

Influências das visões de sustentabilidade de stakeholders na construção de sensemaking de gestores em estratégias organizacionais

PAULO FERNANDO CHMIK

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

ANDREW VINICIUS DE FREITAS GIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao CNPq, pois um dos autores é bolsista deste órgão de fomento.

INFLUÊNCIAS DAS VISÕES DE SUSTENTABILIDADE DE STAKEHOLDERS NA CONSTRUÇÃO DE SENSEMAKING DE GESTORES EM ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

1. INTRODUÇÃO

O mundo de 30 anos atrás não é o mesmo mundo de hoje e a visão de sustentabilidade não é a mesma do início do século XXI. Acontecimentos recentes demonstram o quanto a globalização impacta a criação de sentido até mesmo de pessoas do outro lado do mundo. A pandemia provocada pelo vírus Sars-Cov-2, ou ainda a Guerra entre a Rússia e Ucrânia, provocam a quebra de lógicas instituídas, bem como na formação de novas sobre a sustentabilidade face aos contínuos e emergentes impactos sociais, ambientais e econômicos.

Por exemplo, no caso da COVID-19, alguns governos europeus se prontificaram em promover ações regulatórias que facilitassem a venda de ventiladores artificiais para ajudar a respiração de pacientes que desenvolveram sintomas mais graves da doença (LINDEN, 2021), o que demonstra a necessidade de quebra de sentido para formação de novos sentidos pela pandemia. De fato, estudar a pandemia da COVID-19 em um contexto de quebra e formação de sentidos é bastante apropriado na visão contemporânea da sustentabilidade, uma vez que o fato de que todos tinham responsabilidades a cumprir no momento mais crítico da pandemia (uso de máscaras, isolamento social) se relaciona diretamente à adesão de uma mentalidade que orienta a tomada de decisão para um modelo que é bom para todos (BANSAL, 2005; PORTER & LINDE, 1995).

Assim também ocorre com as percepções que norteiam as organizações. Dinâmicas, adequam-se às necessidades vivenciadas em determinados momentos históricos. Weick fundou em seus estudos seminais (1979;1988;1993;1995;2009), questões ligadas diretamente à criação, quebra e formação de novos sentidos, tomando rapidamente proporções organizacionais em trabalhos como o de Gioia & Chittipeddi (1991), quando tratam da mudança estratégica enquanto um processo de *sensemaking* – ou como Liu & Maitlis (2014) o qual explorou a relação das emoções no *strategizing* a partir de equipes de alta performance.

Os estudos de *sensemaking* tem se pautado na construção de sentido enquanto um processo emocional e afetivo (MAITLIS *et al.*, 2013; LIU & MAITLIS 2014) e como uma realidade perante diversas crises (CHRISTIANSON & BARTON, 2021; STEPHENS *et al.*, 2020). O que se percebe nestes estudos é uma busca por explicar a concepção do sentido a partir da dinâmica de uma organização apenas, utilizando-se para tanto, perspectivas internas destas organizações.

Alguns estudos, no entanto, têm visado entender o *sensemaking*, ainda que de uma natureza exclusivamente funcionalista, como envolvendo grupos de interesse da empresa: os *stakeholders*. Whittle *et al.* (2023) exploraram como a linguagem era utilizada para persuadir e barganhar com estes grupos. Os próprios estudos de emoção de Maitlis (2005) e Maitlis & Lawrence (2007) identificaram como a emocionalidade de uma organização pode influir no *sensemaking* de *stakeholders*.

Curiosamente, no entanto, os estudos destas relações tem sido sempre partindo da influência da organização ao *sensemaking* dos *stakeholders*, ou seja, assumindo como uma organização pode influenciar o sentido dos demais agentes, mas não como esta pode ser influenciada (XU *et al.*, 2023; CHU, 2022; SENDLHOFFER & TOLSTOI, 2023).

Albert & Whetten (1985), em seu estudo seminal sobre identidade organizacional, sugerem que a relação com os *stakeholders* pode moldar parte da identidade organizacional. Gioia & Chittipeddi (1991) vislumbraram em sua pesquisa que o CEO é

o principal criador de sentido numa organização, porém, este tem sido influenciado cada vez mais pelos grupos de interesse que habitam o ambiente organizacional (XU *et al.*, 2023). Entretanto, pouco tem sido explorado desta relação contundente do *sensemaking* e *sensebreaking* com a teoria dos *stakeholders*, como aponta Sendlhofer & Tolstói (2023).

Atualmente, diversos desafios sociais e ambientais incitaram debates sobre sustentabilidade na esfera organizacional (SENDLHOFER & TOLSTOI, 2023; GOVENDER & SMIT, 2022). Tal fato provocou questionamentos e inquietações nos múltiplos grupos de interesse da organização (*stakeholders*) que, por sua vez, têm travado um embate discursivo com o intuito de influir no processo corrente de *sensemaking* organizacional do tema.

Estes grupos têm o potencial de exercer grande influência, afetando e sendo afetados pela organização de interesse (FREEMAN, 1984). A boa administração, portanto, deve gerir estes relacionamentos cautelosamente e identificar acuradamente estes grupos. Somente assim é possível analisar melhor o ambiente e obter, com maiores probabilidades, bons resultados (PALMAR *et al.* 2010).

A Ciência da Informação desenvolve processos que cada vez mais suportam e aprimoram o acesso e avaliação de informações necessárias para um bom desempenho organizacional e para a gestão dos *stakeholders* (SANTOS & DAMIAN, 2017), e a partir disso, surge também a necessidade de analisar os processos de interpretação à qual as informações gerenciais estão vinculadas (ABIB, 2010).

O processo de interpretação é pivô na tomada de decisão estratégica. Isto se dá porque os decisores estão sujeitos à racionalidade limitada (SIMON, 1960) - uma impossibilidade de saber todas as variáveis e consequências de suas resoluções e otimizar as escolhas que direcionam suas empresas.

Logo, o processo de tomada de decisão é por si uma busca de sentido que embasa uma decisão satisfatória, alinhada a uma disputa política de diferentes interpretações dadas por diferentes coalizões – grupos políticos internos das organizações - e uma possibilidade de descoberta inovadora a partir daquilo que antes foi renegado pela empresa (EINSERHARDT & ZBARACKI, 1992; OLDER & PIRTLE, 2021). É inerente, desta maneira, o envolvimento de grupos dentro e fora da organização no *sensemaking* que entrelaça a tomada de decisão e a consumação da estratégia.

