

# Reuna

## CRIAÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DA PRÁTICA DA ESTRATÉGIA: A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO UM PROCESSO CONTÍNUO E COMPARTILHADO

CREATION DIRECTION THROUGH THE STRATEGY OF PRACTICE: A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A CONTINUOUS PROCESS AND SHARED

### **Simone Alves Pacheco de Campos**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Endereço: Rua Washington Luis, 855, Centro, CEP 90010-460 - Porto Alegre, RS – Brasil

Fone: 55 (55) 3220 8000

Email: [simoneapcampos@gmail.com](mailto:simoneapcampos@gmail.com) - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2403565845137368>

### **Eugenio Avila Pedrozo**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Endereço: Rua Washington Luis, 855, Centro, CEP 90010-460 - Porto Alegre, RS - Brasil

Fone: 55(51) 33163727 / Fax: (51) 33083991

Email: [eugeniopedroso@gmail.com](mailto:eugeniopedroso@gmail.com) - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0734321648126694>

**Submissão:** 28Mai. 2014. **Publicação:** 30 Mar. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto,.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/620>

### **Resumo**

Em um contexto em que as cobranças do meio institucional restringem cada vez mais os comportamentos empresariais que visam à supremacia pragmática, as organizações têm buscado construir uma imagem que as identifique como “responsáveis” e “sustentáveis”, muito embora certas ações ainda estejam apenas no plano mercadológico, não correspondendo a uma prática organizacional real. Desta forma, algumas questões acerca da construção da responsabilidade social corporativa nas organizações tornam-se pertinentes: como construir práticas de responsabilidade social que estejam efetivamente enraizadas na prática organizacional? Como tornar a RSC algo compartilhado e construído por todos os indivíduos que compõem a organização e não apenas como um discurso? Este ensaio parte destes questionamentos para discutir a RSC através da perspectiva do *sensemaking* e *sensegiving*, propondo que a prática de responsabilidade social corporativa pressupõe o compartilhamento de significados e valores referentes a ela por todos os indivíduos que compõe a organização, bem como em relação ao *stakeholders* externos. Assim, buscou-se aliar os conceitos de estratégia enquanto prática social e *sensemaking*, visando constituir-se em uma alternativa para a construção da RSC. Dessa forma, este ensaio parte de abordagens teóricas interpretativas, tais como o *sensemaking* e o *sensegiving* e a estratégia como prática, uma vez que estas se mostram mais adequadas às questões levantadas e

ao propósito central estabelecido, possibilitando uma maior aproximação do objeto de estudo.

**Palavras-Chaves:** sensemaking, sensegiving, responsabilidade social corporativa

### **Abstract**

Nowadays, institutional context have increase pressure organizational behaviors that are based on profit supremacy. Thus, organizations seek to keep their images as “responsible” or “sustainable”, notwithstanding some actions are still only related to a marketing plan and not to a real organizational practice. Thus, some questions about construction of corporate social responsibility in organizations become relevant, such as: How to construct CSR practices which are effectively embodied in organizational practice? How can CSR meaning be shared and collective constructed between all organizational members and not only be a discourse? This essay takes these questions as the starting point to discuss CSR through both sensemaking and sensegiving perspectives. It is proposed here that CSR practice implies the existence of shared CSR’s meanings and values for all organizational members and external stakeholders as well. In order to do this, we attempted to combine the strategy as practice and sensemaking perspectives to a broadening understand of CSR construction in organizations. Given this concern, the essay use interpretative lens, (sensemaking, sensegiving and strategy as practice) since it is more suitable to questions carried out here and it allows us a closer relationship with the object.

**Keywords:** sensemaking, sensegiving, corporate social responsibility

## **1. Introdução**

Os estudos em torno da estratégia organizacional têm sido desenvolvidos, durante muito tempo, em uma perspectiva *porteriana*, na qual, muitas vezes, o “fazer estratégia” se confunde com o “planejar estratégia”. Nesse sentido, os estudos tradicionais em torno da temática adotam uma postura esta estática e prescritiva para a compreensão do fenômeno, quando, na verdade, a estratégia é uma criação diária, não só dos gerentes de topo, mas de todos aqueles que vivem o dia-a-dia organizacional.

A distância entre teoria e prática é, há muito tempo, motivo de discussões e reflexões em ambos os “mundos”: os que atuam no mundo prático frequentemente orgulham-se de sua imunidade à teoria e alguns acadêmicos orgulham-se de sua distância do mundo prático (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Assim, o conceito de prática estratégica nos coloca “frente a frente” com o trabalho real/diário dos praticantes, no qual as práticas são efetivamente interpretadas, produzidas, utilizadas, reproduzidas e alteradas (SANTOS; TURETTA, 2006).

Em tempos em que a postura social e ambientalmente responsável das empresas tem sido alvo de acirradas discussões, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, pensar o processo de estratégia visando à responsabilidade social das

organizações assume um papel de extrema relevância. Tendo em vista que, devido às cobranças do meio institucional restringirem cada vez mais os comportamentos empresariais que visam à supremacia pragmática, as organizações têm buscado construir uma imagem que as identifique como “responsáveis” e “sustentáveis”, muito embora certas ações ainda estejam apenas no plano mercadológico, não correspondendo a uma prática organizacional real.

Tendo em vista esta possível dissonância entre o discurso empresarial voltado à sustentabilidade e à responsabilidade social enquanto estratégia corporativa, e a prática empresarial é interessante compreender por quais meios práticos e diários as preocupações para com estes temas são inseridas na vida organizacional. Considerando este contexto emergem algumas questões acerca da construção da responsabilidade social corporativa enquanto prática estratégica nas organizações: como construir práticas de responsabilidade social que estejam efetivamente enraizadas na prática organizacional? Como não tratar a responsabilidade social apenas com um discurso, sendo algo compartilhado e construído por todos os indivíduos que compõem a organização?

Bonn e Fisher (2011) enfatizam que uma abordagem que leva em consideração os aspectos econômicos, sociais e ambientais é complexa e requer que as organizações integrem a sustentabilidade aos múltiplos níveis e em todo o sistema organizacional, uma vez que pressupõe um avanço para além do cumprimento das normas legais, para uma postura proativa em relação à sustentabilidade. Muitos gestores, apesar de reconhecerem os benefícios de integrar a perspectiva da sustentabilidade, não conseguem transpor o discurso para a prática organizacional (BONN; FISHER, 2011). Uma das explicações acerca da distância entre a teoria e a prática da responsabilidade social corporativa reside na dificuldade de os gestores compreenderem o conceito e transformá-lo em algo que faça sentido no contexto de cada organização em particular (NIJHOF; JEURISSEN, 2006) e, nesse sentido, a abordagem do *sensemaking* e *sensegiving* pode auxiliar as organizações a traduzir seus programas e projetos de RSC em uma prática organizacional compartilhada.

Esforços anteriores foram realizados no sentido de compreender a incorporação do conceito de responsabilidade social corporativa mediante processos de *sensemaking* e *sensegiving* (MORSING; SCHULTZ, 2006; BASU; PALAZZO, 2008; MAON; SWAEN, 2009; ZIEK, 2009; ANGUS-LEPPAN; METCALF; BENN, 2010; SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). O propósito central de discutir a responsabilidade social corporativa através da perspectiva do *sensemaking* e *sensegiving* é propor que esta pressupõe o compartilhamento de significados e valores referentes por todos os indivíduos que compõe a organização, bem como em relação ao *stakeholders* externos.

Inserido neste debate, este estudo busca aliar os conceitos de estratégia enquanto prática social e *sensemaking*, visando constituir-se em uma alternativa para o entendimento da construção de responsabilidade social dentro das organizações. Neste sentido, este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, caracterizado pela natureza reflexiva e interpretativa, que visa ao estabelecimento de relações, pensamentos e questionamentos (MENEGHETTI, 2011). O presente ensaio parte de abordagens teóricas interpretativas<sup>1</sup> para a compreensão da responsabilidade social, uma vez que estas se mostram mais adequadas às questões levantadas e ao propósito central estabelecido, possibilitando uma maior

aproximação do objeto de estudo. Convém salientar que o presente ensaio não pretende esgotar os debates em torno das teorias aqui expostas, mas, sim, oferecer *insights* que ampliem o entendimento sobre o processo de estratégia enquanto prática socialmente construída dentro da organização, na qual os membros constroem o sentido de suas práticas diárias, incorporando o conceito de responsabilidade social a esta, e, dessa forma, legitimando-se como uma empresa socialmente responsável tanto aos *stakeholders* internos quanto externos.

