



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A ATUAÇÃO DO MIDDLE MANAGER NAS INTERLOCUÇÕES ENTRE STRATEGIZING E SUSTENTABILIDADE

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

NAIRON NÍCOLAS DA SILVA GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

A ATUAÇÃO DO MIDDLE MANAGER NAS INTERLOCUÇÕES ENTRE STRATEGIZING E SUSTENTABILIDADE

INTRODUÇÃO

No editorial *Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0*, Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) destacam a eminente necessidade de investigar a temática da sustentabilidade como uma estratégia prática dentro das organizações. Esta necessidade é ratificada por organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU, 2021) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021).

O principal argumento para sustentar a necessidade de estratégias como práticas de sustentabilidade se alicerça na complexidade de incertezas que emergem em ambientes insustentáveis e que podem alterar completamente as realidades futuras, como por exemplo a pandemia da COVID-19 que, de forma imprevisível, gerou uma necessidade emergente de mudança em hábitos, conceitos e práticas diárias para atender às restrições advindas com as medidas sanitárias de isolamento social e que afetaram profundamente as relações interpessoais de trabalho, sociais, familiares, e a economia (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021).

Assim como a pandemia da COVID-19 criou a necessidade de mudanças, a falta de ações sustentáveis pode gerar outros riscos emergentes globais relacionados ao clima e ao ambiente, conforme apresentado pelo relatório de riscos globais (WEF, 2022). Estas mudanças podem fazer com que os planos estratégicos simplesmente percam sentido por não estarem mais alinhados com a realidade a que foram arquitetados. Estas considerações reforçam a necessidade de repensar a sustentabilidade como meio de sobrevivência e de geração de qualidade de vida e, conseqüentemente, pensar em sustentabilidade como uma necessidade estratégica para as organizações (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021; Machado et al., 2011).

No contexto social, as organizações possuem um papel importante a desempenhar em relação às estratégias sustentáveis, pois estão em constante troca com o ambiente, e o produto destas trocas pode definir a sobrevivência da organização e/ou a preservação do ambiente que a cerca, devido à dinâmicas complexas inerentes a um sistema socioecológico interdependente (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021). Nesta dinâmica, a partir da lente do *strategizing*, diversos elementos precisam ser considerados na definição e implementação da estratégia, bem como diversos atores envolvidos nestes processos precisam estar comprometidos com o processo de tomada de decisão e o fazer estratégico, dentre os quais destacamos nesta pesquisa o *middle manager* (Floyd, & Lane, 2000; Balogun, & Johnson, 2004; Rouleau, 2005; Mantere, 2008; Lavarda, Canet, & Peris, 2010; Splitter, Jarzabkowski, & Seidl, 2021).

Há na literatura da temática, discussões sobre quem desempenha a função do *middle manager*, os papéis do *middle manager* no contexto de *strategizing* ou ainda como este ator articula as estratégias nas organizações (Floyd & Wooldridge, 1992; Huy, 2011; Rouleau, & Balogun, 2011; Harding, Lee & Ford, 2014; Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021), entretanto, ainda há uma lacuna a ser preenchida no que se refere a atuação do *middle manager* no fazer estratégico com orientação à sustentabilidade.

A partir da perspectiva da estratégia como prática (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski, Seidl, & Balogun, 2022), que enfatiza a relevância do ator ou praticante no fazer estratégico; diante do chamado de estudos sobre sustentabilidade e práticas da estratégia (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021) e a demanda por estratégias de sustentabilidade (ONU, 2021; OCDE, 2021) do ponto de vista prático nas organizações, chegamos à questão de pesquisa: *como ocorre a atuação do middle manager nas interlocuções entre strategizing e sustentabilidade?*

Embora, possam haver diversas abordagens para o tratamento da questão de pesquisa, este trabalho, eminentemente teórico (Whetten, 2003), possui foco na atuação do *middle manager* (Floyd, & Wooldridge, 1992, 2017); na importância da postura *organizacional em relação à sustentabilidade* (Machado et al. 2011; Ceni, & Rese, 2020; ONU, 2021, OCDE, 2021) e na abordagem de conceitos de estratégia como prática (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Golsorkhi et al., 2010), enfatizando a interlocução entre *strategizing* e sustentabilidade.

Assim, com a finalidade de responder a questão de pesquisa, este trabalho teve como objetivo buscar na literatura elementos que pudessem evidenciar a atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade, tendo como pressupostos teóricos que: (i) o *middle manager* atua de diferentes formas na estratégia como prática sustentável; (ii) a sustentabilidade consiste em uma necessidade estratégica para as organizações; e ainda (iii) a interlocução entre *strategizing* e sustentabilidade pode ser intensificada pelo sentido das ações legitimadas pelo *middle manager*.

Quanto a *metodologia* seguida para atingir o objetivo proposto, desenvolvemos uma revisão narrativa da literatura (Green, Johnson, & Adams, 2006) que possibilita um grau mais elevado na subjetividade dos critérios de análise das bases de dados e artigos selecionados, intensificando o aprofundamento da análise em relação ao objeto de estudo, além de ser uma metodologia amplamente utilizada para o avanço do conhecimento no campo da estratégia (Rajagopalan, & Spreitzer, 1997; Langley, 1999, 2007; Jarzabkowski, & Spee, 2009; Vaz, & Bulgacov, 2018; Rossi, Perito, & Lavarda, 2020). Nesta pesquisa, seguimos um processo metodológico de cinco passos.

Na primeira etapa, e após definida a temática da atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade, foi definida a *string* de busca “*strategizing*” AND “*sustainability*”. Como base de dados para a realização da busca, selecionamos a *Web of Science* e *Scopus*, por se tratarem de bases de dados consolidadas, consistentes e constantemente atualizadas. O retorno foi de 62 artigos na *Web Of Science* e 61 artigos na base de dados *Scopus*, totalizando 123 artigos.

Na segunda etapa, depois de aplicados os critérios de inclusão e exclusão (incluídos artigos científicos; acesso aberto; sem recorte temporal; sem restrição de idioma) restaram 37 artigos na base de dados *Web Of Science* e 24 na base de dados *Scopus*, totalizando 61 artigos.

Na terceira etapa, foram removidos 22 artigos por se tratarem de duplicatas, assim, 39 artigos que restaram no total foram submetidos a uma análise preliminar a fim de identificar por meio da leitura de seus resumos, aqueles que tratassem sobre a atuação do *middle manager*. Assim, o estudo prosseguiu com apenas quatro artigos que continham elementos que pudessem contribuir com a investigação da atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade. Devido à quantidade restrita de artigos restantes, foi realizada a inclusão intencional de cinco artigos encontrados a partir da base Google Scholar, para complementar a base de artigos para revisão da literatura.

