



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **A tomada de decisões em relação aos paradoxos da sustentabilidade**

**JOSÉ GUILHERME FERRAZ DE CAMPOS**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

jguilherme.feusp@gmail.com

**ADALBERTO AMÉRICO FISCHMANN**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

aafischm@usp.br

## **Título: A tomada de decisões em relação aos paradoxos da sustentabilidade**

### **Resumo (200 palavras):**

A lógica do *business case* em que as organizações consideram aspectos sociais e ambientais apenas se trazem retorno econômico tem sido predominante e praticamente não questionada tanto na literatura quanto na prática. Porém, diversas decisões no cotidiano organizacional envolvem lidar com paradoxos, isto é, situações em que ocorrem simultaneamente elementos contraditórios, ainda que relacionados (Smith & Lewis, 2011). No caso da sustentabilidade corporativa, frequentemente, não é possível alinhar os três pilares da sustentabilidade, conciliar objetivos de curto e longo prazos e atender simultaneamente o interesse de diversos *stakeholders*. Assim, recentemente, tem havido um chamado para que pesquisadores da área da sustentabilidade corporativa investiguem a adoção de uma perspectiva integrativa da sustentabilidade, que pressupõe reconhecer a existência destes paradoxos e tensões, de forma a tentar gerenciá-los e acomodá-los (Hahn *et al.*, 2015). A partir de uma revisão da literatura, a presente pesquisa tem como objetivo explorar os fatores que influenciam os gestores na tomada de decisão considerando os paradoxos relacionados à sustentabilidade corporativa.

**Palavras-chave:** Paradoxos relacionados à sustentabilidade; tomada de decisão; *trade-offs* em sustentabilidade; lógica integrativa; business case

### **Abstract:**

The logic of the business case in which organizations consider social and environmental aspects only if they bring economic return has been prevalent and hardly questioned both in literature and in practice. However, various organizational decisions involve handling routine paradoxes, i.e. situations involving simultaneously conflicting – though related – elements (Smith & Lewis, 2011). In the case of corporate sustainability, it is often impossible to align the three pillars of sustainability, combine short and long term goals and simultaneously meet the interests of several stakeholders. Thus, in the past few years, there has been a call for researchers in the field of corporate sustainability to investigate the adoption of an integrative perspective of sustainability, which implies recognizing the existence of these paradoxes and tensions in order to try to manage and accommodate them (Hahn *et al.*, 2015). Starting with a literature review, this study aims to explore the factors that influence managers in decision-making process considering the paradoxes related to corporate sustainability.

**Keywords:** paradoxes related to sustainability; decision-making process; sustainability trade-offs; integrative logics; business case

## 1.Introdução

A questão de enxergar as ações relacionadas à sustentabilidade como factíveis, ainda que não tragam resultados financeiros imediatos – como defende a lógica predominante do *business case* (lógica instrumental) – é fundamental, pensando que a empresa faz parte de um sistema maior. Isto porque imaginar que situações em que os três pilares (social, ambiental e econômico) ocorrem pode ser bastante simplista, dado o caráter complexo e multifacetado do desenvolvimento sustentável. Mudar este entendimento, portanto, tende a ampliar a contribuição da sustentabilidade corporativa ao desenvolvimento sustentável (Hahn *et al.*, 2010; Hahn e Figge, 2011), ao fazer com que diferentes perspectivas sejam acomodadas (Hoffman e Bazerman, 2007).

Soluções para problemas sistêmicos requerem uma perspectiva que seja pluralista, levando-se em conta diferentes lógicas - muitas vezes antagônicas, não somente a lógica do *business case* (Brych *et al.*, 2015). Com efeito, uma lógica integrativa está sendo cada vez mais aludida em detrimento da lógica do instrumental ou do *business case* (Gao e Bansal, 2013), em que as ações sociais e ambientais apenas são executadas na hipótese de haver retorno econômico para a empresa (Hahn *et al.*, 2010), gerando um chamado para que conflitos e *trade-offs* em sustentabilidade sejam estudados (Margolis e Walsh, 2003). Adotar uma perspectiva puramente ecocêntrica ou fundamentada no conceito de ecologia profunda tampouco parece ser factível e realista, já que é necessário “acomodar as realidades políticas e culturais da vida corporativa moderna” (Crane, 2000, p. 692).

Assim, paradoxos e tensões entre os chamados três pilares da sustentabilidade (ambiental, econômico e social) existem – e são prevaletentes – mas, como a lógica instrumental ainda é dominante dentro do contexto organizacional, a questão econômica sempre acaba prevalecendo sobre as demais (Hahn *et al.*, 2010), em uma dinâmica que pode ser considerada como a supressão de qualquer consideração moral no processo decisório (Crane, 2000). Adotar a lógica integrativa, por outro lado, pressupõe reconhecer a existência destes paradoxos e tensões e tentar gerenciá-los e acomodá-los, sendo fundamental para buscar a sustentabilidade corporativa (Hahn *et al.*, 2015). Não implica tampouco assumir que a empresa deixaria de ser orientada aos lucros, mas que a lucratividade não seja o único critério de tomada de decisão (Hahn e Aragón-Correa, 2015).

De fato, é forçoso reconhecer que diante da limitação de recursos existentes, gestores têm de tomar a decisão entre escolher iniciativas direcionadas à sustentabilidade ou outros projetos que não estão necessariamente relacionados a aspectos de sustentabilidade, envolvendo, por conseguinte, o *trade-off* entre aumentar a sustentabilidade financeira ou não financeira da organização. Mesmo entre as iniciativas de sustentabilidade, escolhas devem ser feitas. Assim, ao buscar a sustentabilidade corporativa, gestores devem conciliar demandas conflitantes (Haffar e Searcy, 2015).

Portanto, o gerenciamento destes *trade-offs* gera tensões, notadamente, relacionadas a cenários em que a empresa vê tais objetivos como sinérgicos (situação *win-win*) ou competitivos (situação *win-lose*) (Haffar e Searcy, 2015). Conseqüentemente, essas situações são marcadas por grandes incertezas e ambigüidade (Hahn *et al.*, 2014). Porém, ainda que as agendas sejam muitas vezes inconsistentes e contraditórias, podem coexistir e ser bem-sucedidas simultaneamente, o que pode ser explicado pela teoria dos paradoxos (Epstein *et al.*, 2012). Paradoxos são definidos como “elementos contraditórios - ainda que relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo” (Smith & Lewis, 2011, p. 386). De fato, existem evidências de que organizações que conseguem administrar paradoxos tendem a ser mais eficazes (Cameron & Quinn, 2011).