## 2. Teorias da prática e os pressupostos da abordagem da estratégia como prática

Os pressupostos da estratégia como prática estão alicerçados em um corpo de conhecimentos advindo das ciências sociais e das teorias culturais (SANTOS; SETTE; TURETTA, 2006). A prática tem sido um campo de investigação marcado pelo trabalho de autores tais como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens (WHITTINGTON, 2006). O termo "*prática*" implica em desempenho repetitivo, a fim de algo tornar-se "*praticado*", ou seja, ações particulares atingirem um nível de realização recorrente, habitual ou rotinizado (JARZABKOWSKI, 2004). Conforme afirma Bourdieu (1990) a intensão da utilização de uma abordagem prática é considerar o trabalho e o discurso dos próprios praticantes. Reckwitz (2002, p.253) afirma que: "em uma prática, o conhecimento é uma forma particular de 'compreender o mundo', que inclui um entendimento dos objetos (inclusive abstratos), de humanos e de si mesmo".

Acrescenta-se a esta discussão a contribuição de Reed (1989), que, a fim de caracterizar a gestão como uma prática social, menciona cinco fatores distintos, porém inter-relacionados que reforçam este entendimento: (i) a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática; (ii) os conceitos por meio dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes como base para o engajamento em interações recíprocas; (iii) os objetivos ou problemas por meio dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes; (iv) os meios ou recursos (material ou simbólicos) por intermédio dos quais o alcance de projetos importantes é buscado; (v) as condições situacionais ou limitadoras sob as quais atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que estabelecem entre os praticantes são configurados e conduzidos.

A abordagem da estratégia como prática desenvolveu-se principalmente através dos estudos de Whittington, Jarzabkowski, dentre outros. Esta perspectiva enfatiza a compreensão da estratégia enquanto um fenômeno que ocorre no dia a dia, sendo continuamente construído e reconstruído, através das interações dos agentes entre si e com o ambiente organizacional. Trata-se de uma visão processual e incremental, na qual as práticas cotidianas estão na base do fazer estratégia.

Em uma perspectiva temporal Whittington (1996) afirma que, em um primeiro momento, a abordagem de estratégia emergiu, nos anos 1960, com as escolas de planejamento, que buscavam o desenvolvimento de ferramentas e técnicas para auxiliar os gestores a tomar decisões acerca da direção dos negócios. Nos anos

1970, o estudo se direcionou para as pesquisas sobre políticas, para a definição de direcionamentos estratégicos, bem como políticas de inovação e aquisições. Contudo, é a partir dos anos 1980 que os estudiosos da estratégia voltam seus interesses para a forma através da qual as organizações inicialmente detectam a necessidade de mudança e atuam nesse sentido. Neste escopo, emergem as perspectivas processuais, entre as quais os estudos que valorizam o entendimento da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996).

A perspectiva da estratégia enquanto prática emerge da necessidade vislumbrada por teóricos organizacionais de compreender o comportamento organizacional fora dos pressupostos estáticos do paradigma positivista e funcionalista, que busca na regularidade e causalidade estatísticas, explicações que permeiam puramente o universo econômico. Exponentes desta abordagem são as correntes tradicionais de pensamento estratégico, presentes nos trabalhos de Porter, Chandler, Ansoff, dentre outros.

Assim, teorias que enfatizam a prática nos estudos sobre estratégia representam uma mudança radical: antes, a estratégia era concebida como uma propriedade da organização (“a organização *tem* uma estratégia”), para a estratégia como algo que as pessoas fazem, ou seja, uma prática social (JARZABKOWSKI, 2004). Nessa mesma ótica, Chia e Mackay (2007) afirmam que enquanto a pesquisa acerca do conteúdo da estratégia direciona seus esforços para “que” decisões são tomadas, a perspectiva processual da estratégia se preocupa em “como” uma estratégia organizacional específica emerge. Para Whittington (1996, p.731), o foco da estratégia enquanto prática está na estratégia como uma “uma ‘prática’ social, em como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem”.

Jarzabkowski (2003) afirma que, de um modo geral, os estudiosos da prática social compartilham o entendimento acerca da importância de compreender como os praticantes interagem entre si e com os aspectos físicos e sociais do contexto, através das atividades em que diariamente vivenciam e participam e que expressam determinada prática. Segundo Whittington (1996), o foco desta abordagem reside no entendimento da estratégia como uma prática social e como os “*practitioners*” da estratégia realmente agem e interagem. O autor menciona que, nesta perspectiva, a questão principal trata-se de “*o que é necessário para ser um efetivo praticante da estratégia?*”. Bürgi, Jacobs e Roos (2005) coadunam com o exposto enfatizando que as organizações são exemplos de construção social da realidade, uma vez que é a interação humana que gera a capacidade de significado da linguagem. Dessa forma, “a realidade é sempre uma realidade interpretada, percebida e negociada” (BURGI; JACOBS; ROSS, 2005, p.81).

Convém salientar que, de acordo com o exposto por Whittington (1996), a prática da estratégia não é igual para todos. Os praticantes efetivos necessitam compreender tanto as rotinas locais quanto os diferentes papéis envolvidos no “fazer estratégia”, o que faz com que o processo de estratégia seja diferente de organização para organização, de acordo com os padrões e processos definidos.

Whittington (2006) descreve o domínio da estratégia como prática em termos de relações recíprocas entre os níveis micro e macro de uma organização, a partir de três elementos: prática, práxis e os praticantes. Reckwitz (2002) esclarece a diferença entre prática e práxis. Segundo este autor, as “práticas” são compreendidas como as rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições,

normas e procedimentos para pensar e agir, usando 'coisas', este último em sentido lato. Por outro lado, a palavra grega “*praxis*” se refere à atividade real, ao que as pessoas fazem na prática (RECKWITZ, 2002). Os profissionais são os atores da estratégia, os estrategistas que tanto executam esta atividade quanto suas práticas. A aliteração dos três conceitos destina-se a reforçar o sentimento de conexão mútua (WHITTINGTON, 2006; RECKWITZ, 2002).

Dessa forma, a *praxis* se refere às atividades reais dos profissionais da estratégia, suas várias atividades envolvidas na formulação deliberada da estratégia e o seu processo de implantação (WHITTINGTON, 2006). Ou seja, na visão de Whittington (2006), a *praxis* nada mais é do que o trabalho necessário para pensar a estratégia e começar a executá-la. A partir de encontros formais ou informais, ou “episódios”, como reuniões, conversas informais, apresentações, convenções, intervenções externas, dentre outros (MEZIAS et al. 2001), os profissionais constroem sua *praxis* diária. Assim, o domínio da *praxis* é amplo, abarcando atividades de rotina e não rotineiras, formais e informais, tanto do centro corporativo quanto as atividades na periferia organizacional (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON et al, 2006; JOHSON et al., 2007; WHITTINGTON, 2007).

Nessa mesma linha, segundo o entendimento de Whittington (2006), existem práticas de estratégia que os profissionais normalmente elaboram em sua *praxis*. As práticas normalmente estão incorporadas nas rotinas organizacionais, nas normas, valores e cultura organizacional, determinando o modo de agir, pensar e executar a estratégia dentro da organização, bem como as práticas externas, as quais determinam o padrão de ação dentro de um determinado país, sociedade, setor de atuação, etc.

Convém salientar que a relação entre *praxis*, prática e profissionais é uma relação dinâmica e ativa. Os profissionais da estratégia, neste escopo, são considerados a “conexão crítica” entre a *praxis* e as práticas, organizacionais ou extra organizacionais, as quais dependem para construir a sua *praxis* (WHITTINGTON, 2006). Whittington (2006) esclarece que, ao refletir sobre a sua experiência, os profissionais são capazes de se adaptar as práticas existentes; explorando a pluralidade, às vezes, são capazes de sintetizar novas práticas; explorando a abertura, podem ser capazes de introduzir novos profissionais e novas práticas.

Este autor desenvolve um *framework* no qual apresenta as inter-relações entre os três elementos que determinam a construção da estratégia. Assim, através de episódios entre atores internos e externos à organização, os profissionais desenvolvem sua *praxis* a partir de um conjunto de práticas disponíveis no contexto organizacional e extra organizacional. Em alguns casos, as práticas se tornam aceitas como legítimas, sejam elas originadas de episódios internos ou externos a organização, tornando-se completamente interiorizadas no contexto organizacional (WHITTINGTON, 2006).

Diante do exposto, percebe-se que o embate entre as práticas (internas e externas) e a *praxis* dos profissionais dá origem a novas práticas, as quais são incorporadas à vida organizacional. Nesse sentido, quanto maior a pluralidade e a diversidade de episódios experimentados pelos profissionais, maiores serão as construções de novas práticas.

