sustentabilidade. Ricoeur apud Rosa (2003, p. 25), argumenta que "a identidade narrativa (individual ou histórica) é o lugar procurado para que haja a fusão entre história e ficção". Especificamente, as narrativas evocam uma noção fenomenológica de tempo em que passado, presente e futuro se entrelaçam. Isto é, a nossa atenção no presente convive com as memórias do passado e com as antecipações de futuro, portanto estão todos conectados dentro de um campo de experiência espaço-temporal.

Orientando-se pela Figura, por meio do registro e análise da lógica dominante a partir das narrativas, gestores podem realizar novos projetos e tornarem-se atores capazes de continuamente criar e navegar em rotas construtoras e promotoras de novos

sentidos mais alinhados aos preceitos da sustentabilidade. Conforme afirmaram Brown e Eisenhardt (1997), os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados de modo diferente. Eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobrem em interesses compartilhados. Apesar de suas diferenças, atores interdependentes podem navegar em um futuro emergente devido a seus projetos constituídos através de narrativas. Segundo Garud (2008), as narrativas servem como referências compartilhadas que se assemelham em alguns aspectos e se diferem em outros. São as diferenças percebidas a partir das semelhanças que geram interesses mútuos nestes projetos. Desta forma e, ao mesmo tempo, são as diferenças e semelhanças assumidas ou narradas que geram legitimidade para novas ideias. Como narrativas são projetos de múltiplos atores, o resultado não é nem conhecimento modular autoprodutor, nem conhecimento comum sobre trajetórias, mas conhecimento entrelaçado que incita e distribuiu significados sobre necessidades e interesses coletivos que o tornam mais robusto que dantes.

Na experiência psicanalítica, por exemplo, que releva o papel da componente narrativa naquilo que se convencionou chamar 'histórias de casos'; todo o processo de cura consiste em tentar substituir histórias ininteligíveis e insuportáveis por uma história coerente e aceitável, na qual o paciente possa reconhecer a sua 'ipseidade', ou seja, o seu caráter particular, individual e único que o distingue de todos os outros. Paradoxalmente, percebe-se que é no próprio processo de 'desidentificação', de despojamento, que se atinge o verdadeiro *locus* identificador e diferenciador de ficção e história. Isso, em contexto estratégico, seria possível a partir de um distanciamento do instituído na rede social local (ROSA, 2003).

O referido distanciamento seria necessário, pois os sentidos decisórios adotados e propagados pelos gestores normalmente estão alinhados aos rumos estratégicos tomados pela organização frente aos desafios da sustentabilidade. Um processo decisório suportado pela perspectiva evolucionária e utilitarista, por exemplo, enfatizaria a necessidade de navegabilidade frente às mudanças em ambientes tomados como certos, inclusive no âmbito temporal. Na perspectiva relacional, exige-se não apenas navegabilidade frente às mudanças, mas também revisão das trajetórias assumidas, mas ainda em caráter incremental, sem haver necessidade de inovações ou análises temporais. Já a perspectiva temporal exigiria novas capacidades, raras, quais sejam, as de construir e reconstruir coletivamente conhecimentos entrelaçados que permitam às empresas, de forma particularizada em relação aos três pilares da sustentabilidade, agir no presente, considerando o passado e as expectativas de futuro. De acordo com Maggi (2006), um processo de mudança efetivo carece da produção de um ordenamento estratégico, plausível somente pela racionalidade que possibilita ações sociais cooperativas frente às limitações, convicções e intencionalidades permeadas pelas racionalidades dos agentes sociais.

Garud e Gehman (2012), argumentam que é por meio de novas categorias criadas que o repertório cultural é transformado, gerando em suas possibilidades o despertar de novas visões coletivas capazes de tentar ultrapassar as armadilhas das racionalidades locais ou localizadas. Para eles uma narrativa é também um meio para se pensar sobre como nós podemos lidar com potenciais conflitos entre as demandas de hoje e as necessidades de amanhã. Especificamente, a narrativa sugere que somos capazes de pensar além do 'aqui e agora' se ampliarmos nossos horizontes temporais. Considerar períodos temporais mais amplos e customizados nos dá condições para superar a miopia das racionalidades locais pelo cultivo de valores opcionais que emergem da nossa capacidade de esperar e atacar no momento apropriado (*kairós*, na terminologia da narrativa). O enfoque temporal dá voz ao futuro e a outros passados, que entram na conversa e moldam nossas ações de hoje. Ou seja, a memória e a expectativa são modalidades de presente que nos permitem medir o passado e o futuro no presente (BERGER; LUCKMANN, 2006; FARLA et al., 2012; RICOUER, 1984).