A quarta etapa consistiu na categorização dos artigos de acordo com a temática abordada por cada publicação, sendo formadas as categorias: *Middle Manager* e *Strategizing*; Estratégias Sustentáveis; e Desenvolvimento Sustentável.

Por fim, na quinta etapa, apresentamos os resultados da pesquisa evidenciando as conexões entre os elementos analisados (*middle manager*, *strategizing*, sustentabilidade) e os pressupostos deste estudo. De forma sucinta, buscamos apresentar as contribuições de cada artigo, passando por uma revisão dos principais temas, seguido da apresentação e discussão dos resultados e, encerrando com as considerações finais deste trabalho.

MIDDLE MANAGER

Middle manager, traduzido para o português como gerente intermediário ou gerente de média gestão, não se refere somente aos gerentes formalmente estabelecidos pela estrutura organizacional, mas sob a ótica da estratégia como prática, estes praticantes da estratégia são assumidos como líderes dentro das organizações, os quais têm como característica principal a de realizar as articulações entre a *chefia* e a área operacional nos processos estratégicos (Harding, Lee & Ford, 2014).

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), durante a formulação e a implementação da estratégia o *middle manager* pode atuar em diferentes papéis para realizar a articulação entre os níveis, sendo destacados os papéis de (i) defensor, (ii) sintetizador, (iii) facilitador e (iv) implementador. Como *defensor de alternativas*, o *middle manager* foca em guiar as ações necessárias para atingimento dos objetivos organizacionais propostos pela chefia ao mesmo tempo em que defende, quando possível, os interesses dos grupos não participantes da formulação da estratégia (Floyd, & Wooldridge, 1992).

No papel de *sintetizador da informação*, Floyd e Wooldridge (1992) afirmam que o *middle manager* possui como foco a compreensão das proposições da alta direção e na sintetização das ideias a fim facilitar o processo de “tradução” das informações para os diversos níveis da organização.

Como *facilitador da adaptação*, Floyd e Wooldridge (1992) salientam a importância deste praticante de estratégia no compartilhamento das informações e, quando necessário, na promoção da adaptação destas para facilitar a aprendizagem organizacional. E na atuação como *implementador da estratégia*, este ator possui como foco a responsabilidade da implementação das estratégias, ajustando e motivando os envolvidos ao atingimento dos objetivos (Floyd, & Wooldridge, 1992; 2017).

Ao atuar desempenhando esses papéis, o *middle manager* torna-se articulador e peça fundamental para que a estratégia ocorra nas organizações, evidenciando sua importância na materialização da estratégia (Bencherki et al., 2021). Alguns estudos, frutos da revisão da literatura, apresentam a atuação e o contexto em que os *middle managers* foram fundamentais para a prática da estratégia orientada à sustentabilidade.

Em seu estudo Darabpour *et al.* (2018) realizam um estudo qualitativo a fim de apresentar etapas a serem seguidas para a construção sustentável no Irã. Apesar de não estar explícito em seu trabalho a atuação do *middle manager*, Darabpour *et al.* (2018) citam que para atender de forma integral aos requisitos de sustentabilidade, é importante a cooperação entre os atores responsáveis pelas estratégias sustentáveis (os agentes legisladores, gestores, engenheiros e *stakeholders*) para unificar seus objetivos e realizar levantamento dos fatores internos e externos que proporcionam a sustentabilidade (no caso específico, da construção civil) por meio de cinco dimensões: Política, Econômica, Social, Tecnológica, Legal e Ambiental, ou, *Political, Economic, Social, Technological, Legal e Environmental* (PESTLE) (Darabpouret al. 2018).

Andersen e Esbjerg (2020) estudaram estratégias de multinacionais voltadas para mercados na base da base da pirâmide econômica, *base of the economic pyramid* (BoP), com foco em responsabilidade social e sustentabilidade. Andersen e Esbjerg (2020) apresentaram os resultados de seu estudo sobre a estratégia de uma Multinacional Dinamarquesa que estabeleceu uma equipe de operações local (no Quênia) para realizar, juntamente com o setor de desenvolvimento (na Dinamarca), o fornecimento de água tratada para povoados Africanos, buscando alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (Andersen & Esbjerg, 2020).

De acordo com Andersen e Esbjerg (2020), o setor de desenvolvimento de novos negócios era responsável por dar o suporte formal (estratégia formulada) enquanto a equipe destacada, por meio de seus gestores locais, realizava a aprendizagem estratégica com as ações realizadas *in loco* e *in vivo*. Fruto desta formação combinada da estratégia deliberada e emergente, diversas mudanças foram realizadas a fim de melhor e adequar as estratégias formuladas à realidade local. Andersen e Esbjerg (2020) citam como principais resultados de seu estudo: a necessidade de envolver as comunidades na formação da estratégia; de conhecer o ambiente em que está se buscando estabelecer um negócio; de que a imposição de atividades empresariais em ambientes complexos deve ser revestida da capacidade de flexibilidade para suportar as ações do contexto local (social, ambiental e economia).

A atuação do *middle manager* nesse estudo ficou evidenciada pela formulação da estratégia de novo negócio com foco em sustentabilidade e pela flexibilização da estratégia ao absorver informações do contexto local (Andersen e Esbjerg, 2020), ao mesmo tempo em que outros gestores intermediários da equipe destacada adentraram no contexto do local realizando a captação de informações, contribuindo para o aprendizado da estratégia.

Luederitz *et al.* (2021) realizaram um estudo em duas organizações, uma cervejaria familiar e uma cooperativa de produtores de cerveja buscando identificar como pequenos negócios buscam a sustentabilidade. Luederitz *et al.* (2021) identificaram grupos de ações desempenhadas por estas organizações que buscam estratégias sustentáveis, sendo: (i) grupo de ações referente ao planejamento; (ii) grupo de ações coletivas; (iii) grupo de ações emergentes. Dentro desses três grupos, concluíram que as ações do indivíduo (isolado ou em grupo) podem moldar as estratégias planejadas ou emergentes, e em pequenas organizações a *expertise* e a experiência dos intermediadores da estratégia são fundamentais para a geração de confiança adoção de estratégias com foco em sustentabilidade, além do mais, Luederitz *et al.* (2021) citam que a abordagem das estratégias orientada à sustentabilidade de forma coletiva e distribuída é positiva no contexto de pequenos negócios.