Assim, os praticantes da estratégia – ou estrategistas – diariamente, através de rotinas estruturadas, normas e culturas (as práticas), constroem a *práxis* da estratégia. A *práxis* está em contínua construção, a partir das interações sociais dos estrategistas entre si e com o meio, a partir do qual constantemente retiram informações e constroem interpretações para a realidade e, dessa forma, criam a sua visão do mundo e da organização. Tendo em vista a importância do processo através do qual os indivíduos extraem informações do ambiente e transformam tais informações em significados e ações, a próxima seção está centrada nos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving*.

### 3. Sensemaking, sensegiving<sup>ii</sup>: a criação e interpretação de sentidos na realidade organizacional

Um dos autores mais significativos no estudo de *sensemaking* nas organizações é Karl Weick. Este autor foi responsável por incluir na agenda dos estudos organizacionais a abordagem processual, e, assim, oferecer uma nova perspectiva para o estudo das organizações (GIOIA, 2006; CRAMER; VAN DER HEIDJEN; JONKER; 2006; BAKKEN; HERNES, 2006). Bakken e Hernes (2006) advogam que uma das maiores contribuições do trabalho de Karl Weick aos estudos organizacionais reside na distinção entre verbos e substantivos, incentivando, desse modo, o crescente foco nos processos de organizar. Uma das principais contribuições de Weick tem sido incentivar acadêmicos de organizações a dar mais atenção ao processo e menos às entidades (GIOIA, 2006; BAKKEN; HERNES; 2006).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2009) mencionam que o estudo da construção de sentido é importante para os estudos organizacionais, pois fornece: (1) micro mecanismos que produzem macro mudanças contínuas; (2) um lembrete que as ações estão sempre um pouco a frente da cognição, o que significa que as ações são posteriores à sua compreensão; (3) explicação das atividades anteriores à tomada de decisão; (4) descrição de um meio pelo qual a agência altera instituições e ambientes; (5) oportunidade para incorporar o significado e a memória na teoria das organizações; (6) contraponto para a separação nítida entre pensamento e ação que muitas vezes é um equívoco nas explicações da vida organizacional; (7) *background* para uma visão da firma baseada na atenção; (8) balanço entre prospecção (antecipação) e retrospectiva (resiliência) (9) reinterpretção das falhas como ocasiões para aprendizagem e não como falhas na eficiência; e, (10) razões para tratar da plausibilidade, incrementalismo, improvisação e racionalidade limitada para como suficientes para o comportamento direcionado à objetivos e metas.

A Teoria do *Sensemaking* proposta por Weick (1995) parte do pressuposto de que o processo de criação de sentido (*sensemaking*) acerca de um evento tem início quando os indivíduos não são capazes de usar suas próprias rotinas e precisam criar um novo significado para lidar com a realidade. Tais situações são ambíguas e incertas e acionam processos de construção de sentido, a partir de referências extraídas do ambiente, a fim de prover o indivíduo de estruturas cognitivas para lidar com a nova realidade. Ou seja, fazer sentido de algo significa conectar o concreto ao abstrato (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Nessa mesma linha, conforme Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 410):

A linguagem de *sensemaking* captura as realidades da agência, do fluxo, [...] da realização, do desdobramento e da emergência, as realidades que são frequentemente obscurecidas pela linguagem das variáveis, dos substantivos, das quantidades e das estruturas.

Weick (1995) sugere o entendimento da organização no gerúndio (*organizing*) e não como substantivo (*organization*) – estático - remetendo a ideia da complexidade e dinamismo do contexto no qual devem ser resolvidos os eventos reais. A ideia por trás desse pressuposto é que, quando se pensa em termos de verbos e de gerúndio, muda-se a forma de entender o fenômeno, ou seja, mudam-se as convenções (GIOIA, 2006). Segundo Weick (1995), o conceito de *sensemaking* destaca a ação, a atividade, e a criação, que estabelecem os traços e pistas que são interpretados e reinterpretados. Weick (1995) diferencia *sensemaking* de interpretação, afirmando que *sensemaking* remete a ideia de um evento complexo como oportunidade de experimentação para criação de sentido, enquanto a interpretação usualmente assume como necessária a evidência de um objeto a ser interpretado. A ideia de *sensemaking* está mais ligada à invenção que precede a interpretação do que à descoberta propriamente dita.

Para Weick, a construção de sentido deve considerar os indivíduos coletivamente, estabelecendo relações. O sentido é construído coletivamente no cenário organizacional e, assim, é uma noção que extravasa a dimensão intrasubjetiva. O conceito de *sensemaking* sugere a construção do que se torna sensível. Engajar-se em processos de *sensemaking* é construir, filtrar, estruturar, criar e compor aquilo que é subjetivo em alguma coisa mais tangível (WEICK, 1995). Weick (1995) enfatiza que a importância do conceito de *sensemaking* reside no fato de que este implica em um nível mais alto de engajamento por parte do indivíduo, não sendo, dessa forma, uma atitude passiva frente à realidade, diferentemente da interpretação.

Assim, *sensemaking* consiste em uma atividade ou um processo, ao passo que a interpretação pode ser um processo, mas é mais provável que descreva um produto. A ênfase no *sensemaking* induz a mente a focar no processo. Para elucidar o modo como ocorre a produção de sentido, Weick (1995) apresenta sete propriedades, que caracterizam o processo de *sensemaking*: (i) construção de identidade; (ii) retrospecto; (iii) *enactment*<sup>III</sup>; (iv) social; (v) contínuo; (vi) sinais, pistas; e, (vii) plausibilidade (WEICK, 1995; 2001; CHOO, 2006).

Primeiramente, *sensemaking* é um processo fundamentado na construção de identidades (WEICK, 1995; 2001; CHOO, 2006). A frase “*como posso saber quem eu sou até que eu veja o que eu digo*”, ilustra essa característica. Assim, o sentido está na ótica do observador, ou seja, os indivíduos fazem sentido do que acontece no ambiente em que estão inseridos, e isto implicará na maneira como estes veem (idealmente) a si próprios. A identidade é criada através da autoimagem, do “quem eu sou” e do “como eu penso”.

O *sensemaking* é um processo retrospectivo, uma vez que o sentido é criado após o indivíduo ter vivenciado determinada situação. Assim, o processo é visto em retrospecto, o que faz com que a criação de sentido seja fortemente influenciada pelo resultado da experiência pessoal. Weick (1995) sugere que o *sensemaking* é influenciado pelo que as pessoas “notam” em eventos passados, quão longe elas “olham” tais eventos e como se lembram do que estavam “fazendo”.

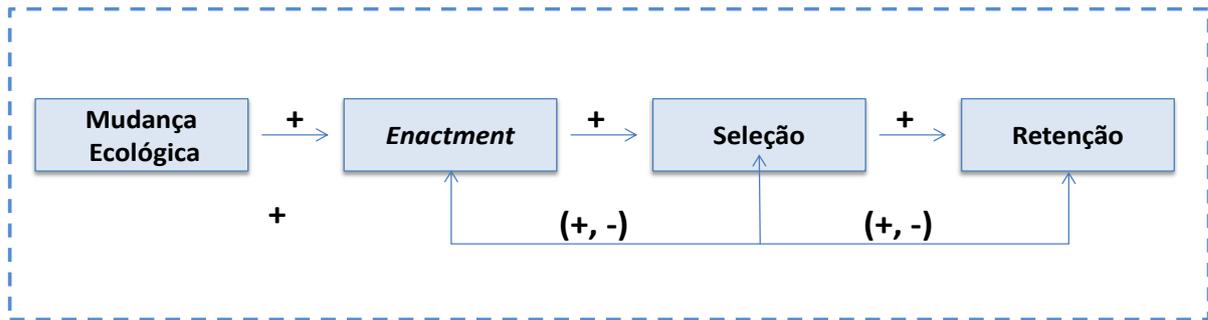
A relação entre indivíduo e meio não é uma relação passiva, pelo contrário, o indivíduo, ao criar sentido do ambiente exerce uma posição ativa no mesmo, o que torna a ação crucial para o entendimento do *sensemaking*, fenômeno entendido como ‘*enactment* de ambientes sensíveis’ por *sensemaking*. Weick (2001) pontua que indivíduo e o meio são fatores que influenciam uns aos outros, criando-se e recriando-se em uma relação mútua e de certa forma imprevisível.