Na sustentabilidade, diante da inevitabilidade da existência de tensões (Ehnert, 2009), recentemente a literatura tem proposto a adoção de uma perspectiva integrativa, coerente com um gerenciamento dos paradoxos (Hahn *et al.*, 2014). Por meio da visão integrativa e por meio do gerenciamento dos paradoxos organizacionais, as organizações estariam respondendo à necessidade inerente da sustentabilidade corporativa de “buscar diferentes aspectos da sustentabilidade simultaneamente, mesmo que um contradiga o outro” (Hahn *et al.*, 2014, p. 7). Tal abordagem de gerenciamento de paradoxos foi reputada como fundamental para avançar no entendimento da pesquisa e prática em sustentabilidade corporativa já há algum tempo (e.g. Vilanova *et al.*, 2009; Hahn *et al.*, 2010), e explorada mais extensivamente por diferentes pesquisas recentes (e.g. Hahn *et al.*, 2015a; Batillana *et al.*, 2014).

Os principais *trade-offs* relacionados à sustentabilidade corporativa apontados pela literatura dizem respeito à questão temporal (curto x longo prazo), à questão dos múltiplos objetivos (desempenho social x ambiental x econômico) e aos interesses dos diferentes *stakeholders* envolvidos (Haffar e Searcy, 2015).

Os *trade-offs* em relação à sustentabilidade corporativa podem ser analisados em diferentes níveis, notadamente, nos níveis social, da indústria, da empresa (corporativo) e individual. Tomando a perspectiva conjunta dos níveis individual e corporativo, os gestores têm de tomar decisões de alocação de recursos da empresa entre diferentes dimensões (sociais, ambientais e econômicas), sendo difícil o investimento em aspectos sociais e ambientais porque redundam em investimentos que muitas vezes tendem a trazer retorno somente a longo prazo, e isso por meio de aspectos reputacionais e relacionados a riscos, o que, frequentemente, resulta em dificuldades de mensuração do resultado. Por outro lado, a performance dos gestores é geralmente mensurada pelos resultados financeiros (de curto prazo) e refletida nos sistemas informais, ainda que seja esperado que eles desenvolvam uma excelente performance nos três aspectos da sustentabilidade (Epstein, Buhovac e Yuthas, 2012). De fato, em situações de *trade-off*, os gestores têm de fazer escolhas que envolvem perda em pelo menos uma das dimensões consideradas para se obter ganhos em relação às outras (Hahn *et al.*, 2010) e, essencialmente, as tensões advindas dos paradoxos organizacionais são por eles vivenciadas, sendo parte inerente da natureza de seu trabalho (Ehnert, 2009).

Na verdade, é premente reconhecer que atores individuais são os que identificam a importância de determinadas temáticas, formulam estratégias, tomam decisões e executam ações, em uma perspectiva de estratégia como prática (Whittington, 1996). Apesar disso, pesquisas analisando as microfundações das respostas corporativas, incluindo o papel dos gestores no gerenciamento das tensões em sustentabilidade, ainda têm tido pouco foco de atenção quando comparado ao nível organizacional e institucional (Agunis e Glavas, 2013). Nas palavras de Munck (2015), “fazem-se necessários estudos mais profundos que incitem reflexões sobre o processo decisório acerca da sustentabilidade” (p.522).

Assim, diversos autores têm apontado que pesquisas, sobretudo no nível individual, devem ser conduzidas para o melhor entendimento da temática de gerenciamento das tensões em relação à sustentabilidade (Hahn e Aragón-Correa, 2015; Hahn *et al.*, 2014b). Isto não significa, porém, prescindir dos outros níveis de análise, pelo contrário, é indicada a realização de pesquisas integrando o nível individual com o nível organizacional (Agunis e Glavas, 2013). Neste sentido, um aspecto de particular interesse apontado por pesquisas futuras diz respeito a quais são os fatores antecedentes e que mediam a adoção de uma perspectiva paradoxal de sustentabilidade corporativa e quais são as condições organizacionais que propiciam o seu florescimento (Hahn *et al.*, 2014b; Hahn e Aragón-Correa, 2015).

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo explorar os fatores que influenciam os gestores na tomada de decisão considerando os paradoxos relacionados à sustentabilidade corporativa. Para tanto, o artigo traz um ensaio teórico baseado na revisão da literatura.

## 2. A natureza dos *trade-offs* da sustentabilidade corporativa

Os *trade-offs* em sustentabilidade corporativa se referem a situações em que para atingir um ganho em determinada dimensão da sustentabilidade, necessariamente, pelo menos uma outra dimensão seja prejudicada, “resultando em contribuição inferior ao desenvolvimento sustentável em relação a situações em que haja ganhos a duas ou mais áreas simultâneas. As situações de *trade-off* contrastam com as situações idealizadas e mais frequentemente descritas na literatura de sustentabilidade corporativa em que diferentes dimensões sempre podem e devem ser alcançadas simultaneamente (Hahn *et al.*, 2010).

Tem-se, portanto, duas situações contrastantes: competição e complementaridade (Epstein *et al.*, 2014). O paradoxo reside justamente na coexistência simultânea dessas duas situações (Haffar *et al.* 2014).

Os três principais *trade-offs* relacionados à sustentabilidade corporativa e suas respectivas dimensões, conforme descritos por Hahn *et al.* (2010) e Haffar e Searcy (2015), são sintetizados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Síntese dos *trade-offs* corporativos em relação à sustentabilidade corporativa**

Trade-offs	Dimensões		
Escolha temporal	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Escolha entre múltiplos objetivos	Financeira	Social	Ambiental
Escolha entre os interesses de múltiplos <i>stakeholders</i>	Todas as partes afetadas e que afetam as organizações		

Fonte: adaptado de Haffar e Searcy (2015) e Hahn *et al.* (2010)

## 3. Tomada de decisão quanto à sustentabilidade corporativa

Pesquisas abordando a dimensão cognitiva dos gestores quando da tomada de decisão em relação a ações relacionadas à sustentabilidade corporativa tradicionalmente enfatizam a lógica instrumental (*business case*), assumindo que a lógica de decisão seria facilmente equacionada se tivesse por base a orientação *win-win*, em que o racional econômico seria sempre o critério preponderante. Com isso, assumia-se certa simplificação da realidade organizacional, negligenciando o fato de que algumas decisões em torno da sustentabilidade corporativa envolvem a acomodação de paradoxos e tensões e, portanto, contrariam a orientação *win-win*.

