



Transições para Sustentabilidade e Modelos de Negócios Sustentáveis: uma Análise sob a Lente do Sensemaking

Bárbara Ivy Crema de Vasconcelos, André Nascimento Costa, Anete Alberton

Administração - Administração de Empresas

Resumo

Com o suporte do *sensemaking* e dos processos complementares de *sensegiving* e de *sensebreaking*, a análise, a partir do percurso das transições para sustentabilidade (TS), dos sentidos atribuídos e compartilhados na manutenção de um modelo de negócio sustentável, oferece suporte ao GESeG - Grupo de Estudos em Sustentabilidade e Gestão. O projeto foi desenvolvido em duas etapas distintas. Com três rodadas de coleta, a primeira etapa concentrou-se na análise bibliográfica em bases de referências nacionais e internacionais sobre os temas *sensemaking*, *sensegiving*, *sensebreaking*, modelo de negócios sustentáveis e stakeholders. Na segunda etapa formula-se o ensaio teórico, que fornece uma percepção sobre o avanço dos estudos, com medidas objetivas e subjetivas que estão sendo adotadas na produção científica da área, bem como um panorama da relação das temáticas de sustentabilidade e *sensemaking*. As proposições apresentadas no estudo conduzem a uma conclusão que enfatiza o reconhecimento do significado do processo decisório em prol das TS, por meio da explicação das narrativas em curso. Os atores em posições de decisão, ao alcançarem tal discernimento, terão a capacidade de identificar, refletir e comunicar os impactos espaciais e temporais, bem como os *trade-offs* inerentes a esse processo.

Introdução

Estudos envolvendo a perspectiva de TS inter-relacionados com produção de sentido tornam-se relevantes; o sentido organiza experiências nas organizações e reflete como as pessoas interpretam Weick (1995). Embora em um escopo holístico, majoritariamente o tema de transições para sustentabilidade seja direcionado a nível nacional ou regional, como evidenciado nos setores agroalimentar e energético, o papel desempenhado pelas comunidades no processo de TS, da mesma forma, adiciona relevância aos níveis regionais e locais (Markard, Raven, & Truffer, 2012), e somado a isso, também é possível direcionar os estudos das transições sociotécnicas com aplicação na perspectiva organizacional (Geels, 2002; Wadin, Ahlgren, & Bengtsson, 2017; Mori e Tasaki, 2019; Tourais & Videira, 2021; Aare, Lund e Hauggaard-Nielsen, 2021).

As pesquisas e práticas de sustentabilidade em contexto organizacional devem compreender melhor os sentidos atribuídos ao processo decisório. Pois, explicitamente, as decisões atuais são influenciadas por comparações, interesses paradoxais e contrastes passado/futuro, impactando de forma direta a gestão das transições. Reconhecer as decisões inerentes à sustentabilidade, como as susceptíveis a *trade-offs* e as diferentes escalas temporais, requer estudos mais profundos, que vão além das perspectivas causais, evolutivas e instrumentais. Nesse sentido, o *sensemaking*



organizacional e a abordagem das narrativas tornam-se contribuições importantes no ensaio teórico construído a partir dos artigos identificados a partir das três rodadas de coleta.

Método

A primeira etapa concentrou-se na análise bibliográfica, utilizando o método boleano, em bases de referências nacionais (*Spell* e *SciELO*) e internacionais (*Scopus* e *Web of Science*) com investigação da produção científica nacional e internacional sobre os temas *sensemaking*, *sensegiving*, *sensebreaking*, modelo de negócios sustentável e stakeholders. Foram identificados 207 artigos relacionados aos temas suscitados após três rodadas de combinações de palavras-chave para obter artigos com maior afinidade a temática. A partir disso, foram separados 123 para leitura na íntegra para a construção do ensaio teórico.

O objetivo do ensaio é construir e explicar dois *frameworks* que proporcionem uma compreensão aprofundada dos sentidos do processo decisório e suas implicações nas TS em contextos organizacionais, por meio de uma abordagem conceitual que enfatiza a compreensão dos conceitos envolvidos no fenômeno estudado.