Nessa mesma linha, o *sensemaking* é visto como um processo puramente social, na medida em que se dá através da interação do indivíduo com o meio. O contexto social é crucial para o *sensemaking* porque liga os indivíduos a ações que precisam justificar. Os significados tornam-se intersubjetivos quando pensamentos individuais, sentimentos e intenções são sintetizados em conversações e se passam do “eu” para “nós”. Isso demonstra que o *sensemaking* é fundamentado tanto uma atividade individual quanto social e que estas são inseparáveis (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é um processo contínuo, tendo em vista que, todo momento, indivíduos tentam dar sentido àquilo que vivenciam (WEICK, 1995). Segundo o autor, o *sensemaking* ocorre de forma contínua e não linear, nunca inicia e nunca para, caracterizando-se como dinâmico e processual. Além disso, em sua vida cotidiana, as pessoas são continuamente confrontadas com sinais, pistas. Tais pistas ativam o processo de *sensemaking*, uma vez que são as estruturas ou modelos que ajudam aos indivíduos a entender o que está ocorrendo. A seleção de quais pistas ou sinais que serão percebidos irá depender de preferências e interesses pessoais, bem como de fatores situacionais (CHOO, 2006).

Por fim, Weick (1995) menciona que o *sensemaking* é marcado por plausibilidade mais do que certeza. O processo de tomada de decisão, muitas vezes, envolve aspectos subjetivos e imprecisos, tais como a intuição e as emoções do decisor. Além disso, segundo o autor, em seu dia a dia, as pessoas constroem os significados com base em explicações razoáveis sobre o que possivelmente está acontecendo, e não através de descobertas científicas sistematizadas e da história real. É, assim uma atividade altamente social que envolve muitas pessoas na criação de significado compartilhado e experiência compartilhada, que acabará por orientar ação organizacional (BALOGUN; JOHNSON, 2004).

Convém salientar que as propriedades abordadas anteriormente são vistas como inter-relacionadas e em uma sequência de implicações recíprocas e dinâmicas entre elas. Assim, para Weick (1995), as situações ambíguas e incertas adicionam processos de *sensemaking*. Todas essas situações podem caracterizar uma interrupção num fluxo de eventos, fazendo com que algo estranho em forma de surpresa desperte atenção. Assim, segundo Weick (1995), (i) a mudança acontece quando uma modificação no fluxo de experiências desencadeia a atenção do ator (“o quê?”); (ii) desencadeia-se o processo de *enactment* a partir das ações dos atores que darão suporte à mudança (“eu digo”); (iii) seleção de esquemas que serão utilizados para dar sentido a mudança (“eu vejo o que digo”); (iv) a partir disso, os ambientes *enacted* são memorizados como mapas de novas ações (“Eu sei o que eu penso”). Dessa forma, o ciclo de *sensemaking* é ativado até o momento em que um novo sentido tenha sido gerado.



**Figura 1** – O processo de *Enactment*  
 Fonte: Weick (1959)

Dessa forma, falar sobre *sensemaking* é falar sobre a realidade como uma conquista permanente, que toma forma quando as pessoas criam um sentido retrospectivo das situações em que se encontram e as suas criações. Há uma forte qualidade reflexiva nesses processos. As pessoas constroem o sentido às coisas, a partir de um mundo já constituído a partir daquilo que elas acreditam (WEICK, 1995). Visto desta forma, a abordagem de *sensemaking* proposta por Weick (1995), sugere a construção do que se torna sensível, indo além da mera interpretação dos eventos para uma relação ativa, na qual o objeto a ser interpretado é produzido e recriado pelo sujeito, com base no contexto, nas suas ações e experiências passadas. Assim, *Sensemaking* é uma noção analítica que contempla tanto os aspectos processuais quanto aqueles referentes ao conteúdo relativos à experiência. O conceito ressalta a ação, a atividade e a criação que recaem sobre os traços do que é interpretado e depois, reinterpretado. O contexto social é crucial para o *sensemaking* porque liga os indivíduos a ações que precisam justificar.

A definição de *sensemaking* pode ser claramente transposta para o contexto das organizações, uma vez que estas são estruturas coletivas de ação: organizações são formadas a partir de agrupamentos de pessoas com interesses comuns, estabelecendo, assim, significados comuns àquilo que vivenciam (WEICK, 1973, 1995). Assim, se a organização é mutável, é porque sofre influência das ações de seus membros, por intermédio dos sentidos que esses produzem continuamente na resolução de situações complexas. Segundo Maitlis (2005), Os membros da organização constroem seu ambiente através de interações com outros e, ao fazer isso, eles constroem os conceitos que lhes permitam compreender o mundo e agir coletivamente.

Segundo o entendimento de Weick (2001), há oportunidades frequentes para *sensemaking* nas organizações, pois as organizações normalmente produzem ambiguidade - principalmente porque o trabalho organizacional envolve a escolha racional e a avaliação. Sendo assim, os ambientes organizacionais não são realidades dadas, mas são estabelecidos por meio de um processo de criação de sentido elaborado pelos atores organizacionais que as compõem.

Daft e Weick (1984) defendem que a organização pode ser vista como um sistema de interpretação do ambiente. Tendo em vista a necessidade de compreender o ambiente, as organizações, produzem sentido para as informações que recebem através dos executivos do nível estratégico. Para Daft e Weick (1984), o processo de interpretação das informações ou criação de significados pode ser entendido como um processo no qual os eventos são traduzidos, novos modelos de

compreensão são desenvolvidos; resultando na emergência de sentidos e esquemas conceituais que são utilizados pelos gestores na definição das diretrizes organizacionais.

Outro fator importante ao considerar as organizações como criadoras de sentido, reside no *enactment*. A partir desse conceito, Weick (1995) defende o caráter ativo do indivíduo no ambiente no qual se encontra inserido, e, dessa forma, capaz de modificar a si e ao ambiente e, nesse caso, a organização na qual atua, através da criação de significados. A percepção do ambiente externo pelos atores organizacionais determina a organização, sendo a cognição individual um dos aspectos primordiais que determinam a ação organizacional. Tsoukas e Chia (2002) corroboram com o exposto, afirmando que a organização pode ser entendida como uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco dos indivíduos para a ação, a fim de canalizá-la para determinados fins, dando uma forma particular, através da generalização e institucionalização de significados e regras particulares.

Subjacente ao entendimento de *sensemaking* é importante compreender os processos de *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Os membros da organização, em distintos níveis hierárquicos, buscam influenciar outros processos de *sensemaking* através de *sensegiving*. Este conceito é entendido por Gioia e Chittipeddi (1991, p.442) como “o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significado dos outros em direção a uma redefinição preterida da realidade organizacional”.

Rouleau (2005) esclarece que o *sensemaking* está relacionado com a maneira através da qual os gestores compreendem, interpretam e criam sentido para si com base nas informações em torno da mudança estratégica. Por outro lado, o *sensegiving*, para a autora, está preocupado com as tentativas de influenciar o resultado, para comunicar os seus pensamentos sobre a mudança para os outros, e ganhar seu apoio. Assim, embora estes processos pareçam conceitualmente diferentes, os limites de cada um são permeados pelo outro. De forma geral, o *sensegiving* está preocupado com os esforços para comunicar os pensamentos sobre eventos e recursos organizacionais para os outros, de influenciar os resultados, aumentar o apoio para a sua própria perspectiva através de linguagem sugestiva ou persuasiva, bem como ações simbólicas ou enfáticas (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005). Este processo não ocorre apenas um nível hierárquico: líderes organizacionais e outros *stakeholders* internos, tais como gerentes de nível médio, diretores e outros funcionários, podem utilizar processos de *sensegiving*, quer verticalmente ou horizontalmente (MAITLIS, 2005; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).

Gioia e Chittipeddi (1991) enfatizam que a relação entre *sensemaking* e *sensegiving* pode ser vista como uma relação de entradas e saídas: a informação dispara o processo, o qual passa por uma transformação (*sensemaking*) e tem como saída o *sensegiving*. Dessa forma, o processo de *sensegiving* é um resultante natural do *sensemaking*, dado que os indivíduos criam significado dos eventos organizacionais, desejam compartilhar tais significados entre si, como sendo a sua interpretação da realidade organizacional.

Diante dos conceitos discutidos anteriormente, percebe-se que os processos de *sensemaking* e *sensegiving* estão intrinsecamente relacionados à comunicação organizacional, em suas mais diversas formas. Através da comunicação, da

vivência, da troca de experiências, os indivíduos, em todos os níveis organizacionais criam sentido para tais eventos e a partir destes, tentam influenciar os demais.

Acrescenta-se a esta discussão o conceito de baixo acoplamento (*“loose coupling”*) proposta por Weick (2001) como uma característica das organizações. No entendimento deste autor, as organizações são sistemas fracamente acoplados. Desenvolvido com base no contexto das organizações escolares, este conceito pressupõe que as organizações são padrões sistemáticos de interação, encorajando os pesquisadores a considerar a interdependência e indeterminação simultaneamente no padrão de interações entre os elementos organizacionais (ORTON; WEICK; 1990; BEEKUN; GLICK; 2001).