STRATEGIZING

A atuação *middle manager* se reveste de importância maior, quando se utiliza como lente teórica a perspectiva do *Strategizing*, fazendo a estratégia, o fazer estratégico, ou ainda, estratégia como prática social, que é uma abordagem da estratégia em relação aos microprocessos estratégicos nos quais são observadas as práticas, as práxis e os praticantes da estratégia (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apontam que: as práticas de estratégia referem-se ao que está sendo executado na organização e que possua algum valor estratégico; as práxis, por sua vez, englobam as formas com que as atividades são executadas, ou ainda, como são realizadas as práticas; já os praticantes de estratégia são as pessoas que compõem a organização ou ainda aqueles que, mesmo não sendo componentes da organização, possuem relação com as atividades estratégicas da organização.

A interseção entre práticas, práxis e praticantes de estratégia, foi denominada de *strategizing* (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010; Jarzabkowski, Lê, & Balogun, 2019). O campo de estudo do *strategizing* abrange as relações decorrentes das dimensões práticas, práxis e praticantes, como as dinâmicas (causa e efeito) que ocorrem durante as práticas sociais dentro da organização, por exemplo: os papéis e atores envolvidos na prática das estratégias (Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010); o processo de abertura da estratégia (Splitter, Jarzabkowski, & Seidl, 2021); artefatos materiais relacionados à prática da estratégia, como a estrutura organizacional (Jarzabkowski, Lê, & Balogun, 2019); e, artefatos imateriais, como o *sensemaking* (Rouleau, 2005).

A estratégia dentro das organizações possui a função de sustentar ou comprometer a sobrevivência da organização (Moore, 2000). As práticas de estratégia podem definir a postura organizacional diante de questões fundamentais relacionadas à sustentabilidade (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci (2021), ademais, por meio das práticas (e suas práxis) também é possível identificar a postura dos indivíduos integrantes das organizações, diante de questões que envolvem a sustentabilidade ambiental (Ceni, & Rese, 2020; Reynolds, & Holt, 2021).

Uma das posturas pelas quais a organização pode contribuir para fomentar estratégias sustentáveis a serem seguidas ou estimuladas, ocorre por meio de estratégias deliberadas, que são incorporadas na estrutura organizacional a partir de diferentes modelos ou ferramentas estratégicas (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Embora, as ações autônomas possam evidenciar sua postura por meio de estratégias emergentes que passam a ser igualmente incorporadas à estratégia da organização (Rocha et al., 2022).

ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS

As organizações possuem uma relação de interdependência com o ambiente (Donaldson, 1999), relação que é consumada por trocas de entradas e saídas. As entradas são constituídas por insumos necessários para a produção e as saídas são constituídas por produtos ou resíduos advindos do processamento dos insumos para realização da atividade fim da organização. Com vistas a manter essa relação de troca de maneira sustentável, algumas organizações buscam formas (estratégias deliberadas) para que se tenha o menor impacto possível no ambiente, sem que isto necessariamente prejudique a produtividade que é fundamental para a sobrevivência da organização (Moore, 2000).

Neste ponto, surgem os modelos de estratégias sustentáveis, que buscam realizar a avaliação/mensuração/implementação de estratégias sustentáveis nas organizações com vistas a balancear a estrutura organizacional produtiva às necessidades advindas da sustentabilidade.

O primeiro modelo identificado na revisão foi *Structure-Conduct-Performance* (SCP) apresentado por Machado et al., (2011), o qual possui foco na avaliação de estratégias ambientais. Verificamos, preliminarmente, que este modelo é sustentado por um referencial teórico que cita seis formas de como uma organização pode gerenciar as questões ambientais, podendo ser baseada (i) em artifícios (fogem das responsabilidades e fiscalização); (ii) em respostas (respostas à incidentes e regulamentos que toma conhecimento); (iii) em conformidade (respondem à questões estritamente legais com programas de conformidade); (iv) na gestão ambiental (gerência sistematicamente suas questões ambientais, integradas à administração global); (v) preocupação com a poluição (reflete em todas ações com preocupação com meio ambiente); e (vi) desenvolvimento sustentável (a organização se preocupa com impacto social, ambiental e econômico de suas ações).

Nesse estudo Machado et al., (2011) apresentam, ainda, perfis de conduta ambiental: fraca (omissão diante das responsabilidades ambientais); forte (preocupa-se com meio ambiente e possui estrutura organizacional composta para esta atividade); e, intermediária (insere-se entre os dois perfis). Esses perfis são a soma das condutas dos setores que compõem a organização, isto em conformidade com os componentes que devem ser identificados no processo de avaliação de gestão da estratégia ambiental organizacional.

Welzel e Lavarda (2016), por sua vez, apresentam o modelo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que possui como objetivo implementar as estratégias de responsabilidade social, modelo no qual, a sustentabilidade está inserida. Em seu estudo Welzel e Lavarda (2016) fizeram uma correlação entre os conceitos de RSC e *strategizing* apontando que há um ponto de convergência entre seus elementos quando analisados no momento da execução ou implementação das decisões estratégicas, sendo que: (i) as categorias principais das ‘melhores práticas’ de RSC são (equivalentes ou) traduzidas pelas práticas; (ii) as fases de implementação

da RSC correspondem ou são traduzidas pelas práxis e (iii) os implementadores da RSC são os profissionais praticantes da estratégia na prática (os quais necessitam ter seu perfil profissional como implementadores dessas atividades detalhadamente estudado).

Welzel e Lavarda (2016) analisam as interseções formadas a partir da relação entre prática/praticantes (que consolidam o *know-how* dos envolvidos); práticas/práxis (que refletem na perspectiva e significado das práticas e como são executadas); e praticantes/práxis (que reflete na gestão da estrutura organizacional à execução das tarefas estratégicas

Imperador e Silva (2018), por sua vez, trazem contribuições sobre sistemas de mensuração de desenvolvimento sustentável (SMDS) corporativo, destacando que a base para qualquer sistema de mensuração, são os indicadores de sustentabilidade.

Os indicadores referem-se a um conjunto de sinais que facilitam a avaliação do progresso de uma determinada empresa na busca pelo desenvolvimento sustentável, sendo “ferramentas cruciais no processo de identificação de problemas, reconhecimento dos mesmos, formulação de políticas, sua implementação e avaliação” (Imperador, & Silva, 2018, p.434).