O primeiro *framework* representa as trajetórias da produção de sentidos de decisões estratégicas em contextos de TS; o segundo integra abordagens para compreensões das TS, destacando o papel do *sensemaking*. Esses *frameworks* visam explicitar a dinâmica organizacional alinhada aos interesses e valores dos públicos-alvo, possibilitando a comunicação e discussão do processo decisório relacionado à sustentabilidade. O objetivo é promover o confronto de diferentes perspectivas temporais em prol da sustentabilidade, superando concepções decisórias que priorizam e legitimam o curto prazo e ganhos financeiros em detrimento de ganhos ambientais e sociais.

Como base metodológica utilizou-se a análise conceitual proposta por Jabareen (2009) para a construção de ambos os *frameworks*. Ao contrário de uma abordagem puramente causal ou analítica, a abordagem conceitual se preocupa com a compreensão e o entendimento dos conceitos envolvidos no fenômeno, fornecendo uma alternativa interpretativa da realidade social (Berger & Luckmann, 2006). Dessa forma, os *frameworks* propostos neste ensaio buscam não apenas determinar relações causais, mas também compreender os significados subjacentes ao processo decisório e suas implicações em organizações no contexto de TS.

Resultados

Para Weick (1995), *sensemaking* está intimamente ligado à compreensão plausível de questões ou eventos que são ambíguos, equívocos ou confusos. Define-se por ambiguidade a existência de múltiplas interpretações possíveis devido ao fluxo constante de pistas, e, portanto, cada situação ambígua leva as pessoas a extrair e interpretar as pistas do ambiente em que estão inseridas, a fim de atribuir significado aos acontecimentos, e apoiados nisso, tomarem decisões (Weick, 1995). Nesse contexto, o processo de construção de sentido ocorre quando há uma discrepância



significativa entre as expectativas e as experiências vivenciadas, levando indivíduos ou grupos a questionarem a situação e refletirem sobre as ações a serem tomadas (Maitlis & Christianson, 2014). Atrelado a este fato, Logemann, Piekkari, & Cornelissen (2019) argumentam que as narrativas oferecem insights profundos sobre os processos organizacionais relacionados ao *sensemaking*. McLean et al. (2020) corroboram ao elucidar que, as narrativas permitem estruturar eventos em passado, presente e futuro, sendo um meio de encontrar e evidenciar os sentidos atribuídos ao processo decisório no contexto das TS.

O *sensemaking*, como um processo de construção e interpretação de significados, oferece uma abordagem teórica e prática para compreender como os indivíduos e grupos organizacionais constroem e atribuem significados aos fenômenos que os cercam (Weick, 1995). No contexto das TS, o *sensemaking* permite explorar como os atores organizacionais interpretam e dão sentido às mudanças necessárias, considerando as diferentes visões e valores envolvidos. Por meio da construção e compartilhamento de histórias, os atores organizacionais podem criar narrativas que ajudam a esclarecer os significados alternativos, possibilitando uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades envolvidos nas TS, apontando dessa forma o papel fundamental que a abordagem narrativa também desempenha nesse processo.

De acordo com Gioia & Chittipeddi (1991), esse processo envolve três etapas fundamentais: - a transformação do fluxo narrado das circunstâncias organizacionais em palavras e categorias que são consideradas mais relevantes; - essas palavras e categorias são incorporadas e convertidas em textos escritos e discursos falados; - a leitura, a escrita, o diálogo e a edição desempenham um papel crucial, pois servem como meios de explicitar a "mão invisível" das instituições e suas formas de conduta. Weick (1995) argumenta que a geração de significados envolve um processo caracterizado pelos seguintes aspectos: a) a criação de sentido é uma construção de identidade; b) essa construção ocorre retrospectivamente, dentro de um contexto social e por meio de ações performativas e discursos que os atores encenam e reconhecem (*enactment*); c) a criação de significado refere-se a eventos em andamento dos quais referências são extraídas e usadas para seleção e classificação (pistas extraídas); d) Por fim, a construção do significado retém e legitima a identidade por meio da plausibilidade e não da precisão. Weick (1995) afirma ainda que, devido à busca da plausibilidade e não da precisão, os indivíduos precisam distorcer e filtrar as informações para separar o que faz sentido do que não faz. Isso permite que eles interpretem as informações dentro de sua própria racionalidade. Embora a interpretação não exija necessariamente precisão, ela está sujeita à racionalidade compartilhada.