O conceito de *loose coupling* retrata um paradoxo inerente às organizações: se, por um lado, estas são flexíveis e adaptam-se mais facilmente do que sistemas mais coesos, por outro, a noção de acoplamento, garante a coesão e permanência, que mantém a estrutura unificada (WEICK, 2001). Assim, o baixo acoplamento é um conceito que revela a fragilidade potencial das organizações, na medida em que assume que o fator que lhes garante coesão são os modelos mentais compartilhados e o conhecimento tácito, os quais constituem os paradigmas organizacionais (TYWONIAK, 2007; WEICK, 2001).

#### **4. Desenvolvimento da responsabilidade social corporativa como um processo de criação de sentido**

Nas últimas décadas, a RSC passou progressivamente da ideologia para a realidade, e a literatura de gestão tem contribuído significativamente para a definição e caracterização do fenômeno, bem como para o desenvolvimento de discussões acerca das melhores práticas e seu impacto na reputação e desempenho financeiro (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2010). Esta mudança também foi acompanhada por uma evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, para além do aspecto puramente pragmático e focado no retorno financeiro, para uma perspectiva mais holística e integradora.

A emergência da temática no contexto acadêmico remonta a década de 50, no entanto, a diversidade de definições demonstra que ainda não existe um consenso sobre como o tema deve ser definido (SASSE; TRAHA, 2007; CARROL; SHABANA, 2010). Conforme afirma Carroll (1999), os estudos pioneiros sobre a temática associam o conceito de RSC aos deveres morais dos empresários em implantar políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação em conformidade com os valores da sociedade. Assim, o autor identifica quatro tipos de responsabilidades a serem cumpridas ordenadamente para se atingir a RSC plena, sendo estas, respectivamente: responsabilidade econômica, jurídica ou legal, ética e filantrópica. Sob este enfoque, as empresas que visam a RSC devem dedicar esforços para ser lucrativas, obedecer à lei, ser éticas, e exercer a cidadania corporativa (CARROL, 1999).

O tema tem crescido em distintas correntes de pesquisa, com distintas posições epistemológicas (GOND; MATTEN, 2007). Gond e Matten (2007), a partir da transposição dos paradigmas de Burrell e Morgan para o domínio de estudos da responsabilidade social corporativa, identificam quatro campos de pesquisa: (i)

responsabilidade social corporativa como uma construção sóciocognitiva, que enfatiza uma visão construtivista da corporação e da sociedade; (ii) responsabilidade social corporativa como uma relação de poder, a partir de uma visão política do papel da corporação e da sociedade; (iii) responsabilidade social corporativa como um produto cultural, em que a relação entre corporação e sociedade é vista a partir de uma perspectiva culturalista; e, (iv) responsabilidade social como uma função social. No presente ensaio, a responsabilidade social corporativa foi entendida a partir de sua orientação culturalista, a qual pressupõe que a responsabilidade social é um conjunto de representações sociais e discursos que refletem fatores culturais, organizacionais, locais e institucionais (GOND; MATTEN, 2007).

Sob essa mesma ótica, no entendimento de Maon e Swaen (2009) a pesquisa sobre responsabilidade social corporativa tem seguido, basicamente, duas correntes de investigação distintas, sendo uma em relação a natureza e ao conteúdo da RSC, e, outra, em relação às motivações para o desenvolvimento e implantação dessas práticas. Contudo, uma corrente ainda pouco explorada, mas que vem ganhando notoriedade devido à sua dinamicidade e orientação à prática busca investigar os processos que envolvem a aplicação e integração da RSC nas estruturas e atividades organizacionais (LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2010; MAON; SWAEN 2009).

Sob essa mesma ótica, Maon e Swaen (2009) afirmam que, para algumas corporações, as pressões para a adoção de comportamentos socialmente responsáveis têm demandado reais e importantes alterações em suas atividades diárias, cultura e estruturas organizacionais, de modo a tornar a responsabilidade social corporativa como uma atividade central na organização. Contudo, essas alterações exigem uma mudança radical da organização que abrange *stakeholders* internos e externos, ou seja, uma reorientação na forma como a organização dirige seus negócios.

Mudar a orientação da organização para uma postura social e ambientalmente responsável representa um desafio às organizações, sendo parte de seus esforços estratégicos. Assim, torna-se importante compreender a postura da organização frente aos desafios associados à responsabilidade social corporativa, bem como os processos pelos quais ocorre a adoção deste conceito e sua tradução em práticas de negócios. Inseridos neste contexto, uma multiplicidade de modelos teóricos tem sido desenvolvidos com o propósito de elucidar as fases/ estágios de implantação da responsabilidade social corporativa.

Nesse sentido, destaca-se a contribuição de Maon, Lindgreen e Swaen (2010), os quais propõe um modelo de fases de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa baseado na cultura organizacional, a partir do pressuposto de que o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa de uma organização reflete características culturais, morais, estratégicas e organizacionais. Assim, determinam três macro etapas, as quais se desdobram em sete fases distintas, partindo de uma etapa de negação acerca da necessidade da implementação de responsabilidade social corporativa e chegando a um estágio de proatividade organizacional (Quadro 1).

A partir da análise do modelo proposto por Maon, Lindgreen e Swaen (2010), parte-se do pressuposto de que, atualmente, o estágio de negação já foi superado pelas grandes empresas, uma vez que a pressão do meio externo praticamente

estipula níveis mínimos de responsabilidade social. Por outro lado, no que tange as pequenas e micro empresas, ainda pode-se presenciar tais etapas de negação cultural. Em muitos casos, a responsabilidade social ainda é tratada como uma preocupação das grandes empresas, o que exime as pequenas e médias de qualquer preocupação para com a sociedade. Contudo, independentemente do tamanho da organização, a incorporação desses conceitos e práticas pressupõe uma mudança radical, assim como um desafio no sentido de traduzir a teoria na prática diária das organizações.

Dimensões do desenvolvimento RSC													
Fase Cultural da RSC	Estratégia de Desenvolvimento RSC	Visão da RSC e notoriedade na cultura organizacional	Dimensões de Conhecimento e Atitudes			Dimensões Estratégicas			Dimensões Táticas e Operacionais				
			Sensibilidade organizacional para assuntos de RSC	Drivers das iniciativas de desenvolvimento da RSC	Apoio da gestão de topo	Responsividade e Social	Racionalidade subjacente às iniciativas	Objetivos de Desenvolvimento	Transparência Comunicação	Relacionamento com Stakeholders	Comprometimento de Recursos	Estrutura das Iniciativas de RSC	Coordenação da RSC
Relatância Cultural	1. Descartado	"Perspectiva de vencer a qualquer custo" / Nenhuma	Oposição ativa à RSC em defesa dos benefícios financeiros	Nenhuma	Nenhuma	Rejeição	Nenhuma	Nenhuma	"Casa preta"	Permanente contratual	Nenhum	Nenhum	Nenhum
	2. Auto Proteção	"Perspectiva de reputação e filantropia" / RSC é marginal	Falta de uma orientação à RSC percebida como potencialmente prejudicial aos negócios	Evolvimento fragmentado	Forte defesa	Limitação aos potenciais prejuízos e críticas descontroladas	Resolução dos problemas conforme sua ocorrência	Postura de Justificação	Pontual	Orçamento para problemas conforme ocorrência	Atividades	Preocupação de relações públicas	
	3. Busca por Conformidade	"Perspectiva dos requisitos" / RSC como digna de interesse	Consciência crescente de RSC relacionada a problemas que devem ser evitados	Evolvimento apenas na teoria/professado	Defesa/Reação	Objetivos de conformidade	Minimização das externalidades, notícias/respeito as normas em desenvolvimento e aos requisitos regulamentares	Relatórios Internos/Postura de divulgação legal	Unilateral	Limitado - financiamento mínimo	Políticas	Funcional	
Integração cultural	4. Busca por Capacidade	"Perspectiva da gestão dos stakeholders" / RSC influente	Consciência crescente de RSC relacionada a vantagens que podem ser obtidas	Evolvimento Justo/Apoio	Acomodação/Resposta	Licença para operar	Antecipação a novas exigências e expectativas/Identificação de nichos rentáveis para ações de RSC	Relatórios Internos/Postura de divulgação seletiva	Interativo	Geralmente o financiamento é suficiente, porém inconstante	Planos de ação	Multi-funcional	
	5. Cuidado	"Perspectiva de diálogo com os stakeholders" / RSC incorporada	Consciência do domínio do conhecimento em RSC	Compromisso	Adaptação	Vantagem Competitiva	Questão ainda das questões relacionadas à RSC/Definição de oportunidades de inovação	Postura de comunicações públicas	Influência recíproca	Financiamento Confiável	Programas	Cross-funcional	
	6. Estratégica	"Perspectiva da Sustentabilidade" / RSC predominante	Objetivos de liderança em assuntos relacionados à RSC	Compromisso Sonoro	Proatividade Estratégica	Proposição de valor	Liderança no grupo/Desenvolvimento de negócios sustentáveis por meio de potencialização das iniciativas de RSC	Postura de relatórios certificados	Colaborativo	Financiamento Substancial	Sistemas	Re-alinhamento organizacional	
	7. Transformação	"Perspectiva de mudar o jogo" / RSC arraigada	RSC é uma ideologia internalizada	Devoção	Proatividade	Finalidade ampliada / mudança social	Difusão da expertise/Maximização das externalidades positivas	Postura totalmente transparente	Inovação conjunta	Financiamento aberto e comprometimento de recursos	Core Integration - RSC como modelo de negócios	Institucionalização	

