

Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade organizacional.

LUISA MARIA SARÁBIA CAVENAGHI
luisasarabia@hotmail.com

Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade organizacional.

RESUMO

O estudo e a compreensão sobre a principal lógica que orienta o processo decisório organizacional incita a discussão sobre a existência ou não de coerência nos agires organizacionais frente aos objetivos e estratégias para se tornarem sustentáveis. Essa reflexão permitirá questionar como as ações e decisões organizacionais consideram fatores ambientais, sociais e econômicos. A partir daí será possível conhecer, traduzir e rever as consequências das escolhas no curto, médio e longo prazos. Esse artigo, foi desenvolvido justamente com o intuito de ampliar o debate e a compreensão sobre como as lógicas decisórias adotadas pelos gestores organizacionais acabam por determinar as ações que almejam a sustentabilidade corporativa. Inicialmente esse artigo apresenta e elabora reflexões sobre abordagens e lógicas decisórias que podem estar subsidiando as decisões sobre sustentabilidade nas organizações. A partir daí, apresenta um quadro teórico sintético que propõe as combinações entre abordagens e perspectivas decisórias referentes a sustentabilidade, bem como apresenta as implicações de cada combinação sugerida para a gestão organizacional. A partir do quadro, são tecidas análises e reflexões sobre como as lógicas decisórias acabam por determinar resultados positivos ou negativos para aquelas organizações que se declaram como sustentáveis.

Palavras-chave: Lógicas decisórias; Sustentabilidade; Organizações.

Decisional logic and its implications for organizational sustainability.

ABSTRACT

The study and the comprehension about the main logic that guides the decision process incites the discussion about the existence or not of coherence in the organizational actions. Based on this informations, we propose that it will be possible analyse if organizational actions and decisions towards sustainable development consider environmental, social and economic factors simultaneously. This will made possible to cognize, translate and revise its short, medium or long-term consequences In view of your decision logic choices. Considering this context, this article was developed with the aim of broadening the debate and understanding about how the decision logic adopted by organizational managers end up determines the actions that aims at corporate sustainability. Initially, this article presents and elaborates reflections on approaches and decision logic that may be subsidizing decisions about sustainability in organizations. From this, it presents a synthesis of a theoretical framework that proposes the combinations between approaches and decision perspectives regarding sustainability as well as the implications of each combination suggested for organizational management. From the suggested framework, we analyze and reflect on how decision logic ultimately determines positive or negative results for those organizations that declare themselves as sustainable.

Keywords: Decision logic; Sustainability; Organizations.

Introdução

Depois que o conceito de desenvolvimento muda para aquele “que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43). Os debates sobre como tornar o mundo e as organizações sustentáveis não param de crescer, tanto em âmbito teórico quanto prático. As organizações, segundo Showm (2009) destacam-se como as principais agentes, causadoras e solucionadoras, dos problemas ambientais e sociais, tanto no momento atual como no futuro.

Ao analisar uma organização que se diz sustentável, ou declara que adota ações e processos sustentáveis, é possível identificar a abordagem de sustentabilidade adotada e o sentido dado ao processo decisório, supostamente alinhados às suas atribuições e responsabilidades. Ou seja, o paradigma adotado orienta e sustenta o processo decisório. Mas essa coerência é questionável. A perspectiva teórico-conceitual que está direcionando o processo decisório por vezes não condiz com a prática cotidiana. Fazer esse tipo de análise mostra-se importante, já que existem diferentes abordagens e perspectivas adotadas pelos líderes organizacionais e, muitas vezes, o sentido atribuído ao processo decisório não consegue abarcar a complexidade que envolve as questões relacionadas à sustentabilidade e, com isso, constroem os limites para que caibam no atual nível de racionalidade já conhecido e praticado há anos.

Diante do exposto, esse trabalho buscou problematizar, refletir e sugerir saídas para o seguinte problema: De que maneira as lógicas decisórias adotadas pelos gestores condicionam e delimitam os resultados de uma organização que almeja ser sustentável? Nesse contexto, foram estudadas diferentes abordagens para a sustentabilidade, (EGRI; PINFIELD, 1998; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; KETOLA, 2009) que podem estar direcionando a visão de mundo dos líderes organizacionais. Essas abordagens combinam-se com diferentes lógicas decisórias que levam os líderes às escolhas que supostamente estariam relacionadas à sustentabilidade. Essas lógicas foram separadas por Garud e Gehman (2012) em três tipos: evolucionárias, relacionais e duracionais (temporais). A partir do *framework* proposto por Munck (2015), exposto no Quadro 3, serão ampliadas as reflexões ao explorar as possíveis implicações de cada combinação para a sustentabilidade organizacional. Aqui se apresenta a principal contribuição deste artigo, responder a uma indagação original e permeada de consequências ignoradas pelos gestores, seja consciente ou inconscientemente. A “escolha”, racional ou não, das abordagens e lógicas decisórias influenciam diretamente nos resultados de organizações que almejam ser sustentáveis, trazendo severas implicações às esferas ambientais, sociais e também financeiras.

Os procedimentos metodológicos tiveram caráter qualitativo. Pois se trata de um estudo que busca aprofundamento e interpretação, envolvendo um sistema complexo de significados a ser desvelado pelo pesquisador (TAKAHASHI, 2013). A pesquisa teórica triangulou teorias, ideias e conceitos já existentes com o intuito de refinar fundamentos teóricos e propor novas concepções (DEMO, 2000).