Hahn *et al.* (2014b), reconhecendo tal complexidade, propuseram então, a existência de diferentes estruturas cognitivas em relação à sustentabilidade corporativa, tipificando um contínuo entre dois extremos. De um lado do contínuo, estaria a estrutura cognitiva do *business case*, em aspectos da sustentabilidade são ou positivos ou negativos, dependendo se estão associados a ganhos econômicos ou não, respectivamente. Com essa estrutura,

os gestores adotam uma postura pragmática, tendendo a estreitar o escopo de aspectos considerados. De outro lado do contínuo, gestores com uma estrutura paradoxal reconhecem a multiplicidade e por vezes conflituosa relação entre os aspectos da sustentabilidade, tendo uma perspectiva ambivalente. Com a estrutura paradoxal, gestores adotam uma postura prudente, tendendo a ampliar o escopo de aspectos considerados, porém, ciente dos riscos envolvidos, promovem seu ponto de vista e atuam de forma mais precavida. Baseando-se em diversos autores, Hahn *et al.* (2014b) esclarecem que tais estruturas cognitivas ajudam os gestores a reconhecerem, interpretar e tomarem decisões em contexto de grande complexidade e ambiguidade, mas também restringem a o espectro de aspectos considerados e as informações buscadas para a tomada de decisão, privilegiando um viés de confirmação e tendendo a ignorar o conhecimento que contradiz o que já é conhecido e adotado.

Hahn e Aragón-Correa (2015) reconhecem, contudo, que o processo de tomada de decisão não se baseia apenas na interpretação de que um gestor individual tem do processo, senão do conjunto de interpretações feitas pelos responsáveis pela tomada de decisão, sendo a decisão tomada, geralmente, seguindo a interpretação que é dominante. Assim, a decisão se baseia em uma interpretação compartilhada de aspectos da sustentabilidade. Reconhecem, dessa forma, a importância dos processos de *'sensegiving e sensemaking* feito.

A seguir, a partir da revisão da literatura, são discutidos os fatores que tendem a influenciar o *frame*<sup>1</sup> do tomador de decisão, individualmente, e o conjunto de gestores, culminando na tomada de decisão em relação aos paradoxos de sustentabilidade. Tais fatores foram organizados em quatro subseções, abordados fatores institucionais, organizacionais, situacionais/contextuais e fatores pessoais, experienciais e éticos.

### **3.1 Fatores institucionais**

Uma visão institucionalizada de como os gestores devem ser comportar e como as organizações devem proceder influencia na maneira como ambos se comportam, já que as organizações não atuam em um vácuo (Gonin *et al.*, 2012).

Assim, instituições provêm os recursos que os indivíduos utilizam para construir seus *frames* utilizados para perceber o mundo ao seu redor. Reduzem a incerteza dos gestores, uma vez que estes percebam, de certa maneira, que estão se comportando da forma com que as normas institucionalizadas regem (Palazzo *et al.*, 2012).

Em realidade, existem múltiplas lógicas que competem, no entanto, é muito comum haver um conjunto de crenças dominantes, fazendo com que os indivíduos, em sua maioria, caminhem para uma interpretação da realidade que tende a se aproximar desta, sendo, portanto, mais estreita do que se fossem sujeitos a uma multiplicidade de lógicas institucionais. Os autores mencionam o exemplo da lógica institucional muitas vezes predominante nas escolas de negócio em que se valoriza o autointeresse acima de tudo, o que futuramente, pode contribuir para escândalos envolvendo tomadas de decisão nos negócios, remetendo a casos como os da Enron ou mais recentemente da crise do Subprime em 2008. A tendência de supervalorizar o livre mercado, pode algumas vezes

---

<sup>1</sup> Esquemas de interpretação dos indivíduos, criados a partir de sua própria cognição e a partir da interação com outros agentes sociais, e que determinam a maneira como enxergam determinados eventos (Goffman, 1986).

redundar também na preterição de valores e o componente normativo quando da tomada de decisão (Palazzo *et al.*, 2012).

Pache & Santos (2010), construindo seus argumentos na Teoria Institucional, apontam que a natureza das demandas institucionais conflitantes, se em torno dos fins (metas) às quais a organização deve se ater ou dos meios (processos), é determinante para influenciar na maneira como a organização irá responder a essas demandas. Geralmente, a disputa dentro das organizações em relação aos fins/metasp tende a envolver um componente ideológico e valores, tendendo a ser menos negociável e, conseqüentemente, apresentando maior dificuldade em se resolver a disputa. Por outro lado, a disputa em torno dos meios, envolve embates mais técnicos, tendendo a disputa ser mais periférica e mais facilmente negociável. Contudo, os pesquisadores reconhecem que algumas vezes as duas possíveis natureza das demandas não são facilmente distinguíveis.

Além disso, Pache & Santos (2010), baseando-se em Greenwood & Hinings (1996), assumem como premissa que organizações são entidades complexas compostas por vários grupos, cada qual promovendo seus respectivos e muitas vezes diferentes valores, objetivos e interesses. Assim, defendem que a maneira como os diferentes grupos internos se posicionam diante das demandas institucionais diversas, o que denominam como ‘representação interna’, influencia na escolha da estratégia organizacional para resolver esses conflitos. Embora não tão frequente, os grupos internos podem estar imparciais em torno da disputa, sem ter qualquer preferência entre as diferentes demandas institucionais; um ou mais grupo pode ter uma preferência ou uma posição em relação à demandas conflitantes, tomando uma clara postura de promovê-la e defendê-la; há ainda situações em que há internamente à organização, comprometimento de diferentes grupos em relação à diferentes demandas, gerando conflitos, cada qual defendendo e tentando fazer prevalecer a demanda institucional que lhe parece mais adequada, gerando comprometimento conflitante.

Tendo em perspectiva as múltiplas lógicas coexistindo, Brych *et al.* (2015), estudando a visão de desenvolvimento sustentável fora do contexto organizacional de gestores e consultores que trabalham com sustentabilidade corporativa, identificaram cinco diferentes visões, que apresentam conceitos próprios acerca de diferentes elementos, quais sejam: foco, relacionamento da humanidade com a natureza, as causas da não consecução do desenvolvimento sustentável atual, as bases da solução a ser buscada, o nível de ação requerido, a perspectiva temporal em que a sustentabilidade deve ser buscada, o nível de ação e a percepção sobre o sistema econômico vigente. O Quadro 2 traz a síntese dessas visões em termos dos elementos.