Quadro 1 - Fases de desenvolvimento da RSC  
Fonte: Moon, Lindgreen e Swanen (2010, p.31)

Acredita-se que, para que a organização alcance o estágio de pró-atividade organizacional, de modo a “mudar as regras do jogo” em termos de responsabilidade social alguns aspectos tornam-se fundamentais: (i) a emergência da implantação de um modelo de responsabilidade social corporativa inicia-se como uma questão da alta gerência, por meio de ações pontuais e incrementais, por meio das quais se inicia um processo de internalização do conceito; (ii) ao longo de todo o processo de desenvolvimento, os *stakeholders*, internos e externos, elaboram e criam sentido das ações e comportamentos da organização; (iii) a partir da criação de sentido, os atores organizacionais buscam influenciar uns aos outros, de modo a compartilhar a sua visão acerca da organização; (iv) emerge um conceito compartilhado, pelos *stakeholders* internos e externos, acerca do conceito de responsabilidade social corporativa. A partir do momento em que o sentido da responsabilidade social corporativa passa a ser compartilhado dentro da organização, suas práticas assumem um papel de destaque na sociedade, sendo percebidas pelos seus *stakeholders* de forma diferenciada. Suas políticas e práticas tornam-se institucionalizadas, de modo a forçar as demais organizações a seguir padrões de sustentabilidade e RSC nos seus negócios, bem como passa a ser reconhecida como empresa responsável.

Percebe-se que este processo é mediado pela percepção que mais diversos *stakeholders* têm acerca dos comportamentos e ações da organização, seja sob a ótica dos que vivenciam a realidade organizacional (internos), quanto dos externos. Convém enfatizar que, para além do reconhecimento da sociedade como organização responsável, bem como a legitimação do conceito de responsabilidade social corporativa da organização, a ênfase aqui recai no fato deste ser um processo que se inicia internamente e que pressupõe que o conceito a ser formulado pelos *stakeholders*, internos ou externos, dependerá das ações reais desta organização. Assim, muito mais do que a importância devida à comunicação corporativa sobre RSC, cabe analisar os aspectos de gestão de pessoas, suas políticas internas, a atuação desta organização na sua comunidade local, bem como a forma como esta reage aos eventos aos quais é exposta. Diante deste contexto, pode-se dizer que o processo de criação de sentido é mediado pelas estratégias da organização, compreendendo estas enquanto práticas.

Subjacente ao surgimento de uma cultura voltada à responsabilidade social corporativa e sua posterior legitimação perante aos *stakeholders*, emergem processos de *sensemaking* e *sensegiving* organizacionais, os quais são mediados pela estratégia organizacional. Dessa forma, o desafio das organizações é, a partir das práticas organizacionais estabelecidas, fazer da responsabilidade social corporativa uma realidade do dia a dia organizacional, ou seja, parte da *práxis* dos membros da organização.

#### **4. Sensemaking e Sensegiving no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa**

A responsabilidade social corporativa não assume o mesmo significado e a mesma dimensão para todas as organizações, sendo, dessa forma interpretada de diferentes formas. Assim, conforme Cramer, Van Der Heijden e Jonker (2006) as empresas apreendem o conceito de responsabilidade social corporativa conforme o seu contexto, cultura e valores organizacionais, o que faz com o que o conceito seja, de certa forma, único pra cada organização. Maon e Swaen (2009) corroboram com o exposto, afirmando que as organizações compreendem o significado da responsabilidade social corporativa de formas diferentes e atribuem – através de processos interpretativos – o seu próprio significado para o conceito.

Sob essa mesma ótica, Van Der Heijden, Driessen e Cramer (2010), afirmam que a abordagem de *sensemaking* pode ser utilizada para o estudo das ações de responsabilidade social corporativa na medida em que estas pressupõem uma mudança organizacional, a partir da criação de um conceito novo e abrangente, o qual incita todas as partes envolvidas para criar seu próprio quadro de referência e construir significado. Nessa mesma linha, Hanke e Stark (2009) advogam que os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* exercem um importante papel para a elaboração de estratégias de responsabilidade social corporativa, na medida em que estimulam a criação de novas formas de pensar através do envolvimento de diferentes *stakeholders*.

Acrescenta-se a essa discussão a contribuição de Basu e Palazzo (2008). Estes autores apresentam a compreensão da responsabilidade social corporativa a partir de sua relação com *sensemaking* organizacional. Os autores propõe um modelo de três dimensões para a compreensão da RSC através do *sensemaking*: cognitiva, linguística e conativa. Na primeira dimensão, ressalta-se o que as “organizações pensam”; na dimensão linguística, o foco está no que “as organizações dizem”, e por fim, na dimensão conativa, o interesse reside em como as organizações tendem a se comportar.

Sob o aspecto das relações do macro ambiente, torna-se relevante apresentar a contribuição de Schultz e Wehmeier (2010), os quais desenvolvem um modelo para o entendimento da institucionalização da RSC através do *sensemaking* e comunicação organizacional, nos níveis macro (ambiente externo, instituições), meso (empresas, organizações publicas) e micro (individual). Para os autores, a responsabilidade social não é uma ferramenta estática que produz resultados fixos para as organizações, mas sim um *continuum* dinâmico de resultados concorrentes. Assim, no nível macro, a institucionalização da RSC pode ser descrita como um processo de vários níveis entre diversos atores com um resultado incerto, sendo desencadeada por diferentes expectativas conforme descrito na teoria institucional. No nível micro, os atores organizacionais traduzem e interpretam a instituição internamente de acordo com seus valores pessoais, papéis organizacionais e construções da realidade. Enquanto há a incorporação e tradução da RSC, uma versão específica da instituição torna-se parte da vida corporativa e, quando publicamente comunicada ou praticada, muda a noção de responsabilidade social em si.

Diante do exposto, pressupõe-se que a internalização do conceito de responsabilidade social corporativa na cultura organizacional pressupõe uma mudança radical na organização, a qual dispara processos de *sensemaking* e *sensegiving* a partir dos quais *stakeholders* internos e externos farão sentido do comportamento manifestado pela organização, legitimando a sua postura como responsável. Nessa mesma linha, Nijhof e Jeurissen (2006) afirmam que o processo de responsabilidade social envolve principalmente a criação e recriação de um referencial compartilhado interna e externamente em relação aos objetivos, atividades e resultados da mesma.

Maon e Swaen (2009) ampliam este entendimento para além da perspectiva gerencial do processo de RSC, afirmando que esta é um processo multilateral através do qual os *stakeholders* internos e externos interativamente constroem e compartilham significados, através de um diálogo simbólico e ações enfáticas, acerca de questões relacionadas com as atividades organizacionais, interpretadas em relação ao bem social por um ou vários *stakeholders*.

Assim, em um primeiro estágio, o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa é uma ação da gestão de topo que, em contato com os *stakeholders* externos, atenta para a necessidade de mudar a postura organizacional, de modo a formular uma estratégia que vise à incorporação de preocupações para com a sociedade. A partir desse momento, tendo em vista as ações organizacionais bem como à comunicação das mesmas, os *stakeholders* internos e externos percebem a mudança e procuram criar sentido da mesma. A gestão, portanto, tenta dar sentido as questões relacionadas a responsabilidade social, bem como às soluções propostas pela organização, divulgando a sua visão própria do significado da responsabilidade social corporativa para outras partes interessadas internas e externas (MAON; SWAEN, 2009).

Subjacente ao processo de *sensemaking* organizacional emerge o *sensegiving*, como uma forma de unificar o sentido entre os *stakeholders*. Contudo, dado a multiplicidade de experiências (seja na forma de vivências ou comunicações organizacionais) que os *stakeholders* possuem continuamente na sua interface com a organização, torna-se relevante compreender o que desencadeia os processos de *sensemaking* e *sensegiving* para os *stakeholders*, dado a multiplicidade de experiências que estes possuem continuamente na sua interface com a organização.