O artigo foi estruturado em cinco seções: introdução; seguida pela evolução da sustentabilidade e seus paradigmas onde são apresentadas as principais abordagens em relação a sustentabilidade (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa); Lógicas decisórias, onde são introduzidas três tipos de lógicas decisórias de acordo com Garud e Gehman (2012) : evolucionárias, relacionais e duracionais (temporais); uma quarta seção composta pelas implicações da lógica decisória nos objetivos para a busca da sustentabilidade e por fim a última seção que trata das considerações finais, onde são discutidas as respostas para o objetivo proposto.

Evolução da Sustentabilidade e suas Abordagens: Extremista Econômica, Extremista Ambiental e Integrativa

A sustentabilidade pode ser compreendida a partir de diferentes visões de mundo, ou seja, com perspectivas paradigmáticas distintas, e, para compreender os desafios que envolvem a sustentabilidade organizacional, é importante conhecer também os possíveis e diferentes paradigmas que a regem. Sobre o uso de paradigmas no que se refere à sustentabilidade, Vos (2007) apresenta o paradigma dominante, que visualiza a natureza apenas como uma fonte de recursos para a economia humana, portanto não considera a sustentabilidade em seus aspectos ambientais e sociais. O paradigma dominante entende que a tecnologia pode resolver a maior parte dos problemas relacionados à natureza. Já as outras vertentes são céticas nesse sentido. O paradigma dominante não coloca limites nem em relação ao capital natural, nem ao crescimento econômico ou populacional. Já a chamada versão branda admite algum grau de substituição do capital natural, enquanto a versão robusta não admite reduções. Sobre o crescimento econômico, as versões brandas da sustentabilidade procuram reconciliar o crescimento econômico com a proteção ambiental. Elas demandam soluções do tipo “ganha-ganha”. Já a versão robusta defende uma redução ou inversão de crescimento. O crescimento populacional, na versão branda, deve ser acompanhado por compensações *per capita*. A versão robusta, por sua vez, defende um retardo ou, mesmo, um declínio no crescimento. Sobre a equidade social, o paradigma dominante delega ao mercado, a versão branda volta-se para a área que esteja interferindo na proteção ecológica, enquanto a versão robusta defende a ampla redistribuição de recursos. Para Vos (2007), existem falhas em todos esses paradigmas e, por isso, defende que não deve haver uma única definição para sustentabilidade, em vez disso, ela deve ser trabalhada e aperfeiçoada na prática, utilizando-se métricas para verificar seu progresso.

Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009) acreditam que existem alternativas em relação a paradigmas extremos voltados para a economia ou para o meio-ambiente, oferecem uma visão integrativa para tratar de sustentabilidade. Essas diferentes abordagens foram sintetizadas por Munck (2015) e estão presentes no Quadro 1.

Quadro 1
Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade

Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustaincentrismo	Gladwin, Kennelly e Krause (1995)
Suas origens remetem à Revolução Científica do século XVII. Com o liberalismo, iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza. Com a evolução tecnológica, resolver-se-iam todos os problemas. Representa o pensamento dominante, pois suas proposições são mais alinhadas aos preceitos econômicos e aos atuais modelos de gestão.	Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforma com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinha-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.	Representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por uma reconciliação entre posições científicas radicais. É um paradigma ainda embrionário em dias atuais, mesmo tendo sido descrito em 1995.	
Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado	

Representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro). Os fatores naturais são tratados como externalidades ou recursos infinitos. A resolução de “possíveis” problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico.	Critica a comunidade científica e industrial e promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Defende o redesenho total dos sistemas agrícola e industrial. Reforça as éticas anticonsumistas/anti-materialistas.	Sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como os meios para a gerência dos riscos ambientais. Usa conceitos da economia ecológica e ecologia industrial.	Egri e Pinfield (1998)
Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista	
Visão racionalizada do indivíduo; preza por relações estratégicas de custo-benefício. No âmbito empresarial, esta visão determina as responsabilidades sociais e ambientais adotadas. Objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais. Utilitarismo: uma postura mais moderada do egoísmo empresarial, porém, na prática, tende a beneficiar grupos mais poderosos. Responsabilidades são assumidas somente se gerarem benefícios	Trata das interações intra e entre ecossistemas. No cenário empresarial, a sobrevivência ou não de uma empresa irá depender do ambiente competitivo, da sociedade e do ecossistema natural. Um conceito inusitado adotado com vistas a evitar a controvérsia entre duas visões de mundo conflitantes: desenvolvimento sustentável (DS) versus crescimento sustentável (CS). O papel das empresas é alcançar meios de subsistência sustentáveis, porém a população pobre acaba por ficar dependente e subordinada a tais empresas. Multinacionais tendem a agir em oposição aos bons cidadãos – reflexos do individualismo.	Tem como finalidade sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano. Busca demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais ainda fracos mostram-se formadores deste novo paradigma.	Ketola (2009)

Fonte: extraído de Munck (2015).

É possível perceber que a perspectiva de Vos (2007) tem algumas aproximações com as de Egri e Pinfield (1998), que dividem as abordagens em paradigma social dominante, ambientalismo radical e ambientalismo renovado. O paradigma social dominante não difere do que explica Vos (2007), e o ambientalismo radical aproxima-se da versão robusta, porém é muito mais rigoroso com as questões ambientais, defendendo o redesenho total dos sistemas agrícolas e industriais. Além disso, defende as éticas anticonsumistas e anti-materialistas. Já o ambientalismo renovado aproxima-se um pouco da versão fraca de Vos (2007) e acredita na tecnologia para resolver os riscos ambientais, utilizando-se de conceitos da economia ecológica e industrial.