**Quadro 2 – Síntese das diferentes visões de desenvolvimento sustentável**

Características	Visões do desenvolvimento sustentável				
	Visão ampla da sociedade	Visão individualista	Visão ecológica	Visão realista	Visão futurista
<b>Foco</b>	Justiça	Qualidade de vida	Reconhecimento do papel humano dentro do sistema mais amplo da natureza	Mudança constante e gradativa	Mudança significativa no comportamento humano

<b>Relacionamento da humanidade com a natureza</b>	Gerenciamento da natureza	Uso de recursos naturais	Integrada	Assumir responsabilidade e gerenciar	Se aproveitar, porém simultaneamente e assumir responsabilidade
<b>Problemas/ causas</b>	Pessoas	-	Consumo humano	Degradação causada pelas pessoas	Humanidade imperfeita
<b>Soluções</b>	Vem das pessoas, a partir da mudança de comportamento	Vem dos especialistas, tecnologias e economia	Vem de todos, que devem se engajar em debates e discussões	Vem de todos, de forma a entender e reparar os problemas	Vem do trabalho em conjunto. Crises gerarão mudanças de comportamento
<b>Nível de ação</b>	Sociedade	Indivíduos	Ecossistema	Sociedade	Gerações
<b>Espectro temporal para alcançar mudança em termos da sustentabilidade</b>	Mudança não é radical	Muito em breve	Necessária já nas próximas gerações	Será alcançada nas próximas gerações	Mudanças significativas deverão ocorrer em um futuro distante
<b>Percepção sobre o sistema econômico vigente</b>	Não representa o que deve ser realmente valorizado	É necessário crescimento econômico	Sistema com falhas enfatiza crescimento, sendo necessário mudanças sobre o que é valorizado	Crescimento é essencial é deve ser valorizado, dentre outras coisas.	Crescimento é necessário, mas não deve ser o foco.

Fonte: adaptado de Brych *et al.* (2015, p. 686)

Apesar de ressaltarem a pluralidade de visões existente, Brych *et al.* (2015) destacam que nem sempre elas se manifestam no contexto do negócio, muito porque tais pessoas estão imersas no racional econômico predominante dentro do sistema, de forma que as instituições e grupos dominantes geralmente têm o poder de impor agendas e vocabulários. Como Palazzo *et al.* (2012) asseveram, quanto mais rigidamente as pessoas aplicam determinado *frame* enquanto tomam decisões, tanto mais difícil se torna para elas adotarem *frames* alternativos, fenômeno que os autores classificaram como *rigid framing*. Esta situação de *rigid framing* é muito comum quando se há rotinas ou culturas organizacionais muito cristalizadas, que terminam por incentivar a busca de conformidade com o que a maioria dos empregados ou o ‘código de conduta’ da organização preconiza.

Por fim, Palazzo *et al.* (2012) alertam que, da mesma forma que consideram como deletério a aplicação de um *frame* rigidamente voltado para a busca de lucro por parte dos gestores, a aplicação de um *frame* rigidamente voltado, por exemplo, à defesa de certos valores, pode da mesma forma ser deletério. Citam, por exemplo, situações de extremismo religioso, em que as pessoas possuem um código moral-religioso bastante rígido, que fazem com que cometam atitudes eticamente questionáveis, como atos de terrorismo.

### 3.2 Fatores organizacionais

Brych *et al.* (2015) apontam que uma das formas como ideologias e perspectivas alternativas podem penetrar nas organizações, marcadas pelo código moral econômico, seria por meio do pluralismo crítico, ou seja, abertura para visões alternativas, procurando

escutar e entendê-las. Este pluralismo, apesar de não ser fácil de ser perseguido, ajudaria os indivíduos a identificarem as limitações das suas próprias visões e terem acesso a outros *frames* diferentes a partir do contato com outros atores sociais de dentro e fora das organizações, inclusive com aqueles que detêm visões antagônicas às suas.

Esse processo de expansão da perspectiva para além dos limites organizacionais, defendem, reduz a probabilidade de a organização ficar encerrada dentro de um microcosmo marcado por sua racionalidade particular (Palazzo *et al.*, 2012). A questão é deixar explícito aos gestores que eles têm uma visão pré-concebida ao mesmo tempo em que lhes sejam oferecidas oportunidades de contemplarem visões alternativas (Sharma e Good, 2013).

Tal manifestação de pluralismo crítico foi identificado na prática por Batillana *et al.* (2014), ao estudarem as tensões existentes entre desempenho social e produtividade econômica em duas organizações híbridas bastante semelhantes e da mesma indústria, porém, com desempenhos opostos. A organização híbrida que apresentou melhor produtividade econômica tinha como grande diferencial a manutenção de ‘espaços de negociação’ entre os responsáveis pelo desempenho social e pelo desempenho econômico, garantindo o alinhamento fino entre as atividades comerciais e sociais. Estes espaços de negociação incluem a existência de reuniões formais periódicas – no mínimo semanais - entre representantes das duas áreas, além da realização de avaliações e elaboração de plano de trabalho conjuntos. Com efeito, a existência das tensões inerentes entre desempenho social e econômico foi reconhecida como natural - e até consideradas como “confrontações positivas” - e foram tomadas medidas para que tais tensões fossem acomodadas e até fossem produtivas, ao invés de se tentar suprimi-las. Outras iniciativas desenvolvidas incluem atividades de integração e socialização, treinamentos e até *job shadowing*, em que a interdependência das diferentes áreas é reforçada e cada uma das áreas passa a entender as atividades e desafios umas das outras, ao mesmo em tempo que se ressalta o objetivo maior comum, qual seja, de buscar atender à missão da organização.

Além dos ‘espaços de negociação’, que discorrem acerca do formato horizontal do processo decisório, o formato vertical dos processos decisórios também concorre para estimular mais ou menos o pluralismo cognitivo. Hahn e Aragón-Correa (2015), a partir da discussão de diversos autores, destacam que o processo de decisão descentralizado, com uma dinâmica *bottom-up*, privilegia o advento de diferentes perspectivas, abrindo espaço, inclusive para o surgimento estratégias emergentes de sustentabilidade. Os autores argumentam, porém, que a preconização da construção de estratégias de sustentabilidade de forma *top-down* tem sido uma constante na literatura de sustentabilidade corporativa, não contribuindo para a apreensão da necessidade de se buscar a pluralidade cognitiva nos processos decisórios. Palazzo *et al.* (2012) também defendem o uso da tomada de decisão compartilhada e descentralizada como forma de incutir na organização situações de dissenso e, conseqüentemente, promover a apreciação de múltiplas perspectivas. Estas mudanças no processo decisório são prementes, considerando que, em situações em que o cargo do gestor engajado em promover ações relacionadas à sustentabilidade não guarda poder suficiente, este tem que fazer o *frame* em relação à sustentabilidade convergir de modo a atender aos símbolos, narrativas e códigos organizacionais predominantes (Crane, 2000).