Os *stakeholders*, como grupos afetados, influenciam a decisão e os processos de criação de sentido (*sensemaking*). Podendo auxiliar na quebra do sentido (*sensebreaking*) - rompendo com o entendimento anteriormente estabelecido - e na adoção de um novo sentido (*sensegiving*), o qual toma o lugar do sentido prévio.

Diversas pesquisas têm provado como a teoria dos *stakeholders* pode auxiliar na investigação de fenômenos quando integrada a outra abordagem. Hörisch *et al.* (2020) obtiveram resultados propondo uma contabilidade sustentável suportada pela gestão de *stakeholders*. Dmytriyet *et al.* (2021) integraram em um mesmo modelo a teoria dos *stakeholders* e responsabilidade corporativa social, desta maneira removeram diversas barreiras que forçavam uma relação dicotômica e deficitária de fenômenos com base nos modelos originais das teorias. Outrossim, Freeman *et al.* (2021) demonstraram que a teoria dos *stakeholders* pode ter caráter complementar ao integrá-la com a Visão Baseada em Recursos (VBR) em um mesmo modelo.

Cabe-se, pois, questionar como esta influência dos *stakeholders* acontece hoje em relação ao discurso prevaiente sobre sustentabilidade empresarial que discorre entre aquilo que é requerido pela sociedade enquanto responsabilidade social, ética e ambiental das empresas para que sigam desempenhando seu papel em um novo arranjo social (ISO, 2010). Para compreender a influência dos *stakeholders*, torna-se necessário o embasamento teórico de como a gestão deles ocorre, implicando na utilização da teoria

dos *stakeholders* como o arcabouço que pode verificar como esta influência se manifesta na realidade organizacional.

A sustentabilidade empresarial, neste contexto, apresenta-se como um tema de debate recorrente cujo sentido segue em desenvolvimento entre as linhas que o defendem enquanto sustentabilidade e as que argumentam se tratar de desenvolvimento sustentável (ARAÚJO *et al.*, 2006; RODRIGUEZ LÓPEZ, 2022). Apesar da proximidade léxica, o assunto é de vital interesse às organizações e a sua discussão tem tomado cada vez mais o palco mediante aos impactos sociais e ambientais.

Os achados de Claro *et al.* (2008) apontam como o conceito de sustentabilidade, ainda que em discussão contínua na literatura, encontra grande dificuldade de entendimento entre os funcionários e até mesmo gerentes. A importância do tema sugere que ele seja revisitado e averiguado em termos de melhor compreensão e coesão (CLARO *et al.*, 2008). Em adição ao estudado pelos autores, é de interesse para a investigação do fenómeno considerar os atores de interesse que sugerem o sentido de sustentabilidade empresarial da organização e podem auxiliar ou tornar ainda mais confuso o que será reproduzido em meio a hierarquia desta (RODRIGUEZ LÓPEZ, 2022; RUSO, 2022).

O presente trabalho, então, justifica-se como uma integração que analisa ambas as teorias dos *stakeholders* e *sensemaking* para compreender como o sentido de sustentabilidade empresarial é formulado no espaço organizacional. O texto, argumenta-se, utiliza a lacuna teórica de estudos que compreendam *sensemaking* organizacional visto pela influência de agentes de interesse, traçando uma abordagem inversa à de Maitlis & Lawrence (2007) e, conjuntamente, apresentando o estado da arte e os desafios para a criação do sentido de sustentabilidade empresarial analisando o impacto no ambiente mais amplo com a teoria dos *stakeholders*.

Para Wade & Griffiths (2021), a criação de sentido visando interesses climáticos é de suma importância a todos, entretanto, há de se conciliar os conflitos de interesses de diversas partes interessadas, onde os autores mencionam a necessidade de “*ambidestria*” para lidar com eles.

Tendo a integração teórica de teoria dos *stakeholders* e *sensemaking* como arcabouço teórico no estudo de sustentabilidade empresarial, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: *como a influência das visões de stakeholders de uma organização acerca do tema de sustentabilidade empresarial pode alterar a sua forma de fazer estratégia, quebrando sentidos e criando outros advindos destes agentes?*

Este trabalho busca compreender os impactos desta criação de sentido afetada pelos *stakeholders* na estratégia empresarial, visualizando aspectos tais como: cultura, quadro de pessoal, práticas e processos de tomada de decisão.

Metodologicamente, este estudo busca integrar estes temas por meio de uma revisão sistemática de literatura levantando o estado da arte, bem como contribuindo com reflexões depreendidas com base nos apontamentos dos artigos científicos selecionados e propondo, ao seu final, algumas agendas de pesquisa futura mais aprofundadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Sensemaking, sensegiving, sensebreaking*

A sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, e em qualquer estudo sobre ela, ambos os aspectos devem ser levados em conta, afinal, estar em sociedade significa participar de sua dialética. Entretanto, ninguém nasce como membro dela, mas sim com predisposição para a sociabilidade. Sob uma sequência temporal, o ponto inicial deste processo é a interiorização, que significa a interpretação imediata de um acontecimento objetivo como exprimindo sentido, como manifestação de processos

subjetivos que se torna em termos subjetivos, significados para quem vivencia esta experiência. Entretanto, esta compreensão pode ser inadequada, dada a significação de conceitos para cada indivíduo, decorrente da congruência entre os dois significados subjetivos e o conhecimento recíproco (BERGER & LUCKMANN, 2003; OZUEM *et al.*, 2022).