Em outro tipo de abordagem, Ketola (2009) traz uma alternativa aos paradigmas modernos e pós-modernos de sustentabilidade empresarial, defendendo um novo paradigma, o pré-morfeanista. Para a autora, enquanto o modernismo explora os seres humanos e a natureza, o pós-modernismo apenas analisa e acaba seguindo os padrões naturais. O novo paradigma proposto, pré-morfeanista, sensibiliza-se para os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano, mostrando que, no fundo, toda a humanidade tem os mesmos valores. A aprendizagem humana é coletiva, porém, em um processo muito lento, porque as pessoas tentam reprimir a memória coletiva quando contradizem sua própria satisfação e necessidade imediata.

Outro estudo trazido por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) avalia o paradigma convencional do tecnocentrismo e seu oposto, conhecido como ecocentrismo, e defende que

nenhum dos dois sozinhos é suficiente para alcançar o desenvolvimento sustentável. Propõe o estudo, então, um novo paradigma, o sustaincentrism. Esse novo paradigma sugere que as teorias de gestão devem ser vistas como um mundo relativamente completo, em vez de vazio, buscando fazer uma reconciliação entre posições científicas radicais.

O tecnocentrismo, segundo os autores, é caracterizado por individualismo, modos reducionistas e positivistas de raciocínio. A humanidade é vista como separada e superior à natureza. O mundo natural é visto apenas como um valor monetário, assim como uma mercadoria da qual os seres humanos podem tirar benefícios. Segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), esse tipo de pensamento é egoísta, linear, instrumental e racional. Acredita-se, nesse pensamento, que os recursos físicos do Planeta Terra são inesgotáveis por conta da capacidade humana em conseguir substituí-los por meio da tecnologia.

O ecocentrismo, por sua vez, de acordo com Gladwin, Kennelly e Krause (1995), apesar de conter verdades nas esferas físicas e ecológicas, possui falhas ontológicas ao acreditar que o ser humano é inferior à natureza. Para os autores, a sustentabilidade ecológica não pode ser alcançada em condições de insustentabilidade social ou econômica. O ecocentrismo falha no aspecto social, visto que possui pouca orientação sobre a terrível expansão da pobreza, do abuso aos direitos humanos, das desigualdades de renda e outras patologias sociais que se perpetuam pelo mundo industrial; não garantindo meios de sobrevivência sustentáveis.

Percebe-se que tanto o ecocentrismo como o tecnocentrismo possuem contradições internas e não são capazes de dar conta de uma integração entre cultura e natureza. É justamente nessa perspectiva integradora que os autores se baseiam para propor o paradigma sustaincentrism (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). No paradigma sustaincentrism, a humanidade deve conduzir melhor a Terra, estabilizando o tamanho da população mediante a participação global e a equidade das mulheres no desenvolvimento, reduzindo o consumo em países desenvolvidos. Devem ser exigidas normas de segurança para minimizar as perdas irreversíveis de recursos renováveis. As tecnologias devem, ainda, ser adotadas de forma consciente, com justiça e responsabilidade, realizando estudos rigorosos sob o impacto ecológico, social e econômico antes de introduzir novas tecnologias minimizando, assim, os efeitos secundários desfavoráveis. Ademais, considerando partes do capital natural como insubstituíveis, por exemplo, a diversidade genética, a biodiversidade de algumas espécies e a camada de ozônio.

Analisando essas abordagens, é possível inferir que, em contexto organizacional, tanto as abordagens econômicas extremistas quanto as ambientais extremistas não conseguem dar conta de oferecer uma estrutura sob a qual a sustentabilidade possa ser estudada ou praticada. As posições econômicas extremistas deixam de lado as preocupações com o ambiente natural e, muitas vezes, até com o social, uma vez que o crescimento econômico não significa a eliminação da pobreza, pois os recursos muitas vezes ficam concentrados em uma minoria. Além disso, as posições extremistas ambientais frequentemente ignoram os problemas sociais.

Nesse contexto, acredita-se e sugere-se que sejam mais pertinentes as abordagens integrativas, posto que melhor se adequam às premissas do desenvolvimento por vias sustentáveis, em que são considerados em pé de igualdade os pilares econômico, ambiental e social. O paradigma pré-morfeanista parece ser utópico e difícil de ser alcançado diante do atual nível de informação que trabalha o inconsciente humano e o estilo de vida vigente na sociedade.

Compreendendo as abordagens integrativas como as que melhor se adequam à busca da sustentabilidade nas organizações, a próxima seção tem como intuito compreender as lógicas decisórias para posteriormente identificar as possíveis implicações de escolhas na busca da sustentabilidade em contexto organizacional. Conhecer as lógicas decisórias mostrou-se fundamental, já que são elas as norteadoras do processo decisório.

Lógicas Decisórias e Sustentabilidade Organizacional

O entendimento da lógica decisória adotada pelos gestores em relação à sustentabilidade é importante, já que existem muitas lacunas nos estudos sobre a tomada de decisão quanto à sustentabilidade nas organizações. Munck (2014, p.6) questiona se existem entendimentos plausíveis pelos estudiosos e praticantes sobre o sentido do processo decisório que busca inter-relacionar as exigências e objetivos econômicos, ambientais e sociais. O autor explica que muitos estudiosos e gestores estão compreendendo as consequências negativas em se tomar decisões “sob a tutela de incoerentes, insuficientes, inconsistentes e descontextualizados conceitos sobre sustentabilidade em âmbito organizacional”.