Considerando a ótica dos *stakeholders*, o estudo de Maitlis e Lawrence (2007) fornece importantes contribuições no que tange aos fatores que dão início ao processo de *sensegiving*. Para estes autores, os *stakeholders* estão mais propensos a se envolver em atividades de *sensegiving* quando percebem como importantes os problemas que estão enfrentando (o evento em si), seja para os próprios *stakeholders*, seja para o grupo de atores cujos interesses eles representam ou para a organização de modo geral; bem como quando percebem que os líderes das organizações possuem competência necessária para lidar com os eventos.

Nessa mesma linha, Morsing e Schultz (2006), ao estudar as estratégias de comunicação de RSC, propõem três estratégias envolvem os *stakeholders* e seu processo de *sensegiving*: (i) uma estratégia em que fluxo de informação é de “mão única”, na qual informações públicas são enviadas para as organizações; (ii) estratégia de resposta aos *stakeholders*, em que estes se envolvem em processos

de *sensegiving* em resposta as ações organizacionais; (iii) estratégia de envolvimento, na qual os *stakeholders* são envolvidos na organização, participando e sugerindo ações corporativas. Do modelo exposto, percebe-se que, nas duas primeiras estratégias, não há uma relação ativa entre a organização e seus *stakeholders*, tendo em vista que não existe possibilidade de *feedback*, o que só é verdade na terceira forma, uma vez que pressupõe uma relação dinâmica entre organizações e *stakeholders*.

Contudo, parte-se do pressuposto que tais formas de comunicação entre a organização e seus *stakeholders* são indissociáveis das fases de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa dentro da cultura organizacional (MAON; SWAEN, 2010) uma vez que esta determina os pressupostos básicos que regem a organização (SCHEIN, 1992). As estratégias de mão única e de resposta representam alternativas viáveis quando a responsabilidade social corporativa ainda é um conceito emergente na organização, não estando internalizada como aspecto central da sua cultura. Assim, a partir do momento em que a organização passa a ter uma relação dinâmica com os *stakeholders*, seu conceito de responsabilidade social corporativa passa a ser construído também com estes.

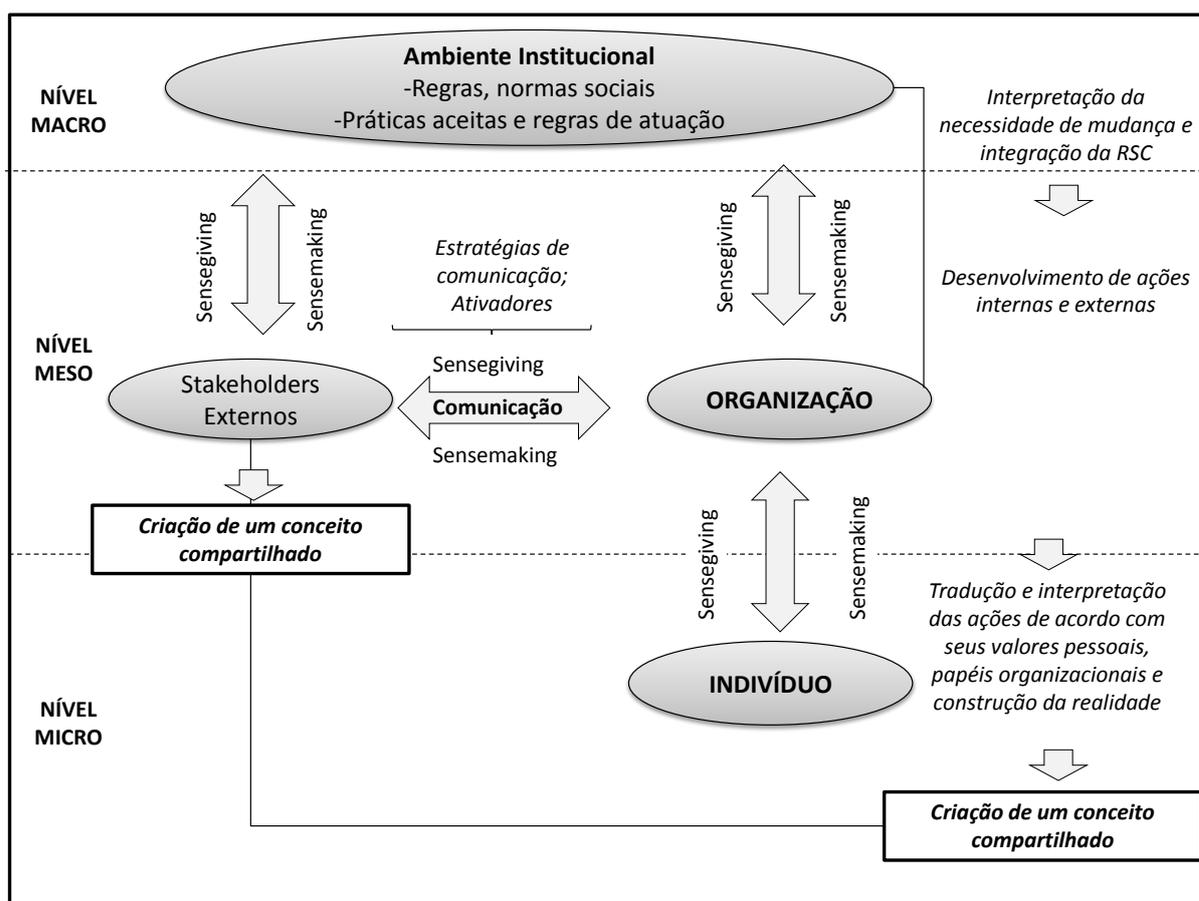


Figura 2: Desenvolvimento de RSC como um processo de *sensemaking* e *sensegiving*  
Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, percebe-se que a adoção de uma postura voltada à responsabilidade social corporativa, de forma a internalizar este conceito na cultura da organização, é

um processo de longo prazo e inteiramente dependente do comportamento da organização, uma vez que o sentido por parte dos seus *stakeholders* (internos e externos) será criado a partir do mesmo, ou seja, a partir das práticas organizacionais. Desde as primeiras ações, muitas vezes impulsionadas pelo ambiente institucional até a real incorporação na forma da organização pensar e agir os *stakeholders* continuamente criam sentido e tentam influenciar os demais, acerca do conceito de responsabilidade social corporativa manifestado pela organização. Este entendimento ampliado da RSC e de como o conceito é formulado propicia uma discussão integradora entre as partes interessadas, de modo que o entendimento de cada uma dessas partes seja fundamental para a compreensão do comportamento da organização como um todo, e de como a responsabilidade social corporativa é tratada. Esse entendimento é ilustrado na FIG 2.

## 5. Reflexões finais

O processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade tem, como um dos pilares, o desenvolvimento de uma postura responsável por parte das organizações. A mudança de uma orientação tradicional para uma orientação voltada à responsabilidade social corporativa demanda das organizações esforços estratégicos no sentido de integrar esta perspectiva à cultura e aos valores da organização, o que possibilitaria que todos os seus comportamentos fossem pautados pela preocupação para com o bem comum.

Dessa maneira, a responsabilidade social corporativa não deve ser tratada como a inclusão de práticas pontuais de gestão, unicamente como uma ferramenta de negócios, mas, sim, como uma perspectiva que deve guiar todas as ações organizacionais, um conceito que deve ser desenvolvido de forma consciente em todos os níveis, de modo a modificar o comportamento organizacional como um todo (BASU; PALAZZO, 2008).

Para tanto, sugere-se, no presente ensaio, a adoção das abordagens interpretativas de estratégia como prática, *sensemaking* e *sensegiving* para a compreensão do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. Dessa forma, corrobora-se com o entendimento de Maon, Lindgreen e Swaen (2010), de que o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa reflete suas características culturais, estratégicas e organizacionais, sendo, assim, um processo de mudança que se concretiza através da criação de sentido de um novo conceito. Assim, superada a fase de relutância cultural, a organização passa a se sensibilizar e criar um sentido para a responsabilidade social corporativa (MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009; BASU; PALAZZO, 2008), ou seja, tem início o processo de *sensemaking* e, concomitantemente, o *sensegiving* organizacional.

Inicialmente, a responsabilidade social corporativa ainda, para a organização, representa o novo, uma realidade ambígua e incerta, na qual a organização ainda não possui rotinas próprias de ação, o que torna necessário a criação de um novo sentido para este conceito. Os desafios provenientes dessa implantação decorrem do fato de que, em um estágio inicial, ainda há uma distância entre o que o discurso e ação, entre a teoria e a prática. Dessa forma, torna-se necessário que os

indivíduos aprendam a lidar com essa nova realidade (BONNO; FISCHER, 2011), e, para tanto a criação de sentido assume um papel de extrema relevância.