É proposto que, ao analisar a lógica decisória em questão, seja possível incentivar os envolvidos a atribuir novos significados à mudança em relação aos princípios assumidos no contexto das TS. O *framework* está alinhado com a perspectiva hermenêutica de Ricoeur (1984), que permite explorar configurações possíveis da ação para verificar sua coerência e plausibilidade por meio de narrativas. Em parte, a resposta a um novo estímulo seria um momento de promulgação que imediatamente retornaria ao ambiente como conhecimento adicional, introduzindo assim uma nova fonte de variação pelos



atores envolvidos.

Bien & Sassen (2020) indicam que narrativas retrospectivas fornecem aos atores novas perspectivas sobre as rotinas existentes, enquanto narrativas prospectivas estabelecem conexões em tempo real e orientam TS. As narrativas combinam passado, presente e futuro, criando um campo de experiência espaço-temporal. Ao analisar a lógica dominante através das narrativas, os gestores, por exemplo, podem criar projetos alinhados com a sustentabilidade. A diversidade de perspectivas entre atores interdependentes pode ser unificada por meio das narrativas, gerando interesses compartilhados e legitimidade para novas ideias (Augenstein & Palzkill, 2015). Com isso, é possível notar que as narrativas são projetos colaborativos que produzem conhecimento entrelaçado, robusto e distribuído sobre necessidades e interesses coletivos.

Conforma aponta Rosa (2003), a narrativa desempenha um papel fundamental na psicanálise, onde 'histórias de casos' são substituídas por narrativas coerentes que ajudam na cura. O distanciamento do contexto social é necessário para identificar a verdadeira diferenciação entre ficção e história. Na tomada de decisões estratégicas, gestores muitas vezes seguem rumos alinhados aos desafios da sustentabilidade, por isso o referido distanciamento seria necessário. Pensando nisso, em um processo decisório pautado na perspectiva instrumental utilitarista, a ênfase está na capacidade de se adaptar às mudanças em ambientes considerados certos, incluindo o aspecto temporal. Por outro lado, na perspectiva relacional, além da adaptabilidade às mudanças, é necessário revisar as trajetórias assumidas, porém, de forma incremental, sem exigir inovações ou análises temporais. Já na perspectiva temporal, são necessárias habilidades mais raras, como a construção e reconstrução coletiva de conhecimentos entrelaçados, que permitam às empresas agir no presente considerando o passado e as expectativas de futuro, em relação aos três pilares da sustentabilidade. Segundo Menon (2022), para uma mudança efetiva, é necessário estabelecer um ordenamento estratégico viável por meio da racionalidade, possibilitando ações cooperativas frente às limitações, convicções e intencionalidades dos agentes sociais.

A partir das discussões realizadas, sugere-se que uma análise dos sentidos dados ao processo decisório, utilizando as contribuições do *sensemaking* e da abordagem estrutural de narrativas, tem capacidade de estabelecer as interfaces espaço-temporais necessárias para promover as TS. Ao sintetizar as diferentes abordagens e perspectivas, seria possível identificar o que atores em posição de decisão estão privilegiando, valorizando e como estão legitimando o processo decisório em relação às premissas da sustentabilidade previamente estabelecidas. Essa análise ampliaria as possibilidades de responder à pergunta: "Qual o nosso papel na jornada das TS?".

Considerações finais

Por meio da comunicação e reflexão sobre as narrativas em andamento, podem ser geradas alternativas para construir ou até mesmo estabelecer uma ordem em uma realidade que antes era ambígua. Transformar situações ambíguas em plausíveis é frequentemente considerado o papel interpretativo do *sensemaking*. Sabendo que é um



processo contínuo, o qual cria um sentido intersubjetivo a partir de significados compartilhados em conexões espaço-temporais. Em suma, percebe-se que a análise dos sentidos decisórios retratados nas narrativas possibilita compará-los, compreendê-los melhor, bem como projetar seus efeitos e realizar revisões conscientes.