Essas incoerências e a falta de conexões e contexto na tomada de decisão acontecem quando os gestores colocam sua atenção apenas no curto prazo, pois, conforme atesta Munck (2014), as decisões estão fundamentadas no presente, mas envolvem muitas comparações, interesses paradoxais e contrastes em termos de passado e futuro que impactam diretamente as escolhas feitas pelos gestores.

Dentro dessa perspectiva, Phillippe e Bansal (2013) acreditam que o que diferencia uma organização que possui uma lógica decisória consistente e conectada com as questões pertinentes à sustentabilidade das demais organizações é justamente levar em conta as relações espaciais e temporais. Os autores diferenciam a tomada de decisão em relação à sustentabilidade por meio dos paradigmas já citados: As organizações que adotam a sustentabilidade branda apenas trazem as preocupações ambientais para dentro da estrutura já existente, enquanto a sustentabilidade robusta procura mudar a estrutura e o processo decisório integrando a empresa em sistemas ecológicos ambientais ou sociais. O paradigma brando da sustentabilidade pode ser caracterizado por descontinuidades espaço-temporais, já o paradigma robusto da sustentabilidade incorpora conexões temporais e espaciais. Por isso, os autores entendem que as organizações que respeitam as exigências espaço-temporal serão menos vulneráveis a mudanças externas, porque elas entendem a permeabilidade das suas fronteiras temporais e espaciais e, como tal, são capazes de desenvolver, ao longo do tempo que atravessa fronteiras, uma compreensão sistêmica e integradora de suas relações com o ambiente natural (PHILLIPE; BANSAL, 2013).

Dentro desse contexto, Garud e Gehman (2012) explicam a existência de três tipos de perspectivas decisórias: evolucionárias, relacionais e duracionais (temporais). A perspectiva evolucionária é dependente de trajetória em uma visão restrita de agência; o caminho estabelecido é determinado pelas condições iniciais e contingências externas e pelos investimentos que já foram realizados em tecnologias, sendo que as novas soluções (inclusive referentes à sustentabilidade) só acontecem por acaso. Já a perspectiva relacional, em vez de considerar ambientes de seleção como dados, diminui as diferenças entre agência e estrutura, micro e macro, adotando uma ontologia relacional. Nesse caso, os atores não são nem de dentro, nem de fora, mas acompanham os eventos em curso. “Como resultado, ‘quem somos’ e ‘o que sabemos’ são determinados pelas múltiplas constantes mudanças de redes de atores em que estamos implicados” (GARUD; GEHMAN, 2012, p. 983). Dentro desse contexto, muitos estudiosos (GEELS, 2010; GENUS; COLES, 2008; SHOVE; WALKER, 2010) têm dado importância para os benefícios em se adotar a perspectiva relacional quando se trata de sustentabilidade, especificamente pelo entendimento mútuo entre atores sociais, fazendo surgir o significado que se transpõe na prática.

Enquanto a perspectiva duracional (temporal) vai além das mudanças nos ambientes de seleção e reconfiguração das redes de associações, também é intertemporal em sua própria definição: “satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades” (WCED, 1987 p. 43). Conforme atestam Garud e Gehman (2012, p.985), existem tensões que fazem parte de qualquer percurso da sustentabilidade, buscando adaptar e conciliar as “necessidades do presente” com as

“necessidades do futuro”. “As jornadas de sustentabilidade estão repletas de armadilhas locais, racionalidade, inconsistências dinâmicas, assincronias e preferências que se desenvolvem” (GARUD; GEHMAN, 2012, p. 985). Os autores destacam que a perspectiva temporal de ontologia narrativa propõe que não se limite a capacidade de agência apenas por símbolos culturais, mas mediante projetos pessoais em constante evolução que são criados em nossas memórias do passado, as antecipações do futuro e atenção no presente (GARUD; GEHMAN, 2012). Ainda sobre esses três tipos de lógicas decisórias, Munck (2015) as sintetizou e completou conforme o Quadro 2:

Quadro 2

Síntese das perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional

Perspectiva Evolucionária
<p>Teóricos como Vergne e Durand (2010) descrevem os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória (Path Dependence). O caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Reforçam assim, o caminho escolhido, como o único que faz sentido. Anderson e Tushman (1990) corroboram o perigo em haver sentidos únicos ao alertarem para a situação de conflito, demarcada pela luta pela funcionalidade, que emerge quando agentes decidem apostar em diferentes tecnologias que se chocam com as crenças sobre a trajetória assumida. Eventualmente, uma nova trajetória prevaleceria sobre as atuais, mas seria natural enclausurar um novo projeto como a sustentabilidade até que sua era ou seu tempo de mudança incremental sirva à manutenção do status quo. Segundo Meyer, Gaba e Colwell (2005), uma nova era de eficiência e confiabilidade somente viria e quebraria o atual sentido a partir de choques externos e interrupções capazes de desenclausurar os participantes do estado assumido como verdadeiro.</p>
Perspectiva Relacional
<p>Enquanto na perspectiva evolucionária considera-se os agentes como dependentes de eventos anteriores, o ambiente externo como determinado e os critérios para alcance de sucesso como inconfundíveis, a perspectiva relacional chama a atenção para as muitas maneiras em que as decisões de agência estão distribuídas. A seleção de ambientes pode ser moldada, sistemas de avaliação e critérios de sucesso são tidos como passíveis de equívocos. Os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O ‘mercado’ não é mais uma seleção pontual do ambiente, mas um importante campo de disputas por significados onde os critérios sobre o que conta, como se conta e para quem conta, são pelos próprios atores moldados. Carlile (2004) ressalta uma perspectiva relacional chama a atenção para questões diferentes e permite insights diferentes. Uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações. Este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas, etc.) unidos a expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. Segundo Geels (2010), a capacidade de agir dos envolvidos será então moldada pelas redes de atores. Se pensarmos nos objetivos da sustentabilidade essa seria uma perspectiva mais capaz de viabilizá-los.</p>
Perspectiva Temporal
<p>Às duas perspectivas – evolucionária e relacional – é possível adicionar outra dimensão quando se discute sustentabilidade nos negócios. Em lugar de perceber o processo decisório dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam, ou como criador de trajetórias, ele também pode ser percebido a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Além disso, nessa perspectiva, os atores não estão necessariamente fechados em si mesmos à espera de pressões externas para se</p>