Por fim, o grau de heterogeneidade da identidade organizacional também se associa com o grau de predisposição dos gestores de determinada organização possuírem uma maior diversidade de perspectivas e, potencialmente, interpretarem aspectos relacionados à sustentabilidade de maneira mais ambivalente, segundo formularam hipoteticamente, Hahn *et al.* (2014b). Isto, em última medida, tende a empregar maior legitimidade a perspectivas diferentes, além da geralmente predominante de *business*

*case*, segundo a qual, todas as demais metas devem se submeter à meta suprema da busca pelos resultados financeiros.

### 3.3 Fatores situacionais/contextuais

A disponibilidade de recursos tem sido amplamente estudada na literatura de sustentabilidade corporativa como um dos fatores que competem para uma empresa ter um melhor ou pior desempenho em termos de sustentabilidade (e.g. Lee & Rhee, 2007; Bansal, 2005; Walls *et al.*, 2008). Tomando a organização como um ente, tais estudos verificaram que a disponibilidade de recursos tende a favorecer a adoção de ações em prol da sustentabilidade ou, pelo menos, não servir como barreira para tal. Adotando uma microperspectiva, do ponto de vista dos gestores individualmente, Hahn *et al.* (2014b), formularam uma hipótese semelhante.

Em situações de limitação de recursos financeiros e de tempo, os gestores tendem a se sentirem mais inseguros e não refletem tanto e sob diferentes perspectivas em termos dos paradoxos envolvendo aspectos sociais, ambientais e econômicos, tornando o último claramente preponderante em detrimento dos demais. De fato, os gestores tendem a ser impelidos a considerarem aspectos de sustentabilidade de maneira mais univalente em vez de ambivalente, o que implicaria em tentar suprimir as situações envolvendo paradoxos de sustentabilidade – em vez de tentar acomodá-los, adotando, assim, o *business case* como perspectiva cognitiva, ainda que de forma momentânea. A recíproca, porém, não é verdadeira, o que significa que aqueles gestores que têm uma predisposição a possuir um frame cognitivo de *business case* não necessariamente tenderiam a adotar uma perspectiva cognitiva que considere os paradoxos em caso de disponibilidade de recursos abundantes (Hahn *et al.*, 2014b). A necessidade de atender expectativa de performances, sobretudo em ambientes de pressão por corte de custos, estreitamento de margens de lucro, nível de competição no mercado, forçam muitas vezes, induzem o foco no curto prazo (Bertels *et al.*, 2016).

Por outro lado, a pressão de *stakeholders* externos vistos como poderosos pelos atores organizacionais, como reguladores e ONGs, pode afetar a percepção dos gestores acerca da urgência de se atender determinadas demandas relacionadas à sustentabilidade, servindo como importante aliado a gestores que se interessam por avançar a agenda de sustentabilidade não alinhada com o frame do *business case*. Ainda assim, a motivação para as mudanças dentro da empresa tende a permanecer instrumental, qual seja, a necessidade de se obter legitimidade com importantes *stakeholders* externos (Crane, 2000). Mesmo organizações que têm a intenção de serem vistas como proativas na área de sustentabilidade algumas vezes o fazem apenas para evitar serem vistas como reativas (Fineman, 1997).

Por fim, a distância psicológica do gestor em relação a situações de *trade-off* que envolvem aspectos éticos influencia na tomada de decisão. De forma geral, gestores estariam mais propensos a fazerem escolhas visando maximizar o ganho a curto prazo na hipótese de as consequências negativas de suas ações serem percebidas somente a mais longo prazo, em vez de a curto prazo. Isto porque, seria uma decisão em que os gestores estariam psicologicamente distantes, especificamente, dada a uma distância temporal entre ação e consequência da ação, prejudicando o seu juízo na avaliação das alternativas. De forma semelhante, há também o efeito da distância espacial, isto é, gestores tendem a estar mais psicologicamente distantes quando avaliam consequências de decisões ocorridas em locais distantes de onde se encontram, assim como ocorre a distância social, em que a distância psicológica ocorre quando se trata de indivíduos que não fazem parte do mesmo grupo social ou cultural aos quais os gestores pertencem. A probabilidade baixa de ocorrência de consequências negativas – ainda que significativas, relacionadas

à determinada alternativa de decisão também gera maior distância psicológica por parte dos gestores e, portanto, tende a ser menos propensa a ser adotada. É a chamada distância hipotética. Assim, na hipótese da distância psicológica, seja devido à distância espacial, temporal, social e hipotética, gestores tendem a ter maior probabilidade de não perceberem ou negligenciarem, de modo involuntário, aspectos éticos envolvidos em decisões que implicam *trade-offs* (Wood *et al.*, 2013).

### 3.4 Fatores pessoais, experienciais e éticos

Hahn *et al.* (2014b) apontam alguns fatores pessoais e do repertório dos gestores que afetam sua predisposição a manterem um determinado frame cognitivo.

Primeiro, tem-se as experiências pessoais prévias e o contexto da vida pessoal dos gestores. Bertels *et al.* (2016), em estudo com CEOs de empresas sul-africanas, observaram que conexões com a terra e o mundo natural – por meio de imersões em ambientes naturais - e a influência da família – de origem e constituída - serviram como importantes influenciadores na forma como veem a temática na sustentabilidade dentro da empresa. Além disso, o legado que deixariam no futuro, para as próximas gerações ou para a história, foi outra preocupação manifestada.

Tal preocupação pessoal com o legado associa-se ao comportamento socialmente responsável do gestor, para além da responsabilidade social corporativa. Ter um comportamento socialmente responsável enquanto gestor, implica duas facetas. Primeiro, ‘fazer o bem’ (*do good*), que significa os indivíduos tomarem decisões e ações que melhorem o bem-estar social da sociedade como um todo. Segundo, ‘evitar o mal’ (*do no harm*), que significa deixar de tomar ações e decisões que engendram consequências prejudiciais à sociedade como um todo (Crilly *et al.*, 2008).

A expertise dos funcionários e gestores também molda a forma com que interpretam a questão ambiental. Engenheiros podem enxergar como um problema, profissionais de comunicação como uma questão de construção de imagem, advogados como um aspecto de atendimento de legislação e profissionais de contabilidade de finanças como custo (Fineman, 1997).