A partir da vida em sociedade, criam-se diversas culturas dentro de determinados grupos. Segundo Schein (1993), a forma mais útil de se pensar em cultura é a partir do compartilhamento de aprendizado acumulado de um grupo sob diversos aspectos: comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico total de todo o grupo. O autor ainda pontua que os padrões destes pressupostos básicos são neste contexto, armas para sobreviver em sociedade, pois ensina como perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Neste sentido, o conceito de *sensemaking* se integra ao conceito das interpretações e significações que se dão ao mundo e ao que está nele presente (WEICK, 1995). Garfinkel (1967) utiliza o termo para estudar as práticas cotidianas dos indivíduos enquanto interagem e interpretam de sua experiência da realidade. Weick entende o *sensemaking* como um processo: (a) baseado na construção da identidade; (b) retrospectivo; (c) que representa ambientes sensíveis; (d) social; (e) contínuo; (f) com foco em e por pistas extraídas; e (g) governado mais por ser plausível do que preciso (WEICK, 1995).

Existem várias formas de se dar sentido: cultural, ecológico, ambiental, interpessoal, de mercado, público, dentre vários outros. Um dos sentidos que pode ser adequado a este propósito é o de que no *sensemaking* as pessoas se esforçam para entender eventos que são novos, ambíguos, confusos ou que de algum modo rompem o que se espera da realidade, tais como tecnologias disruptivas (MAITLIS & CHRISTIANSON, 2014; MOQADDAMERAD & TAPINOS, 2023).

Outro construto que foi estudado por Matilis & Christianson (2014) é o *sensebreaking*, que pode motivar as pessoas a reconsiderarem o sentido que eles já fizeram, para questionar seus pressupostos, e reexaminar seu curso de ação. Pode-se dizer que é um prelúdio ao *sensegiving*, quando é criado um significado.

2.2 Gestão dos *stakeholders*

Os conceitos de Ecologia Organizacional trazidos por Hannan & Freeman (1977) foram influenciados pela Teoria de Dependência de Recursos de Pfeffer & Salancik (1978), bem como motivaram estudos mais aprofundados sobre como as mudanças organizacionais ocorriam até então, e também foram um dos pilares destes estudos, quando se fala na gestão dos *stakeholders*.

O estudo seminal de Freeman (1984) contextualiza o tema a partir do ambiente capitalista, de uma visão *laissez faire*, com foco em extrema produtividade e busca por lucros. Entretanto, na visão do autor, em um ambiente de mudança, devem ser valorizados simultaneamente os atores do negócio: proprietários, funcionários, sindicatos, fornecedores, clientes, consumidores, governos, comunidades, grupos de causas específicas, dentre muitos outros.

A partir deste interesse, este autor traz o conceito de *stakeholder*, que seria qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984). Assim, o ideal seria prever o ambiente futuro e não alterar o comportamento específico dos *stakeholders*. Influenciado pela visão sistêmica, o autor abre margem a uma estratégia coletiva, onde por meio da cooptação, organização e os envolvidos planejam juntos o futuro da organização, trazendo assim os conceitos iniciais acerca da responsabilidade social corporativa (CHOWDHURY *et al.*, 2022)

Revisitando seu artigo de 1984, em 2004 Freeman fala que há partes interessadas com objetivos comuns. Não há desta forma a necessidade de uma responsabilidade social corporativa separada, afinal, “o *stakeholder* é sobre o negócio e o negócio é sobre o *stakeholder*” (FREEMAN, 2004). É importante que seja priorizado um equilíbrio de forças envolvidas, focando nos interesses de todos os interessados, não somente nos acionistas.

Trazendo estudos mais recentes, Prado *et al.* (2012) mencionam que os *stakeholders* são grupos com demandas legítimas sobre a empresa, ratificada por meio de uma relação de troca. Assim, segundo Sausen *et al.* (2021), é importante que haja uma integração dos relacionamentos e interesses de todos os envolvidos, gerenciando ativamente o ambiente de negócios. Segundo Lopes (2015) existem pressões efetivas para desta forma surgirem práticas socialmente responsáveis.

Kujala *et al.* (2022) trazem o conceito de gestão das partes interessadas. Envolve comunicação, negociação, contratação, gerenciamento de relacionamentos e motivação. Neste contexto, criação de valor a todos os envolvidos, aliados com sustentabilidade é essencial para bons resultados. Esta ideia da criação de valor por meio da sinergia entre envolvidos foi apontada por Barakat *et al.* (2022), pois, segundo este autor, a organização deve considerar todas as partes que podem ser envolvidas em seu negócio, e isso inclui a preocupação com o ambiente e a sociedade.

2.3 Sustentabilidade empresarial

A preocupação com o desenvolvimento sustentável tem mobilizado estruturas políticas e organizacionais em torno de alternativas que contribuam para melhorar o equilíbrio entre crescimento econômico, proteção ambiental e promoção social (RODRIGUEZ LÓPEZ, 2022)

Como o todo interfere na parte, problemas sociais e degradação do meio ambiente passaram a representar, a partir da década de 1970, problemas para um crescimento econômico adequado, o que fez com as empresas a repensassem suas estratégias e ações nas esferas social e ambiental (MUNASINGHE, 2007)

Importa frisar que os estudos relacionados à sustentabilidade empresarial originaram duas correntes de pensamento predominantes: a visão clássica defende que o papel social das empresas é a geração de valor ao acionista, garantindo a perenidade do negócio por meio da geração de divisas (JENSEN, 2001; FRIEDMAN, 1982) e a visão contemporânea que afirma que a responsabilidade social das organizações está relacionada à adesão de práticas que orientem seu processo de tomada de decisão de modo compatível aos valores da sociedade (BANSAL, 2005; ELKINGTON, 2001; PORTER & LINDE, 1995).

Apesar de relativamente novo, o termo “*Triple Bottom Line*” (Tripé de Sustentabilidade) apresentado por John Elkington, em 2001, no livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, representa a síntese de mais de cinquenta anos de debates. Por meio deste conceito, uma gestão empresarial sustentável deve considerar de forma integrada, as perspectivas econômicas, ambientais e sociais do negócio (*profit, planet and people*). Tal conceito aparentemente simples abrange em três dimensões as principais atividades de uma empresa (ELKINGTON, 2001).