Imperador e Silva (2018) realizaram uma análise comparativa dos principais sistemas de mensuração de desenvolvimento sustentável, citando: ABNT NBR ISO 26.000:2010 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE–BM&F-BOVESPA); Indicadores Ethos; Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI); Global Reporting Initiative (GRI).

Dentro da dimensão ambiental, Imperador e Silva (2018) relatam que apenas cerca de 24% dos temas e subtemas são convergentes nos diferentes SMDS, sendo os temas Energia Consumida dentro da Organização e Total de Água extraída, comuns para os cinco sistemas. Imperador e Silva (2018) apontam, ainda, como temas prioritários para área empresarial: *Água, Energia, Resíduos, GEE e Biodiversidade*.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (2021), o termo “desenvolvimento sustentável” passou a ser popularmente utilizado após a publicação do relatório de Brundtland intitulado “Our Common Future”, no final dos anos de 1980. Nesta época já se apontava a necessidade de mudanças urgentes no modo de vida das pessoas e nas ações do governo em busca de estratégias sustentáveis para alcançar o desenvolvimento, afirmando que a sustentabilidade é fundamentada em três pilares interligados: sociedade, economia e ambiente. Este relatório apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável, que consiste em satisfazer as necessidades da presente geração sem impedir que as gerações futuras tenham capacidade de garantir os recursos para atender as suas necessidades (United Nations, 1980).

Como uma forma de proporcionar um guia para a implementação da sustentabilidade, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2021) expressa a sua preocupação com a criação de agendas internacionais. A primeira agenda elencava os Objetivos do Milênio (ODM), composta por oito objetivos, buscava apresentar aos países em desenvolvimento um guia de sustentabilidade, e, devido ao seu sucesso, a partir de 2015, os ODM foram substituídos, por meio da Agenda 2030, na qual apresenta os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável que visam:

acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil (ONU, 2021, n.p).

Apesar de haver uma extensa abordagem sobre as áreas e objetivos específicos em que a temática da sustentabilidade pode transitar, neste trabalho o foco foi limitado dentro das três

macro dimensões de sustentabilidade citadas pela OCDE (2021), economia, sociedade e ambiente.

Neste contexto, de um lado o desenvolvimento sustentável na tríade economia, sociedade e ambiente, pode influenciar no desempenho e na estrutura organizacional, por outro lado a busca unidimensional de objetivos, eminentemente econômica, pode afetar de maneira prejudicial o ambiente e a sociedade, pois as organizações estão inseridas em um ambiente sócio ecológico que possui recursos e capacidade de regeneração limitados (Jarzabkowski, Dowell & Berchicci, 2021).

Esse paradoxo entre três dimensões que parecem não convergirem, necessita ser tratado por uma perspectiva responsável que, segundo Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), requer uma mudança radical na mentalidade sobre o conceito de desenvolvimento e progresso, que foi construído com base em elementos essencialmente econômicos. Segundo Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), a próxima fase da revolução da sociedade 5.0 deve ser direcionada à sustentabilidade e a formação de líderes que construam sentidos para o fazer estratégico de forma prática nas organizações com base em práticas sustentáveis.

Neste contexto, ressalta-se a importância do ator da estratégia (*middle manager*) na construção do sentido das ações sustentáveis (Jarzabkowski, Dowell & Berchicci, 2021), uma vez que, é por meio das organizações que os sujeitos ativos em suas coletividades influenciam o ambiente em que estão inseridos na tentativa de preservar elementos como tradição e cultura, em paralelo à busca pelo desenvolvimento (Donaldson, 1999; Rocha et al., 2022).

DISCUSSÕES

A partir da revisão dos temas nos artigos encontrados, passamos a apresentar algumas reflexões norteadas pela questão de pesquisa: como ocorre a atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade? E ainda, pelos três pressupostos teóricos traçados inicialmente e descritos na introdução.

A atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *Strategizing* e Sustentabilidade (i)

A sustentabilidade dentro das organizações pode ser considerada uma temática transversal (Machado et al., 2011; Welzel & Lavarda, 2016; Imperador & Silva, 2018; Ceni & Rese, 2020; Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021) e de crescente demanda, pois pode se refletir nas práticas/práxis de seus integrantes, condições de trabalho proporcionadas a seus funcionários, nas decisões das lideranças em relação ao cuidado com o meio ambiente, nos produtos e serviços sustentáveis que estas fornecem e, entre outras formas, no significado que as organizações representam simbolicamente perante a sociedade, por meio da sua legitimação social de suas narrativas (Andersen & Esbjerg, 2020; Darabpour et al., 2018; Luederitz et al., 2021; Reynolds & Holt, 2021).

Independentemente da forma como são representadas, as estratégias sustentáveis necessitam de um sentido para que ocorram (Reynolds, & Holt, 2021), mesmo que o objetivo de sobrevivência organizacional (Moore, 2000) e bem estar das pessoas (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021) pareça óbvio para as partes interessadas (Machado et al., 2011). Algumas ações estratégicas da liderança intermediária no processo de fazer a estratégia sustentável podem ser consideradas, Tabela 1.

Na Tabela 1, percebemos que o *middle manager* (gerência/gerente/líder intermediário), participa em diversas tarefas do *strategizing* na organizações, quando estas optam por estratégias sustentáveis: seja abrindo a estratégia e dando sentido às ações na gestão de crises (Rouleau, 2005; Floyd, & Wooldridge, 2017; Ceni, & Rese, 2020); seja na implementação, acompanhamento e execução de estratégias com foco na responsabilidade social corporativa (Welzel, & Lavarda, 2016); no processo de avaliação da conduta de estratégias sustentáveis

(Machado et al., 2011); ou ainda, com a responsabilidade da implementação de sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável das organizações (Imperador, & Silva, 2018).