A propósito de explorar as razões pelas quais as áreas funcionais influenciam na predisposição dos gestores em adotar um frame cognitivo mais próximo ou distante do *business case*, Hahn *et al.* (2014b), distinguem entre áreas organizacionais externamente orientadas e internamente orientadas. Os gestores das áreas externamente orientadas, tais como marketing e pesquisa e desenvolvimento, por apresentarem contato frequente com *stakeholders* variados e, conseqüentemente, tomarem contato com um número mais variado de assuntos e demandas conflitantes, tendem a ter uma predisposição menor a adotar um frame cognitivo de *business case*. Ao contrário, os gestores de áreas internamente orientadas, tais como engenharia, contabilidade ou finanças, estariam mais propensos a adotar o frame cognitivo normalmente predominante do *business case* (Hahn *et al.*, 2014b).

Além das experiências e atuação funcional, Palazzo *et al.* (2012) argumentam que a personalidade dos gestores afeta diretamente a propensão em tomar determinada decisão. Isto porque a personalidade afeta a maneira como os indivíduos “constroem situações e como eles reagem a elas” (Palazzo *et al.*, 2012, p. 328), por exemplo, ao processar informações. Isso faria com que alguns gestores que possuem um frame ético muito sólido, por exemplo, resistam a se comportar de maneira não ética mesmo em situações de extrema pressão organizacional e por parte de seus gestores (Palazzo *et al.*, 2012). De fato, como Crilly *et al.* (2008) comprovaram em sua pesquisa, indivíduos com valores pessoais de universalismo e benevolência, que se associam à preocupação com o

bem-estar de indivíduos mais distantes e mais próximos ao convívio, respectivamente, se mostraram fortemente inclinados a ‘fazer o bem’ e ‘evitar fazer o mal’.

Estudos empíricos frequentemente mostram que gestores devem se investir de valores pessoais na condução de uma gestão mais consciente e afinada com as necessidades da sociedade. Por exemplo, em estudo recente, CEOs sul-africanos expressaram a opinião de que líderes devem idealmente trazer seus valores e convicções pessoais para as decisões (Bertels *et al.*, 2016).

De fato, o modelo de Stern (2000), desenvolvido a partir de uma meta-análise, indicou que as normais morais pessoais são as principais responsáveis pela predisposição dos indivíduos a um comportamento ambientalmente responsável na esfera pessoal. As normais pessoais seriam construídas a partir da visão do mundo dos indivíduos, valores e consciência sobre as consequências adversas das suas ações e a percepção sobre a possibilidade de tomar ações para contornar tais consequências adversas. Contudo, o modelo de Stern (2000) parece destoar peremptoriamente da realidade do indivíduo enquanto agente organizacional. Isto porque nem sempre há uma preocupação pessoal dos gestores quanto a questões de sustentabilidade, por exemplo, porque os valores ou visão de mundo são influenciadas pela predominância da lógica racional-econômica, ou mesmo a preocupação pessoal dá lugar a um cálculo pragmático.

Crane (2000) identificou um desengajamento afetivo pessoal dos gestores de duas empresas estudadas, não mostrando tanta preocupação pessoal com o meio ambiente. Esse desengajamento afetivo em relação ao meio ambiente faz com que os gestores não considerem a questão ambiental em situações que afetam, de alguma maneira, a eficiência econômica e, conseqüentemente, o modelo racional tradicional de tomada de decisão. Apesar de os gestores reconhecerem que é importante alguém interno à empresa servir como líder do processo de aprimoramento das ações ambientais na empresa, este tende a evitar se imbuir de argumentos morais dado um risco percebido de perder legitimidade interna por ficar estigmatizado como alguém ‘demasiadamente emotivo’ quanto a esta agenda. As convicções pessoais teriam de dar lugar a uma conduta mais pragmática, racional, sempre procurando alinhamento com os interesses econômicos da empresa. Assim, o autor conclui que os gestores que possuem tal personalidade, que leva em conta a dimensão moral no que tange ao meio ambiente, podem passar por um processo de ‘despersonalização’. Do ponto de vista dos profissionais da área de sustentabilidade e meio ambiente, adotar a perspectiva de *business case* e construir a narrativa em torno desse eixo seria a única alternativa para conseguir fazer com que a agenda avance dentro da organização a partir de um processo de alinhamento e *sensemaking* coletivo.

Similarmente, Allen *et al.* (2015) explora o conflito entre a identidade pessoal e profissional de gestores em relação à sustentabilidade, identificando um processo de “autoalienação”. A maioria dos gestores estudados pelos autores reconhece a falta de coerência entre as identidades, porém, simplesmente não se importa com isso, o que contrastou com estudos anteriores que demonstraram que gestores, de forma geral, buscam coerência. Para um dos gestores estudados, porém, tal falta de coerência, em determinado momento, tornou-se impraticável, a ponto de decidir mudar de empresa ou carreira.

Fineman (1996, 1997) corrobora os resultados encontrados por Crane (2000) e Allen *et al.* (2015), identificando também a busca por um pragmatismo por parte dos profissionais de meio ambiente, sendo que um deles apontou a si próprio como uma “fonte de razão e realismo no meio de uma crescente histeria [em relação às questões ambientais]” (Fineman, 1997, p. 33). Para alcançar tal pragmatismo, gestores esforçam-se a racionalizar as situações com base em argumentos como ‘a tecnologia resolverá os problemas, senão agora, no futuro’; ‘houve vários profetas do caos no passado’; ‘acelerar

em demasia a busca por soluções ambientais pode trazer como resultado a destruição de empregos’, dentre outros.

Em negócios sociais de menor porte estudados por Crane (2000), observou-se um engajamento afetivo pessoal dos gestores seniores em relação ao meio ambiente, até por seu histórico de atuação em movimentos ambientais e também pela motivação em relação à missão da organização. Esta postura, por outro lado, não foi observada em funcionários de escalão inferiores. Pelo contrário, estes apresentam maior dificuldade em enxergar as iniciativas ambientais desenvolvidas pela empresa e afirmaram ter pouco tempo e incentivos para tentarem se engajar na busca por iniciativas sustentáveis.

Por fim, o papel das emoções foi reputado como não sendo tão determinante na propensão ou não ao comportamento dos gestores em relação ao contexto da sustentabilidade. Foi essa a conclusão ao se investigarem emoções como vergonha e culpa (Crilly *et al.*, 2008) e raiva e frustração (Fineman, 1996). Em verdade, quando ocorrem situações em que se gestores se deparam *trade-offs*, frequentemente, eles têm de ‘administrar as emoções’, e, se for o caso, manifestando-as de maneira tida como socialmente mais aceita (Fineman, 1996). Sharma e Good (2013) propuseram ser essencial aos gestores desenvolverem complexidade emocional para aprenderem a lidar com as emoções positivas e negativas simultaneamente quando deparados com situações envolvendo *trade-offs* de sustentabilidade.