É possível inferir que os estrategistas das organizações que almejam ser sustentáveis, precisariam tomar consciência que, definitivamente, a sustentabilidade é intertemporal, mas as ações para alcançá-la somente são possíveis no presente. Desta monta, seria por meio das narrativas que se tornaria possível acessar os atuais

sentidos dados ao passado e ao futuro e, assim, identificar hoje os rumos dados aos contínuos projetos em contínua emergência. Deliberações nessa direção serviriam também como entradas para revisões nas narrativas. Não necessariamente deve-se abandonar identidades ou a legitimidade de ideias, mas seria a partir da consciência histórica que seria possível introduzir uma instância crítica em uma consciência pertencente ao modelo instituído (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Seria possível criticar, com justificativas, o paradigma social dominante por exemplo.

O *framework* apresentado no Quadro 3 triangula as abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade e esboça sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade. A partir dele espera-se que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma gestão que almeja ser sustentável.

**Quadro 3 - Framework descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade**

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa
PERSPECTIVAS DECISÓRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE	EVOLUCIONÁRIA	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores
	RELACIONAL	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações mas ainda sem considerar implicações ( <i>trade-offs</i> ) espaço-temporais
	TEMPORAL	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre <i>trade-offs</i> e sentidos a partir das narrativas em curso

Fonte: O autor. Elaborado a partir da integração entre abordagens e perspectivas decisórias assumidas para a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Sugere-se, a partir das discussões realizadas, que uma análise dos sentidos dados ao processo decisório, a partir das contribuições do *sensemaking* e da abordagem estrutural de narrativas, permitiria dar identidade às interfaces do espaço-tempo necessárias à sustentabilidade. Frente às abordagens e perspectivas sintetizadas nos Quadros 1 a 3 e na Figura, seria também possível evidenciar para os gestores o que privilegiam, o que estão valorizando e, por fim, como estão legitimando o processo decisório diante das premissas da sustentabilidade assumidas pela cúpula. Enfim,

seriam ampliadas as possibilidades de responder à seguinte questão: quem somos nós enquanto uma organização sustentável?

Em suma, infere-se que, a partir da comunicação e reflexão sobre as narrativas em curso, ganhar-se-iam alternativas para construir ou até convencionar uma ordem para uma realidade que, temporariamente, estabiliza-se e oferece referências plausíveis diante de situações antes equívocas. A transformação de situações equívocas em plausíveis é muitas vezes tratada como o papel interpretativo do *sensemaking*. O *sensemaking* seria então uma alternativa de processo contínuo capaz de criar um sentido intersubjetivo a partir de significados compartilhados em conexões espaço-temporais. Em síntese, percebe-se que, a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias conscientemente, conforme proposto na volta ao momento '0', na Figura.

## Considerações finais

De acordo com Hannan e Freeman (1984), as empresas estão institucionalmente envolvidas em contextos normativos e regulamentares que promovem a inércia organizacional a partir do reforço de rotinas. O sentido que mais faz sentido é o de alterar atividades únicas com implicações estratégicas únicas. Consequentemente, gestores desatentos tendem a enquadrar as questões sociais e ambientais em uma análise simples de custo e benefício, a qual requer 'apenas' cálculos utilitaristas. Em lugar de responder à turbulência do ambiente frontalmente, os gestores geralmente convencionam um ambiente simples com regras e rituais simples para alcançarem suas decisões (Boje, 1995). Mas, lidar com a complexidade e a ambiguidade associadas à gestão da sustentabilidade ultrapassa sentidos únicos e demanda abordagens integradoras que defendam diferentes visões e sejam mais receptivas às diferentes escalas temporais do social, do ambiental e do econômico, além de priorizar o longo prazo.