Tabela 1

Ações estratégicas dos middle managers citadas em artigos com temática de sustentabilidade

Atuações dos middle managers nas interlocuções entre strategizing e sustentabilidade	Autores
<i>Na implementação, execução e gestão de atividades estratégicas de sustentabilidade na organização; e a empresa tem uma pessoa responsável pelo gerenciamento ambiental</i>	(Machado et al., 2011)
<i>No acompanhamento e execução das estratégias e ainda têm condições de interferir no processo com as experiências que foram vivenciadas, sejam elas positivas ou negativas.</i>	(Welzel, & Lavarda, 2016)
<i>Na implementação e gestão de sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável, buscando a sustentabilidade empresarial</i>	(Imperador, & Silva, 2018)
<i>Na tomada de decisão e influência nas estratégias organizacionais: como por exemplo as ações de gestores na direção da sustentabilidade com a escolha de diretores.</i>	(Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021).
<i>Na prática estratégica de sensegiving inerente ao strategizing pós-desastre; e participação no processo de abertura da estratégia</i>	(Ceni, & Rese, 2020)
<i>Nas atividades de deliberação e aprendizagem estratégica realizada pelos chefes de departamento e pelos responsáveis pela equipe operacional.</i>	(Andersen, & Esbjerg, 2020)
<i>Na busca por cooperação entre atores estratégicos (legisladores, engenheiros e gestores) para o alinhamento de objetivos com base na sustentabilidade</i>	(Darabpout et al., 2018)
<i>Com o sensemaking of self e sensemaking organizacional, fundamentais para a gestão da tensão entre altruísmo e a ambição no contexto de organizações híbridas</i>	(Reynolds, & Holt, 2021)
<i>Na ação individual ou coletiva com poder de alterar o planejamento estratégico ou o emergente por meio da realização de tarefas planejadas, ações coletivas e/ou emergentes</i>	(Luederitz et al., 2021)

O *middle manager* participa de forma integral nas estratégias sustentáveis (implementação-execução-mensuração-avaliação) e até na gestão de crises quando estas estratégias não saem como o planejado (como ocorreu na situação da pandemia do COVID-19).

A larga abrangência das ações do *middle manager* dentro do contexto organizacional e nas etapas da estratégia, possibilita argumentar que este ator possui o potencial para ser um promotor fundamental de estratégias orientadas à sustentabilidade, entretanto, isto depende do perfil de formação dessa liderança, ao qual Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) destacam a necessidade da formação de líderes que saibam gerenciar o desenvolvimento co-evolutivo das dimensões economia, sociedade e ambiente para que o equilíbrio da sustentabilidade seja alcançado. Além disto, o *middle manager* tem sido foco de atenção nas organizações e na literatura (Azambuja, Islam, & Ancelin, 2022) e, para conduzir esse processo, precisa conquistar esse espaço com práticas sustentáveis, convincentes e conciliadoras entre os diferentes *stakeholders*.

A Sustentabilidade como Necessidade Estratégica (ii)

A finitude dos recursos naturais, a busca do bem-estar social e o objetivo de melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis fazem ressaltar o quanto estratégica é a temática da sustentabilidade nas organizações, assim, buscar a coevolução da tridimensão no desenvolvimento sustentável (economia sociedade ambiente) (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021; OCDE, 2021), e suas diversas ramificações em objetivos específicos de sustentabilidade (ONU, 2021), é fundamental em multinível (macro e micro).

Uma das definições para sustentabilidade encontrada na literatura refere-se à relação de equilíbrio entre sistemas econômicos dinâmicos e sistemas ecológicos onde os impactos ao

ambiente sejam minimizados ou mais lentos do que as mudanças que ocorrem em níveis estratégicos organizacionais (ONU, 2021). Dentro deste contexto, as organizações precisam construir uma rede de parcerias para fortalecer os meios de implementação (estratégias) e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (OCDE, 2021).

Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) citam a teoria de adaptação ecológica, na qual as organizações estão conectadas em mundo biofísico dinâmico em que as mudanças em qualquer escala temporal podem influenciar outras mudanças, como um efeito cascata. Partindo deste princípio, entendemos que a sustentabilidade ou a falta de ações sustentáveis podem ocorrer no mesmo sentido, ou seja, ações sustentáveis que geram mudanças no ambiente podem influenciar (motivar) ações sustentáveis de outras organizações, como um efeito cascata, e ações negativas em relação a sustentabilidade podem influenciar outras ações negativas em relação a sustentabilidade.

Visto que as organizações possuem grande responsabilidade para que a parceria global para o desenvolvimento sustentável seja reforçada, e composta por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, *expertise*, tecnologia e recursos financeiros, com a finalidade de apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento (ONU, 2021); consequentemente, as ações das organizações podem influenciar as mudanças no ambiente, e estas mudanças no ambiente podem exercer influência sobre a própria organização e suas adjacências (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021).

Diante desta contextualização, a estratégia com foco em vantagem competitiva a qualquer custo, precisa abrir espaço para aquelas que contemplem a manutenção dos recursos para que as atividades organizacionais possam ocorrer no futuro. A água precisa estar limpa, o ar respirável, a natureza preservada, o bem estar das pessoas e os direitos preservados e mesmo assim, as organizações devem ser capazes de manterem-se economicamente saudáveis.

Não é uma tarefa simples e demanda estudos, trabalhos e ações. Entretanto, devido à importância que a sustentabilidade possui quando observada pela ótica da teoria sócio ecológica, a sustentabilidade pode ser considerada uma necessidade estratégica para as organizações, tanto para a sobrevivência organizacional, quanto para questões econômicas, sociais e ambientais a longo prazo.

Intensificando as interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade nas ações legitimadas pelo *middle manager* (iii)

O *strategizing* sustentável, ou as estratégias práticas de sustentabilidade, necessitam de um sentido maior para que seja possível romper com o paradigma da estratégia com foco predominantemente na dimensão econômica, em detrimento de outras dimensões (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021). Quando observado pela ótica do *strategizing*, o sentido construído para as estratégias é estudado por meio do *sensemaking* (Rouleau, 2005; Floyd, & Wooldridge, 2017). Dessa forma, havendo um sentido (razão legítima) para as ações por meio de estratégias sustentáveis, a visão do lucro e da busca contínua pela competitividade do mercado a qualquer custo pode dar espaço a um processo co-evolutivo, em que o progresso é acompanhado de estratégias sustentáveis (Reynolds, & Holt, 2021), e ainda acompanhado por questões éticas (Ceni, & Rese, 2020).

Reynolds e Holt (2021) apontam que o *sensemaking* pode ocorrer em uma fase preliminar a partir do indivíduo por meio do “*sensemaking of self*” e, a partir deste, percorrer as ações da organização em outros indivíduos e setores. Ceni, e Rese (2020) auxiliam a delimitar melhor a concepção das terminologias dos *senses* afirmando que a construção de sentido é inerente da atuação do praticante que busca agir e propondo soluções em situações emergentes, assim, o sentido após criado (*sensemaking*) pode ser disseminado na organização (*sensegiving*).