Sobre suas dimensões, para uma melhor explanação, segue a tabela abaixo:

Tabela 1 – Dimensões do *triple bottom line* e seus objetivos

Autor	Dimensão	Objetivo
Callado (2010)	Econômica	Equilíbrio da capacidade de uma organização para que se mantenha viável e competitiva.
Steurer (2005)	Ambiental	A produção não deve prejudicar o meio ambiente, reduzindo a emissão de resíduos, mantendo a preservação de ecossistemas e gerenciando recursos renováveis e não renováveis.
Oliveira (2005)	Social	Reduzir a desigualdade na alocação de renda e bens na sociedade, promovendo a equivalência do acesso a recursos, serviços sociais e ao emprego.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

As questões da cadeia de suprimentos sustentável abrangem dimensões econômicas, ambientais e sociais, resultando em uma parte mais longa da cadeia de suprimentos sendo observada (SEURING & MÜLLER, 2008). Assim, é necessária uma gestão consciente, levando em conta aspectos sustentáveis e que considerem o todo organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se baseia em revisão sistemática qualitativa. Conforme bem aponta Cook *et al.* (1997, p. 2), “as revisões sistemáticas são investigações científicas em si” e “sintetizam os resultados de várias investigações primárias usando estratégias que limitam o viés e o erro aleatório”. Além do mais, “essas estratégias incluem uma busca abrangente de todos os artigos potencialmente relevantes e o uso de critérios explícitos e reproduzíveis na seleção de artigos para revisão” (COOK *et al.*, 1997, p. 2), possibilitando uma clara trilha de auditoria dos resultados e replicabilidade (TRANSFIELD *et al.*, 2003).

Foram escolhidas duas bases de dados para a busca de artigos que compõem esta revisão sistemática: *Capes e Scopus*. A escolha delas se baseia em sua relevância para as ciências sociais aplicadas, e por este motivo, os resultados podem trazer visões mais adequadas sobre o tema.

A base dos periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) foi escolhida por se tratar de um dos maiores acervos de periódicos científicos de todo o Brasil que inclui em si outras bases de dados pagas e gratuitas (CAPES, 2022).

Já a base Scopus é da editora holandesa Elsevier, fundada em 1880, cuja história se reflete em uma evolução de colaborações para promover o avanço da ciência e da saúde (ELSEVIER, 2023).

Foram buscados artigos com os descritores “*sensemaking*”, “*sustainability*”, “*stakeholders*” e “*strategy*” no conteúdo dos artigos no idioma inglês, e nas palavras-chave do autor e para as palavras-chave criadas (*keywords plus*) foi utilizada para busca a palavra “*strategy*”, de forma a direcionar o assunto para artigos ligados ao estudo de gerenciamento estratégico.

Os critérios de inclusão e exclusão para filtragem foram: o período de 2017 a 2022 buscando levantar o estado da arte das pesquisas; com acesso livre e em revistas da área de sociais aplicadas para assim ter um recorte que auxiliasse a responder à pergunta dentro do campo da ciência das organizações; com Qualis A, visando confirmar que o retorno dos resultados seja relevante.

A partir destes critérios estabelecidos, foram encontrados 6 artigos. Em se tratando das bases utilizadas, a *Tabela 2 - Artigos Encontrados por Base de Dados* a seguir mostra

os quantitativos obtidos em cada base, assim como os anos em que tais publicações ocorreram:

Tabela 2 – Artigos Encontrados por Base de Dados

Base de dados	Quantidade de artigos	Ano
<i>Capes</i>	5	2017 (2), 2018 (1), 2019 (1), 2021 (1).
<i>Scopus</i>	1	2022 (1)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Com base nesta tabela, depreende-se que a maior parte dos artigos encontrados nos critérios outrora descritos foi oriundo da base *Capes*. De forma mais específica, a maioria da produção selecionada se concentra há 5 anos ou mais.

De forma mais específica, o *Quadro 1 – Lista de Artigos Selecionados*, a seguir, tem a finalidade de apresentar quais artigos foram selecionados, de acordo com os filtros aplicados nas fontes relacionadas.

Quadro 1 – Lista de Artigos Selecionados

Periódico	Qualis	Autores	Título
<i>Journal of Strategy and Management</i>	A3	Auger et al. (2021)	<i>Employees as a vector of strategic intent: an examination of corporate, social and environmental strategic intent recognition by employees</i>
<i>Strategic Organization</i>	A1	Schad et al. (2019)	<i>Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development</i>
<i>Construction Management and Economics</i>	A3	Zedan & Miller (2018)	<i>Quantifying stakeholders' influence on energy efficiency of housing: development and application of a four-step methodology</i>
<i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i>	A1	Diouf & Boiral (2017)	<i>The quality of sustainability reports and impression management</i>
<i>Management Decision</i>	A1	Winnard et al. (2018)	<i>Putting resilient sustainability into strategy decisions – case studies</i>
<i>Organization & Environment</i>	A1	Menon (2022)	<i>Metaphorical Mapping for Sensemaking and Sensebreaking of Stakeholder Relations in Sustainability Frames.</i>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Segundo Tranfield *et al.* (2003), a seleção de um número pequeno de artigos não compromete a análise do tema, uma vez que a seleção de artigos qualitativos de alta avaliação em termos de Qualis A é um indicador de qualidade desejável em uma metodologia baseada em evidência.

De fato, Davies (2000) afirma que a qualidade dos estudos primários aos quais a revisão sistemática se remete, juntamente com o rigor de escolha – entendido como os critérios de inclusão, exclusão e transparência - são as principais características para uma boa revisão sistemática.

Com os dados apresentados no Quadro 1, tem-se a apresentação dos 6 artigos que serão analisados no tópico a seguir. Discute-se os aspectos encontrados nestes artigos mais recentes, realizando-se a síntese dos achados com o intuito de responder à pergunta de pesquisa que busca compreender como as visões dos *stakeholders* influenciam a criação de sentido de sustentabilidade empresarial de uma organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção pretende a partir de uma breve contextualização do assunto, relacionar e conectar os assuntos dos artigos alvo deste estudo, desenvolvendo de forma objetiva os temas.

Preliminarmente, há de se considerar que o modo de produção capitalista e sua busca incessante por lucros gerou a escassez de recursos ao longo dos anos, provocada pela acumulação de riquezas (WOUTERS, 2023). Assim, dados os ótimos resultados, o capitalismo é apresentado até hoje como uma organização social eficiente e moralmente irrepreensível (ASPALTER, 2023). Estudos que despertaram a consciência, e consequente criação de sentido para a questão são de engenheiros e cientistas naturais a partir de trabalhos como: *Silent Spring* (1962), de Rachel Carson; *Science and Survival* (1966) e *The Closing Circle* (1971), de Barry Commoner, dentre alguns outros. *The Limits to Growth*, de 1972, teve mais de 30 milhões de cópias vendidas, por exemplo. (Amado, 2010).