abrirem. Segundo Brown e Eisenhardt (1997), dado que os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados diferentemente, eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobram em seus próprios interesses compartilhados. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos trade-offs gerados ao se *considerar* os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem se estender em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao ‘tempo’ de uma geração. Já o tempo econômico, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazos para a realização do lucro. Portanto, considerar estes elementos na gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.

Fonte: sintetizado por Munck (2014) com base em Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013), Bansal e Desjardine (2014).

Em uma perspectiva intertemporal, o passado não é necessariamente algo a ser deixado para trás ou visto como um impedimento que deve ser rompido em busca do futuro; por outro lado, é a própria estrutura e base para as ações. Com isso, as jornadas para um futuro sustentável podem implicar voltar às práticas que foram arquivadas, abandonadas ou, mesmo, estigmatizadas como erros (GARUD; GEHMAN, 2012).

Em completo aos debates, a próxima seção tem como intuito compreender como determinadas lógicas decisórias podem influenciar na busca da sustentabilidade organizacional, buscando trazer as possíveis implicações dessas escolhas.

Implicações da lógica decisória nos objetivos em busca da sustentabilidade

No intuito de compreender como as escolhas de certas abordagens e lógicas decisórias influenciam nos resultados da sustentabilidade organizacional, em um primeiro momento foi realizada uma análise do *framework* a seguir:

Quadro 3

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

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		1. Extremista Econômica	2. Extremista Ambiental	3. Integrativa
Perspectivas Decisórias para a Sustentabilidade	1. Evolucionária	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores

	2. Relacional	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações mas ainda sem considerar implicações (<i>trade-offs</i>) espaço-temporais
	3. Temporal	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre <i>trade-offs</i> e sentidos a partir das narrativas em curso

Fonte: adaptado de Munck (2015).

Ao *framework* elaborado por Munck (2015), foram acrescentados números às classificações no intuito de facilitar a descrição das possíveis combinações entre as abordagens e perspectivas decisórias assumidas pela gestão da sustentabilidade nas organizações. Com base neste *framework*, e nos constructos de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009) apresentados nos quadros 1 e 2, com Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013), Bansal e Desjardine (2014) e complementos dos demais autores estudados, foi possível elaborar o Quadro 4, em que foram propostas combinações analisando o *framework* presente no Quadro 3, combinando cada tipo de perspectiva decisória (evolucionária, relacional e temporal) com cada tipo de abordagem para sustentabilidade organizacional (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa). A partir disso, foi possível ter um ponto de partida para identificar e analisar as possíveis implicações que se têm ao adotar determinadas abordagens, combinadas com determinadas perspectivas decisórias. A partir dessa análise e com base na literatura, foi possível construir o Quadro 4, que sintetiza essas possíveis implicações.

Quadro 4
Combinação entre Abordagens e Perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações

Combinação entre abordagens e perspectivas decisórias	Implicações no que diz respeito à busca da sustentabilidade
1.1: Em uma combinação desse tipo, reforçam-se as decisões tomadas anteriormente, sem cogitar uma mudança de sentido. Com isso, as decisões focadas apenas em lucro, como no caso das abordagens extremistas econômicas, não seriam questionadas, apenas se reforçaria a ideia de buscar o lucro em detrimento de outros interesses e voltando-se para o curto prazo.	Esse tipo de combinação não pode, sequer, ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares, no caso, o econômico. Uma organização com esse tipo de orientação pode trazer sérios danos ao meio ambiente e à sociedade. Não questionando os seus meios de produção nem as externalidades causadas por seus detritos, esse é o tipo de empresa que pode trazer sérios desastres ambientais ou acidentes vitimando pessoas, já que, ao tomar uma decisão apenas pensando no lucro, pode não prever os riscos de suas ações ou até mesmo correr o risco por considerar que pode tirar uma vantagem econômica muito maior.