De acordo com Ceni e Rese (2020), o “*sensegiving* se constitui como uma prática estratégica proeminente no *strategizing* de organizações em crise; e as narrativas figuram como um recurso performativo pela estabilidade e mudança dessas organizações” (Ceni & Rese, 2020, p.286).

Nesta dinâmica, e quando o sentido a ser criado e compartilhado envolve a sustentabilidade, Reynolds e Holt (2021) citam a existência de tensões geradas entre o altruísmo da busca de uma organização socioambiental acima do lucro e a ambição de atingir um negócio com autofinanciamento e sustentável.

Quando o sentido criado e compartilhado é aceito pela coletividade na organização, o *sensemaking* é capaz de moldar as ações das organizações, pois pode ser a partir deste que um propósito maior é apresentado aos componentes das organizações. Um propósito maior que as atividades diárias, que as vendas, que a produção, em suma, caso o *sensemaking* seja capaz de construir um propósito com base em questões relacionadas com sustentabilidade haverá neste ponto uma intensificação na interlocução entre *strategizing* e sustentabilidade (Schildt, Mantere, & Comelissen, 2020).

Entretanto, para que isto seja possível, é necessário que os líderes em cada nível atuem com *sensemaking* (Ceni, & Rese, 2020) focando no desenvolvimento com sustentabilidade organizacional e ambiental a fim de encontrar estratégias práticas (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021) de aliar o crescimento econômico com mínimo de reflexos negativos para o meio ambiente e sociedade (ONU, 2021; OCDE, 2021).

Assim, cresce a importância de que os líderes em todos os níveis, em particular o *middle manager*, por ser escopo do trabalho, busquem realizar suas estratégias organizacionais com foco em ações sustentáveis em sinergia com o ambiente (Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021), para que as futuras gerações possam continuar a desfrutar dos recursos que hoje temos a disposição (OCDE, 2021; ONU, 2021).

Como forma de ilustrar a dinâmica da interlocução entre *strategizing* e sustentabilidade, bem como a atuação *middle manager* por meio de suas ações nessa inter-relação, apresentamos no item seguinte uma ilustração que coloca o *middle manager*, sua atuação na prática da estratégia (*strategizing*) e sua responsabilidade em relação à criação de sentido nas ações direcionado à sustentabilidade para que a interlocução entre as práticas de estratégia e a sustentabilidade seja intensificada.

Framework representativo da atuação do middle manager nas interlocuções entre de strategizing e sustentabilidade

Buscando explorar conexões dentro deste estudo, elaboramos uma representação a partir da interlocução entre os estudos de Machado et al., (2011) (por meio dos componentes da gestão ambiental; conduta ambiental; e perfil de conduta ambiental); Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci (2021) (sistemas socioecológico e suas interações reflexivas); e os achados em relação à práticas, práxis, praticantes de estratégias e o *sensemaking/sensegiving* (Welzel, & Lavarda, 2016; Ceni, & Rese, 2020; Jarzabkowski, Dowell, & Berchicci, 2021); chegando a uma proposta de representação dos elementos que expressam a atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade.

Para descrição da representação contida na Figura 2, parte-se do centro para o exterior em sentido horário. É importante salientar que no mundo real essa representação é dinâmica e as ações aqui descritas podem ocorrer ao mesmo tempo.

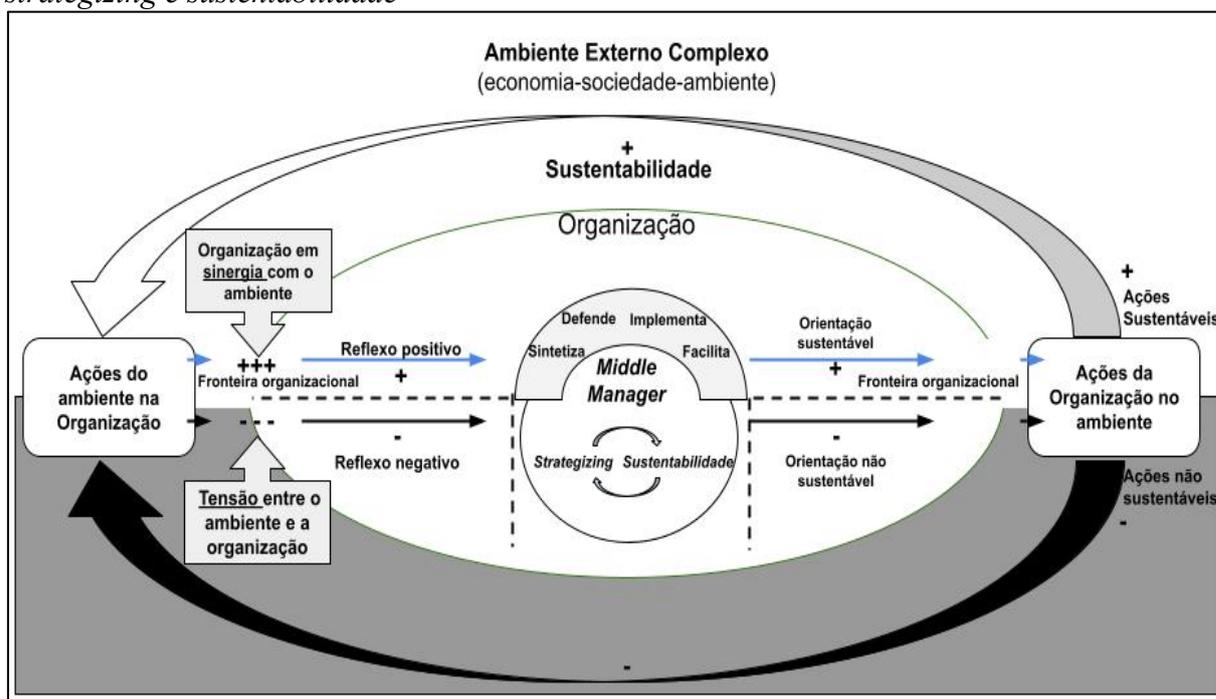
No centro da representação, temos os componentes (prática, práxis e praticantes), é onde se materializa o *strategizing* sustentável, que se refere à postura do fazer estratégico da organização, voltado a sustentabilidade. No centro da imagem, ainda, está a figura do *middle manager* realizando as articulações do *strategizing* por meio dos seus papéis (facilitando,

implementando, defendendo e sintetizando as ações com foco em sustentabilidade) e construindo/compartilhando o sentido das ações orientadas à sustentabilidade.