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos debatidos e serve como contribuição a pesquisas empíricas futuras.

### Quadro 3 – Fatores que influenciam na tomada de decisão em relação aos paradoxos da sustentabilidade corporativa

Nível de análise	Fatores
Institucional	<p><b><u>Lógica subjacente:</u></b> atores tendem a agir em consonância com as lógicas institucionais percebidas como predominantes, reduzindo a incerteza quanto às expectativas e resultados de suas ações (Palazzo <i>et al.</i>, 2012)</p> <p><b><u>Aspectos relevantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Reforço sistemático da lógica social predominante:</u></b> Sendo a perspectiva de business case e busca de autointeresse predominantes na sociedade, concorre para a preterição dos valores e de uma lógica normativa na tomada de decisão no que tange à sustentabilidade (Palazzo <i>et al.</i>, 2012), dificultando a adoção por parte dos gestores de ações que não estejam alinhadas com o aumento do desempenho econômico das organizações.</li> <li>- <b><u>Alinhamento das ações em termos de meios e fins com a lógica predominante:</u></b> A natureza das demandas institucionais conflitantes afeta na maneira como a organização responde a essas demandas. Disputas em torno de se deve envolver ações da sustentabilidade que não contribuam para o desempenho financeiro, por apresentarem questionamento quanto aos fins da organização, tende a ser mais complexa de serem negociadas em comparação com as disputas que envolvem apenas decisões de processos sobre como atingir determinado finalidade (Pache e Santos, 2010).</li> <li>- <b><u>Representação interna da visão ou lógica institucional e poder de impô-la:</u></b> Representação interna de uma determinada visão quanto ao desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade em termos de quantidade de pessoas e dominância do grupo em termos de poder (Brych <i>et al.</i>, 2015)</li> <li>- <b><u>Rigid framing:</u></b> Em determinadas situações, a lógica predominante dentro da organização, mesmo que destoante da lógica social predominante na sociedade, está tão cristalizada, que torna difícil a incursão e florescimento de qualquer outra lógica dentro da organização. (Palazzo <i>et al.</i>, 2012)</li> </ul>

Organizacional	<p><b><u>Lógica subjacente:</u></b> a promoção do pluralismo crítico (Palazzo <i>et al.</i>, 2012) organizacional, fazendo com que haja contato com diferentes perspectivas alternativas, evitando que os gestores fiquem encerrados em suas próprias visões (Sharma e Good, 2013).</p> <p><b><u>Aspectos relevantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Manutenção de espaços de negociação:</u></b> interação constante e tomada de decisão consensual entre gestores que apresentam perspectivas diferentes e buscam resultados diversos (às vezes, conflitantes entre si) (Batillana <i>et al.</i>, 2014);</li> <li>- <b><u>Práticas organizacionais de integração e socialização:</u></b> entendimento da interdependência das diferentes áreas organizacionais e dos desafios uma das outras (Batillana <i>et al.</i>, 2014);</li> <li>- <b><u>Processo de decisão:</u></b> formato horizontal, descentralizado e <i>bottom-up</i> privilegia o advento de diferentes perspectivas dentro da organização (Hahn e Aragón-Correa, 2015);</li> <li>- <b><u>Heterogeneidade da identidade organizacional:</u></b> quanto maior o grau de heterogeneidade da identidade organizacional, tanto maior a predisposição dos gestores de determinada organização possuem uma maior diversidade de perspectivas (Hahn <i>et al.</i>, 2014b);</li> </ul>
Situacional/contextual	<p><b><u>Lógica subjacente:</u></b> a adoção de perspectivas alternativas diferentes da perspectiva de <i>business case</i> seriam buscadas se e somente quando determinadas condições estiverem presentes;</p> <p><b><u>Aspectos relevantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Limitação de recursos e tempo:</u></b> diante da limitação de recursos ou tempo curto para a tomada de decisão, gestores estariam impelidos a tomar decisões que favorecem a perspectiva do <i>business case</i> (Hahn <i>et al.</i>, 2014b; Bertels <i>et al.</i>, 2016);</li> <li>- <b><u>Pressão de stakeholders:</u></b> pressão de <i>stakeholders</i> vistos como poderosos pode impelir a percepção de urgência dos gestores sobre determinada temática da sustentabilidade. Algumas vezes, até, impeli-los a flexionar temporariamente seu frame cognitivo e realizar ações que não estejam alinhadas com a perspectiva do <i>business case</i> (Crane, 2000).</li> <li>- <b><u>Distância psicológica das consequências das ações presentes:</u></b> distância psicológica das ações influencia na propensão dos gestores em realizar determinadas ações mais ou menos alinhadas com a lógica do <i>business case</i>. Ações cujas consequências gerem externalidades negativas a mais a longo prazo, distantes espacialmente do local onde o gestor está e que afetam indivíduos que não fazem parte do mesmo grupo social do gestor aumentam a distância psicológica, tendendo a estimular a lógica do <i>business case</i> (Wood <i>et al.</i>, 2013).</li> </ul>
Pessoais, experienciais e éticos	<p><b><u>Lógica subjacente:</u></b> alinhamento ou desalinhamento entre a identidade do sujeito enquanto indivíduo, a identidade coletiva organizacional e as demandas ocupacionais relativas ao desempenho de seu papel profissional na organização (Smith e Lewis, 2011)</p> <p><b><u>Aspectos relevantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Experiências prévias e o contexto da vida pessoal do gestor:</u></b> imersões em comunidades ou na natureza e a influência da família afetam a sensibilidade do gestor quanto às temáticas relativas à sustentabilidade e a propensão de considerar ações que não estejam alinhadas com a perspectiva do <i>business case</i> (Bertels <i>et al.</i>, 2016);</li> </ul>