	Esse tipo de empresa somente adotaria a sustentabilidade de maneira superficial, buscando tirar proveito da imagem que ser sustentável pode trazer, porém esse tipo de orientação não se sustenta em longo prazo.
1.2: Ao considerar a perspectiva relacional, essa abordagem econômica leva em conta os outros pilares, porém priorizando os ganhos financeiros de curto e médio prazos.	Isso significa que, em uma análise de <i>trade-offs</i> , os pilares ambientais e sociais estariam sempre em segundo plano. O econômico ainda prevalece, com isso não suportaria decisões que exigissem um prazo maior para trazer retornos financeiros. Esse tipo de combinação não consegue trazer grandes avanços no que diz respeito à sustentabilidade em uma organização, porém pode trazer menos riscos do que a primeira combinação, pois, ainda que priorize o econômico, leva em conta as consequências para o meio ambiente e a sociedade.
1.3: Considerando a perspectiva temporal, analisa as narrativas em curso avaliando as decisões considerando o médio e o longo prazos, porém irá reforçar as decisões que priorizem o econômico.	Esse tipo de combinação é pouco provável, já que normalmente uma organização que leva em conta as questões temporais e espaciais não fica pautada apenas no âmbito econômico. Porém, ao considerar essa possibilidade, entende-se que essa combinação leve em conta as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando, assim, maiores riscos e danos à sociedade, incluindo danos às gerações futuras. No entanto, poderia haver melhores avanços para a sustentabilidade se, ao considerar <i>trade-offs</i> , não se priorizasse sempre o econômico.
2.1: Essa combinação reforça as decisões anteriores, priorizando a preservação ambiental, e não leva em conta os outros pilares.	Esse tipo de combinação está preocupada apenas com questões ecológicas, não levando em conta os outros pilares, especialmente não se preocupando com problemas relacionados ao social (pobreza, miséria, qualidade de vida). Não é um tipo de combinação que pode servir de orientação para a sustentabilidade.
2.2: Essa combinação leva em conta outros pilares, porém, em uma perspectiva de curto e médio prazos e voltando-se a priorizar o ambiental.	Combinações desse tipo, apesar de avaliar os outros pilares, ainda estão muito preocupada em resolver as questões ambientais e, com isso, em uma avaliação de <i>trade-offs</i> , os investimentos estariam voltados para resolver problemas ambientais prioritariamente, sacrificando, na maioria das vezes, as questões sociais.
2.3: Essa combinação considera a dimensão temporal, avaliando as consequências de decisões em longo prazo, todavia priorizando o ambiental.	Esse tipo de combinação pode trazer avaliações importantes sobre as consequências que as ações humanas podem trazer para o meio ambiente em longo prazo. Porém, como prioriza o ambiental, não consegue avançar para uma orientação de sustentabilidade sistêmica, avaliando e considerando também as dimensões econômicas e sociais.
3.1: Essa combinação, apesar de considerar os três pilares, ainda toma as decisões dependendo da trajetória assumida anteriormente e está voltada ao curto e ao médio prazos.	Esse tipo de combinação pode trazer alguns avanços na busca da sustentabilidade, já que, ao tomar decisões, avalia as consequências para os três pilares, porém não consegue avançar muito, pois está preso nas decisões assumidas anteriormente. Não existe uma mudança de sentido quando necessário.
3.2: Essa combinação considera os três pilares, suas inter-relações, porém ainda não existe uma	É uma combinação que pode trazer grandes avanços em relação à busca da sustentabilidade, já que existe

<p>preocupação com as consequências espaço-temporais.</p>	<p>uma articulação entre vários atores (consumidores, produtores, reguladores, responsáveis por políticas públicas etc.). Aqui não estão mais dependentes de decisões assumidas, mas criam novos caminhos e estratégias de maneira coletiva, por meio de redes formais e associações, assumindo distintos papéis, algumas vezes conflitantes, mas com o mesmo intuito de buscar a sustentabilidade. Um exemplo disso são grandes corporações que, na busca da sustentabilidade, fazem alianças com ONGs voltadas para questões ambientais e sociais. Esse tipo de associação não era, sequer, cogitada anos atrás. Portanto essa combinação conta com uma rede de atores envolvida na busca da sustentabilidade, o que torna o processo muito mais evoluído e traz grandes avanços para toda a sociedade.</p>
<p>3.3: Esse tipo de combinação, além de considerar os três pilares da sustentabilidade, considera-os em diferentes escalas de tempo, levando em conta o longo prazo, e avalia os <i>trade-offs</i> a partir das narrativas, avaliando a possibilidade de mudança de sentido.</p>	<p>Acredita-se que este seja o tipo ideal de combinação entre abordagem integrativa e perspectiva temporal, já que consegue abarcar questões complexas relacionadas a <i>trade-offs</i> (ambiental, econômico e social), fazendo uma análise de cada um em diferentes escalas de tempo e espaço. Uma empresa que adota esse tipo de lógica decisória não se limita a cumprir apenas a legislação, está procurando ir além, fazendo parcerias e cobrando de seus <i>stakeholders</i> uma postura consciente e alinhada com os princípios da sustentabilidade. Uma empresa desse tipo deixa de fazer um negócio, mesmo que seja rentável em curto prazo, se esse for trazer prejuízos ambientais ou sociais em curto e médio ou longo prazos. Por isso, acredita-se que esse tipo de combinação seria ideal quando se pensa em tomada de decisão relacionada à sustentabilidade em contexto organizacional.</p>

Fonte: Sarábia-Cavenaghi (2016) construído com base nos Quadros 1, 2 e 3 e demais autores estudados.

Percebe-se que a abordagem integrativa, comparada às demais, mostra-se mais evoluída, independente da perspectiva, pois considera todos os pilares ao tomar decisões. Porém a abordagem integrativa, quando combinada com a perspectiva temporal, consegue ter avanços ainda mais relevantes do que quando combinada a uma perspectiva evolucionária, que ainda é dependente das decisões tomadas anteriormente ou mesmo à perspectiva relacional que, apesar de admitir criar novos caminhos ao tomar decisões, ainda não consegue abarcar a dimensão espaço-temporal. Já a abordagem integrativa, voltada à perspectiva temporal, olha para os três pilares considerando cada um em uma escala de tempo pertinente e engloba todos eles em uma perspectiva de longo prazo. Reflete profundamente sobre os problemas relacionados à sustentabilidade a partir de *trade-offs*, utilizando-se do sentido propagado por meio da análise de narrativas.