Este foco em sustentabilidade pode ser intensificado pelo significado que é construído dado as ações, ou seja, as ações são legitimadas pelo propósito da necessidade estratégica da sustentabilidade na organização, que entre outros atores pode ocorrer por meio do *sensemaking* do *middle manager*. Assim, as setas que partem do centro para a parte externa da Figura 2, representam as energias (esforços) geradas pela atuação e pelo *sensemaking* do *middle manager*; esforços estes, que podem assumir a forma de narrativas em prol ou ações de sustentabilidade.

Figura 2

Framework representativo da atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade



Nota. O sinal positivo (+) representa que a atuação do *middle manager* na perspectiva do *strategizing* orientado à sustentabilidade pode gerar sinergia entre a organização e o ambiente, sendo o *sensemaking* fundamental para legitimar a orientação das estratégias. O sinal negativo (-) representa que a atuação do *middle manager* sem foco em sustentabilidade pode gerar tensões entre a organização e o ambiente tendo em vista o reflexo negativo que as ações sem foco em sustentabilidade podem gerar para a organização.

Como a estrutura interna da organização, na Figura 2, foi construída com elementos de desenvolvimento sustentável e representando uma organização com *abordagem sustentável*, o *sensemaking* gerado dentro da organização pelo *middle manager*, gera energia com polaridade positiva, ou seja, esforços que fomentam um propósito às ações sustentáveis. Mas, a organização poderia não adotar em suas estratégias, práticas de sustentabilidade, assim, os reflexos negativos de suas ações poderiam afetar o ambiente e a própria organização. Independente da polaridade, a questão central é que a organização não é isolada do seu ambiente, a energia gerada dentro da organização transpassa a fronteira organizacional, influencia o seu ambiente e sofre com os reflexos de suas ações no ambiente.

Para melhor explicar essa dinâmica, à direita da Figura 2 encontra-se a fronteira organizacional, que representa a porta de saída das energias geradas na organização. Ao passar para o ambiente externo, essas energias (positiva representada pela seta branca e o sinal positivo (+), e negativa, representada pela seta escura e o sinal negativo (-) podem causar um efeito

cascata para aqueles que se inter-relacionam com a organização ou com o ambiente ao seu entorno. Embora esteja representada somente uma organização, é necessário que se leve em conta a complexidade ambiental em que várias organizações e contextos se inter-relacionam *no e com* o ambiente.

Sendo assim, partindo de estímulos internos positivos na organização (seta branca), esta emana *energia positiva ao ambiente*, dessa forma, se as ações da organização forem sustentáveis, tendem a criar ambiente sustentável, assim, a organização, dentro de suas limitações, age de forma ativa em relação a desenvolver-se em meio a sustentabilidade, pois, a organização busca moldar o ambiente para que seja sustentável e suas ações geram reflexos positivos para a própria organização. Esta última etapa é representada pela entrada da energia positiva na fronteira organizacional (ao lado esquerdo da Figura 2), gerando sinergia entre a organização e o ambiente.

Entretanto, se partíssemos de *estímulos internos negativos* na organização (seta escura), esta emanaria energia negativa para o ambiente externo, por meio de suas ações insustentáveis, podendo gerar um *ambiente insustentável*, que refletiria a energia negativa para a própria organização (fronteira organizacional esquerda, seta escura). Nesta situação, a organização age de forma passiva em relação à sustentabilidade do ambiente, ou seja, não busca criar um ambiente sustentável, mas espera que os problemas ambientais ou as fiscalizações do governo (ou da sociedade) ocorram para tomar as providências necessárias à sua sobrevivência. Assim, as organizações tendem a usar artifícios e justificativas para suas *ações insustentáveis*.

A inovação nesta representação está em inserir as fronteiras organizacionais e as relações reflexivas entre a organização e o sistema socioecológico e co-evolutivo da sociedade-ambiente-economia, oportunidade que possibilita os primeiros passos para a representação do *strategizing* e suas relações externas por meio de suas fronteiras organizacionais com base em sustentabilidade.

Em suma, entendemos que pode surgir uma *atmosfera de sustentabilidade* ou *insustentabilidade* (dependendo da estratégia organizacional) que permeia o entorno da organização, influencia o ambiente e as outras organizações. No mundo real, essa dinâmica é ainda mais complexa, pois milhares de organizações e bilhões de pessoas agem diariamente conforme suas convicções, anseios, limitações cognitivas e a ação de cada uma influencia o ambiente, não estando necessariamente alinhadas à sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho objetivamos compreender como ocorre a atuação do *middle manager* nas interlocuções entre *strategizing* e sustentabilidade.

Desenvolvemos um *framework* representativo da atuação do *middle manager* e sua importância na intensificação das interlocuções entre de *strategizing* e sustentabilidade (Figura 2) por meio da criação de sentido orientado a sustentabilidade, isto contextualizado em um sistema socioecológico co-evolutivo no qual foi evidenciada a relação de trocas entre organização e o ambiente (entradas e saídas) diante das posturas assumidas pelas organizações em relação à sustentabilidade.

Como contribuição teórica, este estudo evidenciou que, na execução de seus papéis (facilitador, implementador, defensor e sintetizador) e quando assumida uma postura orientada às estratégias sustentáveis, o *middle manager* recebe uma nova atribuição, a de promover estratégias sustentáveis dentro da organização. Neste sentido, foi possível evidenciar que a orientação à sustentabilidade do *middle manager* pode influenciar nas formas de gestão ambiental e nas dinâmicas de *sensemaking* adotadas nas organizações. Assim, entendemos que este ensaio sinaliza e contribui com estudos que buscam verificar a expansão dos papéis do *middle manager* como promotor de sustentabilidade na organização, seja pelo *sensemaking* ou

por suas práticas estratégicas com foco em sustentabilidade. Portanto, em estudos sobre *strategizing*, este trabalho acrescenta ao *middle manager* a responsabilidade de promover sustentabilidade nas organizações, agregando à temática, a importância da criação de sentido para legitimar estratégias orientadas à sustentabilidade.

Destacamos, ainda, a evidência da relação entre os discursos de *sensemaking* e a gestão ambiental da organização, que pode ser considerada uma estratégia sustentável, sendo estabelecida a seguinte lógica: uma gestão ambiental forte tende a gerar um ambiente sustentável, por consequência, há estímulos internos na organização para que esta atue de forma ativa, gerando um discurso de melhoria das práticas sustentáveis (*sensemaking*). Em contraponto, uma gestão ambiental ineficiente, tende a produzir um ambiente insustentável, por consequência, há estímulos externos para que se apresente respostas às demandas da sociedade em relação as estratégias de sustentabilidade, deixando a organização com menor capacidade de antecipação à crises e desastres ambientais, gerando narrativas de mudanças estratégicas (Ceni, & Rese, 2020).