Dessa forma, as proposições aqui defendidas permitem concluir que, ao se reconhecer o sentido do processo decisório em prol da sustentabilidade, a partir da explicitação de narrativas em curso, gestores poderão identificar, refletir e denunciar seus impactos espaço-temporais e respectivos *trade-offs* a ele inerentes. Embora aqui sejam consideradas as ressalvas de Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) em relação ao *sensemaking*, pois ele não trabalha com a precisão da realidade a partir das narrativas, mas com a possibilidade de obter melhores histórias que as atualmente contadas, portando plausíveis, já se avança em relação ao que é comumente praticado hoje. Normalmente, em contexto organizacional, uma mente ou uma equipe define um caminho e os demais seguem concordando ou não. Muitas vezes, não refletir sobre uma solução é o que faz sentido. Este seria um alerta para gestores ou partes interessadas prestarem atenção aos seus formais e informais laços sociais e como estão reafirmando e reconstruindo-os a partir de suas decisões. Por isso, o ato de explicitar os sentidos dados ao processo decisório estratégico não deve ser motivo de afastamento dos sentidos atuais, mas sim de busca de novos sentidos que proporcionem mais sentido a uma gestão que almeja construir organizações sustentáveis.

Inferiu-se que, se a dinâmica decisória organizacional for alimentada, reconhecida e reforçada pela lógica instrumental/evolucionária, estaria voltada para a reconfiguração de recursos em função da trajetória adotada. Já na lógica integrativa/temporal a dinâmica estaria em função da construção de concepções ou de suas revisões a partir de narrativas emergentes. Ao visualizar o discurso como uma ação social, torna-se possível apreciar os aspectos performativos das narrativas, até onde elas vão e o que elas são capazes de realizar para aquelas pessoas que as estão contando. Os sentidos são criados e compartilhados quando fazem jus às ações coletivamente. Em suma, os *frameworks* propostos na Figura e no Quadro 3 seriam opções para a interpretação dos atuais e futuros rumos dados à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Seguindo o conceito de mudança emergente proposto por Weick (2011), os *frameworks*

sugerem prováveis verdades compartilhadas nos processos de interação social que envolvem reconhecimento, seleção e retenção dos significados dados ao processo decisório rumo a sustentabilidade. Portanto, gestores conscientes do sentido dado ao processo decisório ampliariam suas capacidades de analisarem *trade-offs* inerentes à integração do econômico, do ambiental e do social e, assim, atuariam nas necessidades de hoje sem comprometer o atendimento às demandas de amanhã. Teriam, portanto, clareza sobre as implicações atuais e futuras da identidade decisória organizacional frente a sustentabilidade. O Quadro 3 seria um ponto de partida para nortear tais julgamentos.

Weick (2012) ressalta que, embora deva haver uma variedade de requisitos para a decisão, eles sempre devem fazer sentido sob as perspectivas individuais. Devem ser respondidas as seguintes perguntas: variedade do quê? Com referência a quê? Uma estratégia pode ser necessária em momentos imprevisíveis, mas deve se materializar numa narrativa plausível e não em crenças fragmentárias sobre eventos fragmentários. A falta de sentido, tanto criticada, pode se tornar o foco da sustentabilidade nesse momento. Nesse contexto, o *Sensemaking*, que em muitos casos agita o pó, pode agora removê-lo das decisões.

Por fim, este estudo espera contribuir para a gestão voltada à sustentabilidade centralmente em dois aspectos. O primeiro se refere à proposição de uma estrutura de análise – Figura – desenvolvida com base nas premissas do *sensemaking*, que suscita, a partir dos sentidos dados pelos gestores ao processo decisório, reflexões sobre os rumos tomados e suas implicações. A explicitação e identificação das narrativas em curso atuarão como fontes para alcançar a coerência de discursos entre gestores. Não adiantaria o diretor de marketing e sustentabilidade dizer que está atuando em uma perspectiva integrativa e temporal, se as áreas financeira e operacional estiverem atuando em uma perspectiva extremista econômica e evolucionária. O segundo se refere à integração feita na Figura e no Quadro 3. A partir das pesquisas empíricas será possível reconstruí-la dando-lhe novos, particulares ou aperfeiçoados sentidos de acordo com a realidade vivida. Enfim, o estudo espera que as referências apresentadas e debatidas sirvam para integrar e propor novos sentidos para a gestão da sustentabilidade e incitar estudos mais profundos capazes de rever as bases para a tomada de decisão em contexto organizacional. Como salienta Ostrom (2005), se as pessoas que estão construindo e modificando regras não entendem como suas particulares ações afetam resultados em um ambiente ou cultura particulares, suas mudanças podem produzir resultados inesperados e, por vezes, desastrosos. Algo facilmente identificável em diversas instituições de nossa sociedade.