Ao fazer essa relação entre as abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade nas organizações, é possível perceber que existem muitas maneiras de se pensar e agir em relação à sustentabilidade. Este trabalho parte do pressuposto de que a escolha dessas abordagens e perspectivas nas organizações trará implicações positivas ou negativas relacionadas aos objetivos da sustentabilidade. Nesse sentido, sugere-se considerar a sustentabilidade como um conceito intertemporal, em exercício de atuação, fixada no presente, mas com diversas implicações e interesses contrastantes e paradoxais que envolvem passado e

futuro. Fortalecem-se as exigências em se adotar nas organizações abordagens decisórias mais robustas que as causais, evolutivas e instrumentais.

Munck (2014) atesta que muitas organizações estão psiquicamente presas à busca de apenas ganhos financeiros a curto prazo, com investimentos fortuitos e oportunistas nas áreas socioambientais. As decisões organizacionais que se atêm apenas aos lucros acabam gerando ou até mesmo agravando os problemas ambientais (MAIA; PIRES, 2011). Considerando apenas a dimensão econômica na tomada de decisão, as organizações podem conseguir um desenvolvimento financeiro, porém, para Merico (2009), esse tipo de modelo voltado ao desenvolvimento econômico apenas é insustentável, já que agrava ainda mais os problemas relacionados à escassez dos recursos naturais essenciais à sobrevivência na Terra e à própria capacidade de produção da organização. Willard (2014) *apud* Maia e Zucato (2015) corrobora tais inferências ao defenderem que o modelo de desenvolvimento vigente é insustentável e traz sérios riscos à sobrevivência da espécie humana.

A sociedade está cada vez mais exigente com as empresas, e clama para que estas assumam suas responsabilidades em relação aos problemas socioambientais. Nesse aspecto, existem fortes indícios da busca por evitar danos ao meio ambiente mediante o uso de práticas produtivas mais “limpas”, do desenvolvimento de produtos que não agridam ao meio ambiente e que não causem danos à saúde da população. Ademais, buscam comprometer-se com práticas voltadas ao bem-estar da sociedade ou ao menos da comunidade em que essa organização está inserida. O que se mostra necessário é uma revisão completa de seus processos decisórios.

As empresas que não respeitarem exigências socioambientais, poderão ter sérias implicações em médio e longo prazo, seja pela legislação, pagando multas e tendo que reverter os problemas causados, seja, conforme explica Boele, Fabig e Wheller (2001), pelos danos que uma marca não legítima pode causar ao reduzir em milhões de dólares o valor das ações. Além disso, pode afastar consumidores e não atrair pessoas qualificadas para seus quadros.

O estudo do processo decisório aponta ser uma grande utopia acreditar que a sustentabilidade possa acontecer sem uma mudança de paradigmas. Extremismos e lógicas decisórias evolucionárias, em que o lucro ainda é o principal motivador de ações ditas sustentáveis mostram-se insuficientes. Pois já que no primeiro momento em que o lucro não seja atingido, a busca pela sustentabilidade também deixa de acontecer. Esse entendimento superficial impede investimentos que tornem viáveis ações alinhadas à combinação “3.3”. As quais abarcam os três pilares da sustentabilidade concomitantemente, gerando assim um novo sentido para o processo decisório.

Nessa direção, compreende-se que muitos problemas enfrentados pela sociedade atual, como a degradação ambiental, a escassez de recursos, a pobreza, a violência etc., poderiam ser melhor enfrentados quando considerado o tempo e o sentido do processo decisório que levaram aos referidos acontecimentos. É possível compreender por meio dos quadros apresentados que o paradigma dominante está ultrapassado, exige-se uma nova consciência individual e coletiva que abarque a noção de tempo e espaço, dando um novo sentido ao desenvolvimento. Alternativas e implicações são abordadas nos quadros no intuito de incitar esses novos sentidos. Sentidos estes que apontam as lógicas decisórias economicista e evolucionária como insuficientes no que se refere à legitimidade social de suas propostas.

Considerações Finais

Após analisar as implicações para a gestão das possíveis combinações entre abordagens e perspectivas decisórias e fundamentando-se nas teorias estudadas, foi possível iluminar distinções e consequências de se adotar determinadas abordagens combinadas com determinadas perspectivas decisórias. Com base nessa análise foi possível atestar as possíveis implicações do predomínio de alguns raciocínios na tomada de decisão quando se trata da

sustentabilidade. Defendeu-se uma necessária vinculação, por vezes oculta, entre a lógica decisória e o alcance dos objetivos da sustentabilidade organizacional.

Foi possível concluir que as implicações de se adotar abordagens extremistas, que não levam em conta todos os pilares da sustentabilidade (ambiental, econômico e social), aliadas a perspectivas decisórias evolucionárias são negativas, trazendo problemas para o meio ambiente, para a sociedade e para as próprias empresas. Essas implicações podem acontecer em curto, médio ou longo prazo. Muitas vezes esse tipo de lógica decisória pode estar mascarada por pequenas ações ditas e até reconhecidas como sustentáveis, mas que, subsidiando-se pelas premissas da sustentabilidade, podem estar apenas saciando interesses financeiros e de imagens de empresas verde no curto prazo.