Assim, dadas estas premissas, parte-se para a apresentação dos assuntos dos artigos selecionados de forma resumida, com seus respectivos tipos de pesquisa que foram adotados:

Quadro 2 – Artigos selecionados e seus respectivos assuntos e tipos de pesquisa

Autores	Assunto	Tipos de pesquisa
Auger <i>et al.</i> (2021)	Criação de sentido em colaboradores, utilizando-se como premissas as diretrizes organizacionais.	Estudo de casos múltiplos
Schad <i>et al.</i> (2019)	Teoria do paradoxo e forças centrífugas e centrípetas no desenho da estratégia de sustentabilidade.	Revisão de literatura
Zedan & Miller (2018)	A influência das partes interessadas na estratégia de sustentabilidade organizacional.	Estudo de casos múltiplos
Diouf & Boiral (2017)	Impressões por partes interessadas de relatórios de sustentabilidade empresarial.	Estudo de casos múltiplos
Winnard <i>et al.</i> (2018)	Resiliência adotada em um contexto de sustentabilidade empresarial, envolvendo este aspecto em sua estratégia.	Estudo de casos múltiplos
Menon (2022)	Diferenças estruturais no desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade em contextos paradoxais e não paradoxais	Revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Assim, a partir destes artigos, verificou-se que alguns temas se repetem no contexto da forma como os assuntos principais foram abordados: paradoxo de interesses (2); sustentabilidade empresarial (5); processos decisórios (3) e cognição de gestores (3).

A criação de sentido pode ser considerada como um processo cognitivo, seja pelas estratégias cognitivas de legitimidade decorrentes de discursos de fornecedores (PARÉA *et al.*, 2020), pela tomada de decisão de gestores acerca de sustentabilidade e mudanças climáticas (WADE & GRIFTHS, 2021). Para tanto, como aponta Diouf & Boiral (2017), é importante que existam informações acessíveis que facilitem o processo decisório, tais como relatórios de sustentabilidade de *stakeholders*, os quais podem subsidiar decisões

de investimento, com base no desempenho social, ambiental e econômico. Entretanto, na visão destes autores, estes relatórios devem se ater aos reais resultados obtidos, inclusive os negativos, de forma que as decisões de investimento, quando houver, sejam as mais respaldadas possíveis, o que muitas vezes não acontece, tendo em vista as constantes tentativas de controle e manipulação de resultados. Mubarak (2021) entende que os resultados sustentáveis devem ser bem como pautados por princípios de ética e sustentabilidade.

A tomada de decisão normalmente é motivada por grupos organizacionais, que direcionam o sentido de algumas organizações (Brown *et al.*, 2015). De acordo com Winnard *et al.* (2018), as decisões de sustentabilidade organizacional tendem a vir do nível estratégico para o operacional, e estão ligadas a maior sucesso de longo prazo organizacional. Eles inclusive reiteram o que já foi mencionado por Diouf & Boiral (2017), no que diz respeito à necessidade de informações íntegras disponíveis sobre sustentabilidade. Uma das ênfases da discussão do artigo está na criação de valor compartilhado em uma estratégia de negócios sustentável, ou seja, envolvendo todos os envolvidos no processo. Dentre as ponderações dos autores sobre esta lógica de ganha-ganha, encontra-se também a lógica capitalista da economia clássica, onde todos visam manter seus interesses.

Mubarak (2021) relaciona três tipos de sensemaking: o prático se concentra em objetivos práticos a serem implementados; já o externo tem foco na percepção do público por resultados acerca da sustentabilidade e o processual consiste na forma sistemática de implementação da responsabilidade social corporativa.

Desta forma, enfatiza-se a perspectiva sistêmica da tomada de decisão estratégica, onde todo o contexto deve ser abrangido. Estruturas cognitivas denominadas *frames* ajudam gestores a reconhecerem, interpretar e tomarem as melhores decisões acerca de determinados assuntos. No entanto, considerando que as decisões estratégicas são tomadas por conjunto de gestores, há uma interpretação e *sensemaking* coletivos. (CAMPOS, 2018).

Winnard *et al.* (2018) desenvolveram em sua pesquisa uma abordagem que tem o objetivo de melhorar a sustentabilidade e resiliência destas estratégias nas organizações, a SuReSDS™ (*Sustainable Resilient Strategic Decision-Support*, ou em português, Sustentabilidade Resiliente e Estratégica de Apoio à Decisão). Nesta abordagem, é entendido como objetivo a sustentabilidade, e a manutenção deste objetivo a resiliência, utilizando-se para tanto, técnicas de construção de resiliência em produtos, serviços e estratégias. Na pesquisa destes autores, esta abordagem empreende maior rigor metodológico, e permite que sejam melhor exploradas informações complexas, tais como conhecimentos tácitos, importantes para que seja entendida a resiliência das decisões focadas na sustentabilidade. A pesquisa de Karimi Vahed *et al.* (2023) explica melhor sobre a relação entre conhecimento tácito e sustentabilidade, onde os resultados indicaram que são duas questões interligadas, uma vez que o processo decisório está intimamente ligado a este tipo de conhecimento.

O contexto da sustentabilidade nas organizações pode ser entendido como “paradoxal” por alguns gestores, pois ao mesmo tempo que, dado o contexto de muitos atores envolvidos, há muitos interesses em jogo e forças que podem ameaçar o status quo organizacional (SCHAD *et al.*, 2019). Conforme Zedan & Miller (2018), neste contexto, as organizações classificam as partes interessadas com base em seus relacionamentos e papéis que desempenham para com as primeiras. Estes autores consideram que com base nestas categorizações, o “poder” de cada parte interessada faz a diferença neste contexto, influenciando de forma enfática as decisões de sustentabilidade. Outros fatores, como interesse, proximidade e tempo são bastante importantes para esta construção.