Como contribuição prática, destacamos que este trabalho serve como um chamado para se discutir a temática da *sustentabilidade organizacional* dentro da perspectiva da estratégia como prática. Mais especificamente, apresentamos indícios teóricos sobre como o *middle manager* pode atuar em relação ao desenvolvimento sustentável nas organizações, podendo esta questão ser avaliada pelos gestores em distintos setores. Salientamos ainda, que nosso estudo não esgota os assuntos sobre como as estratégias sustentáveis ocorrem na prática, apenas assinala a primazia com que o tema deve ser tratado.

As limitações inerentes a este ensaio teórico decorrem do reduzido *portfólio* de artigos científicos analisados, bem como da utilização de dados secundários como fonte. Entretanto, as limitações instigam e sugerem que futuras pesquisas possam continuar aprofundando o tema, visto que Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) citam a necessidade de agir cirurgicamente com pesquisas e discussões focadas em estratégias que impactem de forma prática a promoção da sustentabilidade. Outras limitações advieram da diversidade de termos que os autores do portfólio em análise utilizaram para se referenciar à estratégias sustentáveis nas organizações (sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, estratégia sustentável, sustentabilidade organizacional, gestão ambiental), talvez a melhor delimitação de cada abordagem possa melhor esclarecer esses termos.

Como futuras linhas de pesquisa, embora haja um paradoxo entre o desenvolvimento da economia e da sustentabilidade (Imperador & Silva, 2018), questões sociais devem ser trabalhadas em conjunto (OCDE, 2021; ONU, 2021), assim, é oportuno que se busquem caminhos para que as organizações sejam capazes de realizar suas estratégias, inserindo as que contemplem práticas no sentido do desenvolvimento sustentável. Neste ponto, emerge a importância do *middle manager* e o poder de persuasão na construção de sentido para as ações com a finalidade de enfatizar a adoção de estratégias que possibilitem desenvolvimento sustentável. Estudos futuros poderiam explorar mais a fundo qual o poder do *sensemaking* (Schildt, Mantere, & Comelissen, 2020) no direcionamento a estratégias sustentáveis.

Como estudos futuros, ainda, sugerimos ainda que o *Framework* representativo da atuação do *middle manager* nas interlocuções entre de *strategizing* e sustentabilidade seja testado empiricamente a fim de identificar novos artefatos; novas relações de trocas entre o ambiente interno e externo das organizações; e, adicionalmente, evidenciar como os níveis de análise das dimensões da sustentabilidade devem ser abordados dependendo do escopo de cada pesquisa, podendo ser de forma macro com as dimensões economia, ambiente e sociedade (OCDE, 2021); ou micro com os ODS específicos da ONU (2021).

Talvez preenchendo essas lacunas, seja possível nos aproximarmos da situação ideal em que as organizações contemplem em todas suas atividades estratégias sustentáveis, ocorrendo

na prática, e proporcionando resultados sustentáveis para todos, em prol da melhoria da vida organizacional e do planeta.

REFERÊNCIAS

- Andersen, P. H., & Esbjerg, L. (2020). Weaving a strategy for a base-of-the-pyramid market: The case of Grundfos LIFELINK. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3687-3701. doi:10.1002/bse.2604
- Azambuja, R., Islam, G., & Ancelin-Bourguignon, A. (2022). Walling In and Walling Out: Middle Managers' Boundary Work. *Journal of Management Studies*.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), p. 523-549.
- Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vásquez, C. (2021). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 19(4), 608-635.
- Comum, N. F. (1991). Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Ceni, J. C., & Rese, N. (2020). Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de sensegiving inerente ao strategizing pós-desastre. *Organizações & Sociedade*, 27, 268-291.
- Darabpour, M. R., Darabpour, M., Sardroud, J. M., Tabarsa, G., & Smallwood, J. (2018). Practical Approaches Toward Sustainable Development in Iranian Green Construction. *Civil Engineering Journal-Tehran*, 4(10), 2450-2465. doi:10.28991/cej-03091172
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, 105-133.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. doi:10.5465/amr.2000.2791608
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.) (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of chiropractic medicine*, 5(3), 101-117.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237.
- Imperador, A. M., & Silva, M. V. H. (2018). Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável. *HOLOS*, 3, 429-445.

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449-455.
- Jarzabkowski, P., Lê, J., & Balogun, J. (2019). The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. *Academy of Management Journal*, 62(3), 850-882.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 00187267221089473.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358–370. doi:10.1590/s0034-75902010000400002
- Luederitz, C., Caniglia, G., Colbert, B., & Burch, S. (2021). How do small business pursue sustainability? The role of collective agency for intergrating planned and emergent strategy making. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3376-3393. doi:10.1002/bse.2808
- Machado, D. G., Lavarda, R. A. B., & Lavarda, C. E. F. (2011). Modelo de avaliação de estratégia ambiental. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(3), 32-51.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- OCDE. (2021) Desenvolvimento sustentável: Linking Economy, Society, environment. Disponível em: <<https://www.oecd.org/insights/41774407.pdf>>. Acesso em: 26 de novembro 2021.
- ONU. (2021) Organização das Nações Unidas - Brasil. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.
- Reynolds, N. S., & Holt, D. (2021). Sustainable development and profit? A sensemaking perspective on hybrid organisations and their founders. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2147-2159. doi:10.1002/bse.2737
- Rocha, R. V. C.; Perito, B. Z.; Lavarda, R. (2022). Autonomous Actions that Emerge from Strategizing in the Preservation of Culture and Tradition of a Collective of Artisanal Fishers in Florianópolis - SC. *Organizações & Sociedade*, 29(102), 481-513. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0022EN>

- Rossi, E., Perito, B. Z., & Lavarda, R. A. B. (2020). Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 125-142.
- 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.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011) Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), p. 953-983.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12776
- United Nations. (1980). Our Common Future. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>>. Acesso em 29 de março de 2022.
- Welzel, E., & Lavarda, R. A. B. (2016). Modelo de strategizing da responsabilidade social corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da estratégia como prática. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 9-24.
- Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 69-73.
- World Economic Forum. Global Risks Report 2022. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>> . Acesso em: 29 de março de 2022.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi:10.1177/0170840606064101