## Referências

- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 604-633, 1990.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. Business sustainability: it is about time. *Strategic Organization*, v. 12, n. 1, p. 71-78, 2014.
- BECKMANN, M.; HIELSCHER, S.; PIES, H.; Commitment strategies for sustainability: how business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. *Business Strategy and The Environment*, v. 23, p. 18-37, 2014.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. Construção social da realidade. São Paulo: Vozes, 2006.
- BERMAN, S. L. et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 5, n. 42, p. 488-506, 1999.
- BRUNER, J. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, v. 18, n. 1, p. 1- 21, 1999.

- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of disney as "Tamara-land". *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 1-34, 1997.
- CARLILE, P. R. Transferring, translating, and transforming: an integrative frame-work for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.
- CRAIG-LEES, M. "Sense making: Trojan horse? Pandora's box?" *Psychology & Marketing*, v. 18, n. 5, p. 513-526, 2001.
- CUNLIFFE, A.; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.
- CZARNIAWSKA, B. *A narrative approach to organization studies*. London: Sage, 1998.
- DAHLBERG, A. C.; BURLANDO, C. Addressing trade-offs: experiences from conservation and development initiatives in the Mkuze wetlands, South Africa. *Ecology and Society*, v. 14, n. 2, 2009.
- DREJER, A. *Strategic management and core competencies*. Hardcover: Quorumbooks, 2002.
- DRIVER, M. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. *Journal of Business Ethics*, v. 66, n. 4, p. 337-356, 2006.
- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: STEWART, C.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.
- FARLA, J. et al. Sustainability transitions in the making: a closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 6, p. 991-998, 2012.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-121, 2003.
- GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.
- GARUD, R.; GEHMAN, J. Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. *Research Policy*, v. 41, p. 980-995, 2012.
- GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, v. 32, n. 6, p. 737-67, 2011.
- GARUD, R. Conferences as venues for the configuration of emerging organizational fields: the case of cochlear implants. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 6, p. 1061-1088, 2008.
- GEELS, F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability) and the multi-level perspective. *Research Policy*, v. 39, p. 495-510, 2010.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 63-81, 2000.

- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- GOLANT, B. D.; SILLINCE, J. A. A. The Constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 8, p. 1149-1167, 2007.
- GREIMAS, A. J. Narrative grammar: units and levels. *Comparative Literature*, v. 86, p. 793-806, 1971.
- GREIMAS, A. J. *On meaning: selected writings in semiotic theory*. London: Frances Pinter, 1987.
- HAHN, T. et al. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, v. 19, n. 4, p. 217-229, 2010.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. *American Journal of Sociology*, v. 49, p. 149-164, 1984.
- HEIJDEN, A. van der; CRAMER, J. M.; DRIESSEN, P. P. J. Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, v. 25, n. 4, p. 535-559, 2012.
- JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.
- KETOLA, T. Pre-morphean paradigm: an alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. *Sustainable Development*, v. 17, n. 2, p. 114-126, 2009.
- MAGGI, B. *Do agir organizacional*. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.
- MEPPEM, T.; GILL, R. Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological Economics*, v. 26, p. 121-137, 1998.
- MEYER, A. D.; GABA, V.; COLWELL, K. A. Organizing far from equilibrium: nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, v. 16, n. 5, p. 456-473, 2005.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Gestão e Sociedade*, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B.; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. *Interações*, v. 13, n. 1, p. 105-122, 2012.
- MUNCK, L. *Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional*. São Paulo: Cengage, 2013.
- OSTROM, E. *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press, 2005.
- PHILIPPE, D.; BANSAL, P. Embedding environmental actions in time and space: the evolution of sustainability narratives. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2013. In press.
- RICOEUR, P. *Time and narrative*. Chicago: University of Chicago Press, 1984.
- ROSA, J. M. Da identidade narrativa: Paul Ricoeur, leitor de Santo Agostinho. In: REIMÃO, C. (Org.). *Os longos caminhos do ser*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. p. 5-51.
- SHELDRAKE, R. Extended mind, power & prayer: morphic resonance and the collective unconscious. *Psychological Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 64-78, 1988.
- SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.



SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 4, p. 681-697, 2000.

STARIK, M.; RANDS, G. P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1995.

SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 463-490, 2010.

VERGNE, J. P.; DURAND, R. The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue and methodological implications. *Journal of Management Studies*, v. 47, p. 736-759, 2010.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 19, n. 1, p. 21-27, 2011.

WEICK, K. E. Organized sensemaking: a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012.

WHITTLE, A.; MUELLER, F. Bankers in the dock: Moral storytelling in action. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 111-139, 2012.

**Submissão: 27/09/2013**

**Aprovação: 15/04/2015**