Neste aspecto, surgem as tensões, e na visão de Schad *et al.* (2019), derivam de contradições entre atores interdependentes. Assim, a pesquisa destes autores visou analisar estas tensões, causadas pelo paradoxo de interesses e objetivos entre as partes interessadas, utilizando como ponto de partida as forças que orientam a mudança (centrífugas) e as que giram em torno do núcleo estrutural de situações previamente instituídas (centrípetas). Para estes autores, as questões de poder que envolvem estas forças podem, ao contrário do que traz Zedan & Miller (2018), conflitos que podem atrapalhar as relações com stakeholders, pois as tensões estimulam defesas e enfrentamentos.

Uma das formas de se buscar uma criação de sentido que envolva ativamente as partes interessadas são as diretrizes organizacionais. Elas servem como uma bússola para as organizações, bem como importantes para ser criado um *sensemaking* interno, estabelecendo uma identidade organizacional coesa e unificada. Os funcionários, como importantes stakeholders organizacionais, algumas vezes pouco conhecem acerca da missão, visão e valores organizacionais, o que em nada contribui na criação de sentido, para que seja “comprada” a ideia da sustentabilidade como diretriz organizacional (AUGER *et al.*, 2021).

Neste sentido, criar diretrizes organizacionais com foco em sustentabilidade significa buscar fomentar uma cultura para tanto, bem como de viabilizar estratégias organizacionais em prol do desenvolvimento sustentável associado de um esforço de ruptura com antigos paradigmas que advém a partir de uma visão holística, com foco no ambiente (GUEVARA *et al.*, 2009). Assim, influenciada por elementos externos, a empresa busca tentar criar o ambiente adequado à disseminação do equilíbrio sustentável.

Dempsey-Brench & Shantz (2021) sugerem que os funcionários tenham seus papéis mais ativos como *stakeholders*, em um contexto de responsabilidade social, fomentados e incentivados pelas organizações a eles vinculadas. Estas autoras propõem o voluntariado baseado em habilidades, onde a contrapartida seriam os diversos tipos de aprendizados e experiências de vida destas pessoas, além de contribuir diretamente para a estratégia de responsabilidade social corporativa destas empresas. Este sentido pode ser criado por diversas organizações, otimizando seus talentos para com a sociedade.

Menon (2022), por sua vez, considera que para ações como estas, há dificuldades já levantadas por Schad *et al.* (2019), que dizem respeito ao paradoxo entre stakeholders econômicos e sociais, onde os gestores usam diferentes estratégias para lidar com estes conflitos. Desta forma, visando desenvolver de forma mais enfática a cognição de gestores para a sustentabilidade em um cenário paradoxal, esta autora propõe diversos arquétipos parentais metafóricos que funcionam de forma a quebrar sentidos e propor novos sentidos. Por exemplo, o “pai educador” não toma decisões sozinho sem antes escutar seus filhos, em uma similaridade com os stakeholders de uma organização. Da mesma forma, os “pais carinhosos” tentam integrar todas as partes interessadas, sem prejuízos (ou que estes sejam mínimos para alguma delas). Estas metáforas quebram sentidos e criam novos, lidando com as tensões entre identidades gerenciais e sustentáveis. Este processo metafórico requer contexto interpretativo apropriado por parte das organizações e seus stakeholders. Entretanto, estas questões são bastante abstratas, cabendo maiores investigações científicas a respeito. Assim, confirmando o que já traz Mubarak (2021), as empresas usam estratégias de RSC visando interação maior com diferentes partes interessadas, com compreensão mútua e cooptação., devendo a estratégia de RSC deve ser efetuada em conjunto com as partes interessadas.

Entretanto, a adesão às causas sociais, na visão de Campos (2018) é meramente instrumental, ou seja, visa ter legitimidade pelas organizações ou que elas não sejam vistas como reativas. Em sua pesquisa, o autor entende que a questão é mais de empatia do que *sensemaking* necessariamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo efetuou revisão sistemática de literatura dos temas: “*sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*” (com maior ênfase em *sensemaking*), “gestão de *stakeholders*” e “sustentabilidade empresarial”, procurando interrelações entre eles.

Como contribuição prática, a pesquisa visou contribuir para a consciência a influência de *stakeholders* como gestão do próprio *sensemaking*, *sensebreaking* e *sensegiving* organizacional. Como Thiry (2001) sublinhou, compreender os *stakeholders* permite aos gestores alcançarem seus objetivos mais precisamente, pois torna possível o escrutínio dos métodos e ferramentas corretas para resultados assertivos na geração de valor. Este trabalho, em termos de contribuições teóricas, visou contribuir para o estabelecimento de sentido de sustentabilidade empresarial e sua gestão eficiente considerando os agentes envolvidos.

Pelos resultados obtidos a partir dos filtros aplicados nas bases de dados Capes e Scopus de 2017 a 2022, foi possível depreender que: (a) não foi encontrada produção nacional relacionada aos assuntos; e (b) embora atual, a conexão dos temas se mostra pouco representativa, com poucos resultados (*Qualis* A1 e A3).

Por meio da discussão, foram identificados como principais achados de pesquisa: (a) incertezas no contexto do planejamento estratégico, ressaltando cada vez mais uma tendência a estratégias emergentes (WINNARD *et al.*, 2018); (b) a cognição de gestores atrelada à formação de *sensemaking* empresarial (DIOUF & BOIRAL, 2017; AUGER *et al.*, 2021; MENON, 2022); (c) a influência de gestores na relação com *stakeholders* internos e externos, assim como os paradoxos encontrados na tomada de decisão (SCHAD *et al.*, 2019; MENON, 2022; ZEDAN & MILLER, 2018); (d) tomada de decisão estratégica relacionada à sustentabilidade (DIOUF & BOIRAL, 2017; AUGER *et al.*, 2021; MENON, 2022; WINNARD *et al.*, 2018).