	<p>- <u>Expertise e área de formação do gestor</u>: moldam a forma como interpretam as temáticas relacionadas à sustentabilidade corporativa (Fineman, 1997). Profissionais de áreas externamente orientadas, com contato frequente <i>com stakeholders</i> externos, tendem a ter uma predisposição maior a adotar perspectivas alternativas que não seja a de <i>business case</i> (Hahn <i>et al.</i>, 2014b);</p> <p>- <u>Personalidade e valores dos gestores</u>: afeta a propensão em tomar determinada decisão, porque influencia na forma como os gestores “constroem situações e como eles reagem a elas” (Palazzo <i>et al.</i>, 2012, p. 328). A personalidade tende até a restringir os efeitos de pressões situacionais na propensão dos gestores em terminar por praticar comportamentos não éticos ou assumir uma perspectiva de <i>business case</i> em detrimento de uma perspectiva alternativa (Palazzo <i>et al.</i>, 2012). Os valores também têm um efeito parecido (Stern, 2000; Crilly <i>et al.</i>, 2008).</p> <p>- <u>Desengajamento afetivo ou autoalienação</u>: mesmo com personalidade e valores que favoreceriam a adoção de uma perspectiva alternativa ao do <i>business case</i>, gestores algumas vezes optam por serem ‘pragmáticos’, optando por suprimirem a primeira a favor da segunda. Isto pode se dar por terem o temor de ficarem ‘estigmatizados’, perder legitimidade interna ou por acreditarem que não é possível modificar a lógica dominante dentro da organização (Fineman, 1996, 1997; Crane, 2000; Allen <i>et al.</i>, 2015);</p>
--	---

Fonte: elaborado pelos autores a partir de diversos autores

#### 4. Considerações finais

A literatura em sustentabilidade corporativa vem evoluindo desde a década de 1990, quando passou a temática passou a ser estudada de modo mais difundido. A perspectiva de sustentabilidade dominante, adotada tanto na prática pelas organizações quanto pela maioria dos pesquisadores até aqui tem sido aquela do *business case* ou instrumental, ou seja, de que o alinhamento entre as dimensões da sustentabilidade deve ser a norma, e, se encarada de forma estratégica, sempre é possível praticá-la (Hoffman e Georg, 2013). Tal abordagem, contudo, relega o fato de que os paradoxos e as tensões em torno das dimensões da sustentabilidade são amplamente existentes (Hahn *et al.*, 2010).

Assim, o trabalho teve como objetivo explorar os fatores que influenciam os gestores na tomada de decisão considerando os paradoxos relacionados à sustentabilidade corporativa. As contribuições para a literatura em sustentabilidade corporativa são duas principais. Primeiro, ao abordar uma lógica diferente ao assumir que as tensões geradas pelos *trade-offs* da sustentabilidade estão presentes na tomada de decisão nas organizações. Contribui também para a literatura da sustentabilidade corporativa ao propor a investigação de diferentes níveis de análise simultâneos, qual seja, individual, organizacional e institucional, contribuindo para um entendimento mais completo e sistêmico do fenômeno, necessidade apontada por diferentes autores (Hahn *et al.*, 2010; Agunis e Glavas, 2013). Portanto, como resultados principais do trabalho, o trabalho discute um conjunto de fatores que afeta o gestor na tomada de decisão em situações de paradoxos, notadamente, divididos pelos níveis de análise institucional, organizacional, contextual e individual.

Aproveitando-se da contribuição do trabalho, como sugestão de estudos futuros, aponta-se estudar empiricamente os fatores identificados. Sugere-se especificamente o uso de abordagens qualitativas, sendo que o estudo comparado em organizações com lógicas subjacentes diferentes, como empresas e negócios sociais ou organizações híbridas, tende a dar especial contribuição ao enriquecimento dos resultados (Smith, Gonin e Besharov, 2013).

Como limitação de pesquisa principal, não foi realizado uma revisão sistemática da literatura, que é o procedimento indicado para tentar abarcar de forma mais ampla o conteúdo de determinada área (Tranfield *et al.*, 2003). A dificuldade dos autores em realizarem tal procedimento se dá por dois por dois motivos. Primeiro, a literatura em sustentabilidade é deveras fragmentada em diversos campos e áreas de aplicação (Haffar *et al.*, 2015). Em segundo lugar, vários fatores que são reputados na pesquisa como importantes na tomada de decisão em relação aos paradoxos em sustentabilidade, foram apontados em pesquisas que não diziam explicitamente respeito à tomada de decisão.

## 5. Referências

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Allen, S., Marshall, J., & Easterby-Smith, M. (2015). Living With Contradictions The Dynamics of Senior Managers' Identity Tensions in Relation to Sustainability. *Organization & Environment*, 1086026615575048.
- Bansal, P., (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Manag. J.* 26 (3), 197-218.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2014). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, amj-2013.
- Bertels, S., Schulschenk, J., Ferry, A., Otto-Menz, V., Speck, E. (2016). CEO Decision-Making for Sustainability: Main Report. Network for Business Sustainability South Africa. Disponível em < <http://www.nbs.net> > Acesso em 22/08/2016.
- Byrch, C., Milne, M. J., Morgan, R., & Kearins, K. (2015). Seeds of hope? Exploring business actors' diverse understandings of sustainable development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(5), 671-705.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organization Studies*, 21(4), 673-696.
- Crilly, D., Schneider, S. C., & Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175-190.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2012). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long Range Planning*, 48, 35-45.
- Fineman, S. (1996). Emotional subtexts in corporate greening. *Organization studies*, 17(3), 479-500.
- Fineman, S. (1997). Constructing the green manager. *British Journal of Management*, 8(1), 31-38.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241-255.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
- Hahn, T. & Figge, F. 2011. 'Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability.' *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-45
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2014a). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.

- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014b). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward Cognitive Plurality on Corporate Sustainability in Organizations: The Role of Organizational Factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255-263.
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2015a). Advancing Research on Corporate Sustainability Off to Pastures New or Back to the Roots?. *Business & Society*, 0007650315576152.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015b). Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 0170840615604506.
- Haffar, M., & Searcy, C. (2015). Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 1-28.
- Hoffman, A. J., & Bazerman, M. H. (2007). Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. In: Sharma, S., Starik, M., Husted, B. (Eds). *Organizations and the Sustainability Mosaic. Crafting Long-Term Ecological and Societal Solutions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hoffman, A.; Georg, S. (2013). A history of research on business and the natural environment: Conversations from the field. In: Georg e Hoffman (eds.). *Business and the Environment: Critical Perspectives in Business and Management*, Volume I (Oxford, UK: Routledge): 1-58.
- Lee, S.Y., Rhee, S., (2007). The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. *Manag. Decis.* 45 (2), 196-216.
- Margolis J, Walsh J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48:268–305.
- Munck, L. (2015). Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. *Organizações & Sociedade*, 22(75).
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323-338.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), 407-442.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56, 407-424.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 207-222, 2003.
- Whittington, R.(1996). Strategy as practice. *Long Range Planning* , 29(5), 731-735.
- Wood, M. O., Noseworthy, T. J., & Colwell, S. R. (2013). If you can't see the forest for the trees, you might just cut down the forest: the perils of forced choice on "seemingly" unethical decision-making. *Journal of business ethics*, 118(3), 515-527.