Percebeu-se, a necessidade de se considerar *trade-offs* ao adotar uma gestão sistêmica dos pilares social, econômico e ambiental. Além disso, entendeu-se que as abordagens integrativas voltadas às perspectivas relacionais e temporais parecem aproximarem-se mais das exigências para alcançar os objetivos da sustentabilidade nas organizações. Confirmando a posição de Munck (2014), sobre a exigência de um novo olhar para o processo decisório, ou seja, um olhar que considere diferentes escalas temporais, inter-relacionamentos, *trade-offs* e longo prazo.

O contexto estudado, ampliou e trouxe novas formas de pensar para os atores que almejam participar da jornada rumo à sustentabilidade. A sustentabilidade não deve ser concebida como uma mudança de um estado de equilíbrio para outro, mas como um horizonte a ser abordado (porém nunca alcançado), pois em qualquer momento no tempo sempre existirão “outros” no presente e no futuro para lidar com eles. Assim, o desafio para a política, a estratégia e a pesquisa não é apenas uma questão de se tornar sustentável, mas de sustentar a capacidade de embarcar em viagens desse tipo em uma base contínua (GARUD; GEHMAN, 2012, p.992).

Assumindo que a mudança é responsabilidade de todos, este artigo, assume a sua e propõe referências para reflexões e avaliações que podem subsidiar o aparecimento de novos horizontes decisórios por muitos desconhecidos. É de responsabilidade sim das organizações de todos os tipos, públicas, privadas e terceiro setor, um compromisso com a natureza e com toda a sociedade. O estudo ajuda a confirmar que não parece mais ser inteligente reforçar a utopia de um planeta com recursos infinitos e que podem ser substituídos e recuperados somente com o uso de capital financeiro convertido em tecnologias avançadas.

Referências

ANDERSON e TUSHMAN. **Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change**. Administrative Science Quarterly, 35 (4) (1990), pp. 604–633

BANSAL, P; DESJARDINE, M. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, V.12, n1, 2014.

BOELE, R.; FABIG, H; WHEELER, D. Shell, Nigeria and the Ogoni. A Study in Unsustainable Development: II. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management Versus a Rights-Based Approach to Sustainable Development. **Sustainable Development**, v. 9, p. 121-135, 2001b.

BRANDÃO, L. C.; SOUZA, C. A. O Princípio da equidade intergeracional. **Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas**, Macapá, n. 2, p. 163-175, 2010.

BROWN, S. e EISENHARDT, K. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, 42: 1-34,1997.

CAVENAGHI-SARÁBIA, L. **Sentido Atribuído ao Processo Decisório referente a sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2016. Disponível em: < <http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000207005> > Acesso em: 20 fev./2017.

CARLILE, P. R. 2004. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organ. Sci.* 15(5) 555–568.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas. 2000.

DIAMOND, J. **Colapso**. Como as Sociedades escolhem o sucesso ou o fracasso. Editora: Record. Rio de Janeiro, 2005.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. *In*: STEWART, C; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.

GARUD, R.; GEHMAN, J; Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. **Research Policy**, v. 41, p. 980-995, 2012.

GARUD, R., GEHMAN, J., & KUMARASWAMY, A. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. **Organization Studies**, 32(6), 737-767, 2011.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GEELS, F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability) and the multi-level perspective. **Research Policy**, v. 39, p. 495-510, 2010.

GENUS, A.; COLES, A.M. Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. **Research Policy**. 2008, 37 (9), 1436–1445.

KETOLA, T. Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corporate Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p. 114-126, 2009.

LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma Compreensão da Sustentabilidade por Meio dos Níveis de Complexidade das Decisões Organizacionais. **RAM, Rev. Adm Mackenzie (Online)**, v. 12, n. 3, São Paulo. SP, v. 12, Edição Especial, 2011.

MAIA, A. G; ZUCATTO, L. C. Uma Reflexão Sobre as Influências dos Paradigmas nas decisões Organizacionais direcionadas à Sustentabilidade. *In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*, n. 5, Florianópolis, SC. **Anais...** V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração: Florianópolis, 2015.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MERICO, L. F. K. **Economia e sustentabilidade: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

MEYER, A.; GABA, V.; COLWELL, K. Organizing far from equilibrium: nonlinear change in organizational fields. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 456-473, set. / out., 2005.

MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **O & S**, Salvador, v. 22, n. 75, p.521-538, 2015.

MUNCK, L; BORIM-DE-SOUZA; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. **Interações**, v. 13, n. 1, p. 105-122, jan-jun./2012. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122012000100010>. Acesso em: 23 nov./2015.

MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. *In: Enanpad*, n. 38, Rio de Janeiro. **Anais...** Enanpad, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR349.pdf>. Acesso em 4 ago./2015.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

PHILIPPE, D.; BANSAL, T. Embedding Environmental Actions In Time And Space: The Evolution Of Sustainability Narratives. – **Academy of Management Proceedings**, jan.2013.

SHOVE, E; WALKER, G. Governing transitions in the sustainability of everyday life. **Research Policy**. 2010. 39(4), 471- 476.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. **Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. Editora Atlas. 1.ed. 2013.

VERGNE, J.P.; DURAND, R. The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, methodological implications. *Journal of Management Studies*, v. 47:4, p. 736-759, 2010.

VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, 334–339, Abr, 2007.

WCED. WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.