Hoje, o mundo é muito diverso: há vários interesses em jogo, e as questões paradoxais pesam neste contexto (SCHAD *et al.*, 2019). Quebrar sentidos, dando origem a outros, longe de questões individuais, e sim, universais, remontam às lógicas primitivas da predileção do todo em relação ao micro, em que deve prevalecer o interesse social. Como disse Ban Ki-moon, ex-secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), “*não existe planeta B.*”

Lidar com estas questões em um contexto capitalista, em que se visam lucros, é um desafio, onde uma das lógicas é o consumo exagerado, visando mais vendas, e em alguns casos, quem sofre é o meio ambiente, considerando o uso irrestrito de recursos. A produção de proteínas alternativas, em detrimento de animais é um dos avanços neste sentido, por exemplo. São proteínas limpas, sem sofrimento animal, em uma cadeia produtiva mais limpa e ao mesmo tempo, representa oportunidade de negócio (MARIOTTI & GARDNER, 2019).

Ou seja, fica uma dúvida, possível questão de pesquisas futuras: até que ponto o que as empresas pregam ou exigem que as outras empresas correspondam às suas práticas? As autoras Coelho & Godoi (2010) questionam até que ponto os relatórios de sustentabilidade empresarial são reais ou apenas retóricos. Como outras agendas de pesquisa, sugerem-se mais pesquisas empíricas e nacionais quando há visões conflitantes de *stakeholders*, ou até que ponto as organizações aderem de fato ao *sensemaking* proposto pelos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do *sensemaking*: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação** [online].v. 39, n. 3, 2010.
- ALBERT, S., WHETTEN, D. A. Organization Identity. **Research in Organization Behavior**, v. 7, p. 263-293, 1985.
- AMADO, N. B. **O papel dos recursos naturais na reprodução do processo econômico: contribuição à crítica ecológica do capitalismo**. 2010. Tese (Doutorado em Energia) - Energia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores. In: CONVIBRA: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 06. 2006.
- ASPALTER, Christian. **Ten worlds of welfare capitalism: A global data analysis**. Springer Nature, 2023.
- AUGER, P.; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. Employees as a vector of strategic intent: an examination of corporate, social and environmental strategic intent recognition by employees. **Journal of Strategy and Management**, v. 15, n. 4, p. 524-537, 2022.
- BANSAL, P. Evolving Sustainably: A longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 197-218, 2005.
- BARAKAT, S. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; GABRIEL, Marcelo L.D.S. Organizational capabilities and value creation for stakeholders: evidence from publicly traded companies. **Management Decision**, 2022.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization studies**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2015.
- CALLADO, A. L. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Tese (doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2010.
- CAMPOS, J. G. F. de. **Lidando com trade-offs em relação à sustentabilidade corporativa: investigação à luz da perspectiva do sensemaking**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- CAPES. **QUEM somos**. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- CHRISTIANSON, M. K.; BARTON, M. A. Sensemaking in the Time of Covid 19. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 572-576, 2020.
- CHOWDHURY, R.; SARASVATHY, S. D.; FREEMAN, R. E. Toward a Theory of Marginalized Stakeholder-Centric Entrepreneurship. **Business Ethics Quarterly**, p. 1-34, 2023.
- CHU, Yiting. Sensemaking of University and District Stakeholders in Implementing a Teacher Residency Policy in Louisiana. **Journal of Teacher Education**, v. 73, n. 3, p. 240-252, 2022.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- COELHO, A. L. de A. L., & GODOI, C. K. (2010). Coerência entre o Discurso Institucional e o Discurso Midiático sobre a Sustentabilidade. **Revista De Gestão Social**

E Ambiental, 4(3), 70–89. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v4i3.329>. Acesso em: 17 jun. 2022.

COOK, D. J., MULROW, C. D., HAYNES, R. B. *Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions*. **Ann Intern Med**, v. 126, n. 5, p. 376-80. 1997.

DAVIES, P. The Relevance of Systematic Reviews to Educational Policy and Practice. **Oxford Review of Education**, v. 26, n. 3&4, 2000.

DEMPSEY-BRENCH, K.; SHANTZ, A. Skills-based volunteering: a systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, [S.L.], v. 32, n. 4, p. 100874, dez. 2022. Elsevier BV.

DIOUF, D.; BOIRAL, O.. The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 30, n. 3, p. 643-667, 2017.

DMYTRIYET, S. D.; FREEMAN, R. E.; HÖRISCH, J. The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. **Journal of Management Studies**, v. 1, 2021.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J.; Strategic Decision Making. **Strategic Management Journals**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELSEVIER. **About Scopus**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>. Acesso em 14 jun. 2023.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. **The Stakeholder Approach Revisited**. **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik Mering**, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004.

FREEMAN, R. E.; DMYTRIYET, S. D.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1757-1770, 2021.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. The University of Chicago, 1982.

GARFINKEL, H. **Estudos em Etnometodologia**. Englewood, NJ: Prentice Hall, 1967.

GAVARD, F. Do Impasse ao Consenso: um Breve Histórico do Conceito de Desenvolvimento Sustentável. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 09–18, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/1175>. Acesso em: 17 fev. 2022.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GOVENDER, S.; SMIT, A. T. Sensemaking and corporate social responsibility: Implications for stakeholder communication amid the COVID-19 pandemic. **South African Journal of Business Management**, v. 53, n. 1, p. 9, 2022.

GUEVARA, A. J. de H., ROSINI, A. M., SILVA, J. U. da, & RODRIGUES, M. C. **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HÖRISCH, J.; SCHALTEGGER, S.; FREEMAN, R. E. Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. **Journal of Cleaner Production**, v. 275, 2020.

ISO. **ISO 26000 Social Responsibility Guidance, International Organization for Standardization**, Genève, 2010.

JENSEN, M. C. Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **European Financial Management**, v. 7, n. 3, 2001.

LÄHTEENMÄKI, J. The evolution paths of neutral host businesses: antecedents, strategies, and business models. **Telecommunications Policy**, [S.L.], v. 45, n. 10, p. 102201, nov. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102201>.

KARIMI VAHED, S. *et al.* Developing the Concept of Sustainability Accounting Based On the Tacit Knowledge of Managers in Iran. **International Journal of Finance & Managerial Accounting**, v. 8, n. 28, p. 159-172, 2023.

KUJALA, Johanna *et al.* Stakeholder engagement: Past, present, and future. **Business & Society**, v. 61, n. 5, p. 1136-1196, 2022.

LEAL, C. E. A era das organizações sustentáveis. **Revista Eletrônica Novo Enfoque da Universidade Castelo Branco**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 8, jun. 2009.