Nesta abordagem, as proposições apresentadas conduzem a uma conclusão que enfatiza o reconhecimento do significado do processo decisório em prol das TS, por meio da explanação das narrativas em curso. Os atores em posições de decisão, ao alcançarem tal discernimento, terão a capacidade de identificar, refletir e comunicar os impactos espaciais e temporais, bem como os *trade-offs* inerentes a esse processo. É pertinente mencionar, contudo, as ressalvas apontadas por Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) em relação ao sentido atribuído, uma vez que o sentido conferido pelo *sensemaking* não almeja uma precisão absoluta da realidade a partir das narrativas, mas sim a possibilidade de criar narrativas mais aprimoradas em relação às atualmente contadas, embora plausíveis. Assim, estamos progredindo além das práticas comuns vigentes atualmente.

Seguindo o conceito de mudança emergente proposto por Weick (2011), esses *frameworks* sugerem verdades compartilhadas nos processos de interação social, os quais envolvem o reconhecimento, seleção e retenção de significados no processo decisório em favor da sustentabilidade. Portanto, gestores conscientes do sentido atribuído ao processo decisório ampliarão suas capacidades de analisar os *trade-offs* inerentes à integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, agindo de forma a atender às necessidades presentes sem comprometer o atendimento das demandas futuras. Eles terão clareza sobre as implicações atuais e futuras da identidade decisória organizacional em relação à sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Stakeholders; Modelo de negócio sustentável; Sensemaking

Aare, AK; Lund, S.; Hauggaard-Nielsen, H. 2021. Explorar transições para práticas agrícolas sustentáveis através de investigação participativa – O caso da utilização de misturas de espécies pelos agricultores dinamarqueses. *Agrícola. Sistema*, 2021, 189, 103053.

Augenstein, K. e Palzkill, A. (2016). O dilema dos incumbens nas transições para a sustentabilidade: uma abordagem narrativa. *Ciências Administrativas*, (6) 1.

Bansal, P. e DesJardine, MR, (2014). Sustentabilidade empresarial: Já era hora. *Organização Estratégica*, 12(1), 70-78.

Bien, C. e Sassen, R., (2020). Sensibilidade de uma transição para a sustentabilidade pelos líderes das instituições de ensino superior. *J. Limpo. Prod.*, 256, 120299. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120299> .

Geels, FW (2002) Transições tecnológicas como processos de reconfiguração evolutiva: Uma perspectiva multinível e um estudo de caso. *Res. Política*, 31, 1257-1274.

Geels, FW e Verhees, B. (2011). Legitimidade cultural e lutas de enquadramento em jornadas de inovação: Uma perspectiva cultural-performativa e um estudo de caso da energia nuclear holandesa (1945-1986). *Tecnologia. Previsão. Soc. Chang.*, 78, 910-930.

Geels, FW (2011). A perspectiva multinível sobre transições de sustentabilidade:



- respostas a sete críticas. *Meio Ambiente. Inovar. Soc. Transito.* 1, 24-40.
- Maitlis, S. e Christianson, M. (2014). Sensemaking nas organizações: fazendo um balanço e avançando. *Anais da Academia de Administração*, 8(1), 57 - 125.
- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550-557.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241-255.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Markard, J.; Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Res. Pol.* 41, 955-967
- Menon, K. (2022) Metaphorical Mapping for Sensemaking and Sensebreaking of Stakeholder Relations in Sustainability Frames. *Organization & Environment*. <https://doi.org/10.1177/10860266221092167>
- Rese, N., Montenegro, L.M., Bulgacov, S., & Bulgacov, Y.L.M. (2010), A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: Uma Estória Baseada em Fatos Reais. In... VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. Florianópolis, Santa Catarina. p. 1-17. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo239.pdf>
- Wadin, JL; Ahlgren, K.; Bengtsson, L. (2017). Inovação conjunta de modelo de negócios para transformação sustentável de indústrias - Uma grande empresa multinacional em aliança com uma pequena empresa de energia solar. *J. Limpo. Prod.* 160, 139-150.
- Weick, KE, Sutcliffe, KM e Obstfeld, D. (2005). Organização e o processo de criação de sentido. *Ciência da Organização*, 16(4), 409-421.
- Weick, KE (1995). Sensemaking nas organizações. *Sábio*.
- Weick, KE (2011). Organização para confiabilidade transitória: A produção de não-eventos dinâmicos. *Jornal de Contingências e Gestão de Crises*, 19(1), 21-27.
- Weick, KE (2012). Sensemaking organizado: um comentário sobre processos de trabalho interpretativo. *Relações Humanas*, 65(1), 141-153.