LINDEN, Erik. Pandemics and environmental shocks: what aviation managers should learn from covid-19 for long-term planning. **Journal Of Air Transport Management**, [S.L.], v. 90, p. 101944, jan. 2021. Elsevier BV.

LIU, F.; MAITLIS, S. Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, 2014.

LOPES, M. M. C. **A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica** (Tese de doutorado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2015.

LUNDGREN-HENRIKSSON, Eva-Lena; TIDSTRÖM, Annika. Temporal distancing and integrating: exploring cooperation tensions through managerial sensemaking dynamics. **Scandinavian Journal Of Management**, [S.L.], v. 37, n. 3, p. 101168, set. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101168>.

MAITLIS, S. The Social Processes or Organizational Sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1; p. 21-49, 2005.

MAITLIS, S. LAWRENCE, T. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1; p. 57-84, 2007

MAITLIS, S.; VOGUS, T. J.; LAWRENCE, T. B. Sensemaking and emotion in organizations. **Organizational Psychology Review**, v. 3, n. 3, p. 222-247, 2013

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MENON, K. Metaphorical Mapping for Sensemaking and Sensebreaking of Stakeholder Relations in Sustainability Frames. **Organization & Environment**, v. 35, n. 4, p. 607-626, 2022.

MOQADDAMERAD, S.; TAPINOS, E. Managing business model innovation uncertainties in 5G technology: a future-oriented sensemaking perspective. **R&D Management**, v. 53, n. 2, p. 244-259, 2023.

MUBARAK, Muneer Al. Sustainable development through five senses of effective corporate social responsibility strategy. **Social Responsibility Journal**, [S.L.], v. 17, n. 6, p. 829-839, 29 jul. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/srj-07-2019-0256>.

MUNASINGHE, M. **Sustainomics and sustainable development**. 2007.

OLDER, Malka; PIRTLE, Zachary. Imagined Systems: How the Speculative Novel Infomocracy Offers a Simulation of the Relationship Between Democracy, Technology, and Society. In: **Engineering and Philosophy: Reimagining Technology and Social Progress**. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 323-339.

OZUEM, Wilson; WILLIS, Michelle; HOWELL, Kerry. Thematic analysis without paradox: sensemaking and context. **Qualitative Market Research: An International Journal**, 2022.

PALMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; COLLE, S. Stakeholder Theory: The State of the Art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PARÉ, Guy; MARSAN, Josianne; JAANA, Mirou; TAMIM, Haitham; PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Palo Alto: Stanford University Press, 1978.

PORTER M.; LINDE, V. D. Toward a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, 4th. ed., Project Management Institute Inc., 2008.

PRADO, L. S., VENTURA, C. A. A., & MARTINELLI, D. P. Responsabilidade social corporativa estratégica e relacionamento com stakeholders: uma proposição sistêmica. **Revista Gestão & Conhecimento**, edição especial, p. 345-366, 2012.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, Miguel. Gestión de la RSC: revisión teórica de la implementación de la RSC en relación con los Stakeholders. 2022.

ROLSTADAS, A., & SCHIEFLOE, P. Modelagem da complexidade do projeto. **International Journal of Management Projects in Business**, v.10, n. 2, p. 296–314. 2017.

RUSO, María Garrido. **Determinants and results of Corporate Social Responsibility as a stakeholder engagement tool**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de Santiago de Compostela.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. **A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial**. Palavra Chave (la Plata), [s.l.], v. 7, n. 1, p.028-44, 9 out. 2017.

SAUSEN, J. F. C. L., BAGGIO, D. K., ROVEDA, T. S., & BRIZOLLA, M. M. B. (2020). Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-25, 2020.

SENDLHOFER, Tina; TOLSTOY, Daniel. How employees shape CSR transparency: A sensemaking perspective. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 268-278, 2022.

SCHAD, J.; LEWIS, M. W.; SMITH, W. K. Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 107-119, 2019.

SCHEIN, E.H. Defining Organizational Culture. In: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S.; JANG, Y.S. (Eds). **Classics of Organization Theory**. London: Thomson, 1993.

SEURING, S. e MULLER, M. De uma revisão de literatura a um quadro conceitual para gestão sustentável da cadeia de suprimentos. **Journal of Cleaner Production**, pp.1699-1710., 2008.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: HBP, 1960.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W.. TOWARD A THEORY OF PARADOX: a dynamic equilibrium model of organizing.. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>.

STEPHENS, K. K.; JAHN, J. L. S.; FOX, S.; CHAROENSAP-KELLY, P.; MITRA, R.; SUTTON, J.; WATERS, E. D.; XIE, B.; MEISENBACH, R. J. Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. **Management Communication Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 426-457, 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

THIRY, M. Sensemaking in value management practice. **International Journal of Project Management**, v. 19, p. 71-77, 2001.

- WADE, B., GRIFFITHS, A. Exploring the Cognitive Foundations of Managerial (Climate) Change Decisions. *J Bus Ethics* (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04855-8>
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing** (2 ed). Reading UK: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 4, 1988.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, 1993.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- WEICK, K. E. **Making sense of the organization: The impermanent organization**. Chichester, UK: Wiley, 2009.
- WHITTLE, A.; MAITLIS, S. The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. **Journal of Management**, v. 49, n. 6, 2023.
- WINNARD, J.; LEE, J.; SKIPP, D. Putting resilient sustainability into strategy decisions—case studies. **Management Decision**, v. 56, n. 7, p. 1598-1612, 2018.
- WOUTERS, Jelle JP. Neoliberal capitalism and ethno-territoriality in highland Northeast India: resource-extraction, capitalist desires and ethnic closure. **Geopolitics**, v. 28, n. 1, p. 99-121, 2023.
- XU, Ruiqian; LIU, Jinchun; YANG, Dongning. The Formation of Reputation in CSR Disclosure: The Role of Signal Transmission and Sensemaking Processes of Stakeholders. **Sustainability**, v. 15, n. 12, p. 9418, 2023.
- ZEDAN, S.; MILLER, W. Quantifying stakeholders' influence on energy efficiency of housing: development and application of a four-step methodology. **Construction management and economics**, v. 36, n. 7, p. 375-393, 2018.