Em nível individual, no que concerne aos *stakeholders* internos, o processo de sensemaking e sensegiving é dependente das experiências de vida na organização que o indivíduo teve, sua relação com o trabalho, valores pessoais, papéis organizacionais e construções da realidade (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Quando apresentados ao conceito de responsabilidade social, os indivíduos tendem a criar sentido deste a partir de suas experiências passadas, e, através desse sentido criado, modificam o contexto da responsabilidade social corporativa.

No que tange aos *stakeholders* externos, o processo de criação de sentido é fortemente influenciado pelas estratégias de comunicação organizacional (MAITLS; LAWRENCE, 2007; MORSING; SCHULTZ, 2006). Assim, os *stakeholders* estão mais propensos a se engajar em processos de sensegiving quando as ações referem-se a problemas que estão enfrentando, seja diretamente ou indiretamente (MAITLS; LAWRENCE, 2007). Aqui, percebe-se a importância central do engajamento da organização com o seu contexto local e a preocupação com o desenvolvimento da sociedade na qual encontra-se inserida. Para facilitar este intercâmbio de informações entre a organização e os *stakeholders* externos, de modo a levar uma maior aproximação, o uso de estratégias de envolvimento, em que a relação entre *stakeholders* e a organização assume um caráter ativo, no qual estes participam da definição das ações e práticas organizacionais.

Quando a organização atinge um nível em que o seu conceito de responsabilidade social corporativa passa a ser compartilhado por *stakeholders* internos e externos, pode-se dizer que esta se aproxima da institucionalização, uma vez que o processo de *sensemaking* e *sensegiving* podem ser considerados como fontes de institucionalização de um conceito (WEICK, 1995). Disto, resulta um conceito de responsabilidade social corporativa identificado à determinada organização, e que passa a ser institucionalizado e legitimado na sociedade, para além do discurso, uma vez que o significado foi criado a partir das ações da mesma, ou seja, do comportamento organizacional.

Diante do exposto, percebe-se que tais abordagens possuem inegáveis semelhanças em suas bases interpretativas e processuais, haja vista que ambas visam ao entendimento das micro práticas e micro processos que circunscrevem a realidade organizacional. Ao adotar tal postura, acredita-se ser possível compreender como uma possível estratégia voltada à sustentabilidade e responsabilidade social é materializada na prática bem como de que forma os indivíduos atribuem sentido e a comunicam.

Tendo em vista que um dos fatores associados ao interesse das organizações por práticas de RSC diz respeito ao fato desta ser vista como um “bom negócio” (KOTLER; LEE, 2008), as últimas décadas têm sido marcadas pelo constante “esverdeamento” das missões e visões corporativas (KIRON et al, 2012), bem como pelo crescimento de um chamado “*green commodity discourse*” (PROTHERO; MCDONAGH; DOBSCHA, 2010). Nesta mesma linha de entendimento, uma recente pesquisa (KIRON et al., 2012) realizada em 113 países com executivos revelou que 70% dos entrevistados manifestam a importância da sustentabilidade para suas empresas, considerando-a uma necessidade competitiva no cenário atual. Contudo, em o que parece ser uma direção contrária ao que se espera frente à manifestação

da relevância, este estudo também mostrou que a sustentabilidade ocupa apenas o oitavo lugar em importância na agenda de gestão. Além disso, revelou apenas alguns exemplos em que as preocupações com o lucro superaram preocupações sociais e ambientais. Desta forma, estes achados nos mostram que a valorização, de questões sustentáveis nem sempre se traduz em práticas efetivas por parte das organizações (KIRON et al., 2012). Consoante a estes resultados, Caprar e Neville (2012) argumentam que no caso da sustentabilidade, o isomorfismo, ou seja, a tendência em adotar comportamentos dominantes em um campo organizacional, é muitas vezes postulado, é não materializado em posturas organizacionais efetivas. O que faz com que os casos em que o isomorfismo institucional é postulado e materializado, chamem atenção para a compreensão dos mecanismos subjacentes à materialização na prática diária dos atores das estratégias de responsabilidade social corporativa enquanto um construto que faz sentido aos atores que a vivenciam.

Neste sentido, as abordagens aqui trabalhadas parecem se tornar uma alternativa à compreensão do processo organizacional através do qual a RSC toma forma nestas organizações, bem como a maneira como os gestores envolvidos percebem (e *'enactam'*) o ambiente, fazendo sentido do mesmo. Nestas circunstâncias, investigar o sentido que a responsabilidade social corporativa adquire em organizações para as quais a mudança em torno da sustentabilidade ultrapassa o discurso organizacional pode expandir a compreensão acerca do como e do por que as organizações adotam verdadeiramente comportamentos sustentáveis.

Compreender o significado que o desenvolvimento de ações voltadas à responsabilidade social tem para uma organização é um processo demorado, depende da sua trajetória; e conseqüentemente, toda e qualquer mudança nesse sentido pressupõe um envolvimento ativo dos atores organizacionais, no sentido de que estes devem empregar interesse e recursos na direção do processo. Assim, a abordagem de estratégia como prática e do sensemaking podem auxiliar na compreensão de como, ao longo do tempo, a estratégia de RSC toma forma e é assimilada pelos atores. Da mesma forma, pode auxiliar na compreensão das lacunas entre discurso corporativo e ação organizacional de fato, na medida em que estas podem estar relacionadas à forma como a organização percebe o mundo e atua sobre ele, tanto quanto ao processo de implantação das práticas de RSC.

Transformar a RSC em algo que faça sentido para cada organização em particular é um desafio de muitos gestores e também uma das dificuldades que estes possuem para a compreensão da real necessidade de tais práticas. O ato de simplesmente “comprar” ações sustentáveis, ou “copiar” ações realizadas em outras organizações não permite que o conceito e a prática de RSC se torne efetivamente enraizada na organização. Exemplos neste sentido residem na interação com organizações não governamentais em que muitas vezes as ações sociais e ambientais que serão desempenhadas são “terceirizadas” a um agente externo que efetivamente as coloca em prática, bem como os programas de voluntariado corporativo, em que os indivíduos muitas vezes não entendem o real significado das ações nas quais estão sendo inseridos. É importante lembrar que a lacuna entre teoria e prática

Uma das explicações acerca da distância entre a teoria e a prática da responsabilidade social corporativa reside na dificuldade de os gestores

compreenderem o conceito e transformá-lo em algo que faça sentido no contexto de cada organização em particular (NIJHOF; JEURISSEN, 2006)

## Referências.

ANGUS-LEPPAN, T.; METCALF, L.; BENN, S. Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 2, p. 189-213, 2010.

BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.

Balogun, J.; Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review ARCHIVE*, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BEEKUN, R. I.; GLICK, W. H. Organization Structure from a Loose Coupling Perspective: A Multidimensional Approach\*. *Decision sciences*, v. 32, n. 2, p. 227-250, 2001.

BONN, I.; FISHER, J. Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, v. 32, n. 1, p. 5-14, 2011.

BOURDIEU, P. *The logic of practice*. Stanford Univ Pr, 1990.

BÜRGI, P. T.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. From Metaphor to Practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 78-94, 2005.

CAPRAR, D. V.; NEVILLE, B. A. "Norming" and "Conforming": Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. *Journal of Business Ethics*, p. 1-15, 2012.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. *Business & society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CRAMER, J.; VAN DER HEIJDEN, A.; JONKER, J. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 380-389, 2006.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, p. 284-295, 1984.

- GIOIA, D. A. On Weick: an appreciation. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1709, 2006.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GOND, J. P.; MATTEN, D. Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist gap. *ICCSR Research Paper Series, Nottingham University Business School*, v. 47, 2007.
- HANKE, T.; STARK, W. Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 85, p. 507-516, 2009.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge Univ Pr, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons, 2008.
- KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAANAES, K.; VON STRENG VELKEN, I. Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, v. 53, n. 2, p. 69-74, 2012.
- MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. *The Academy of Management Journal*, p. 21-49, 2005.
- MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, v. 50, n. 1, p. 57-84, 2007.
- MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.
- MAON, F.; SWAEN, V. Shaping the Processual View of CSR: A Multipartite Sensemaking-Sensegiving Conceptualization. *Proceedings of Academy of Management Conference*, August 7-11, Chicago, Illinois, U.S.A, 2009.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C., et al (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais*, v.2. São Paulo: Atlas, 2001.
- MENEGHETTI, F.K. O que é um Ensaio-Teórico? *Revista de administração contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*. v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

- MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.
- NIJHOF, A.; JEURISSEN, R. Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 316-322, 2006.
- ORTON, J. D.; WEICK, K. E. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, p. 203-223, 1990.
- PROTHERO, A.; MCDONAGH, P.; DOBSCHA, S. Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. *Journal of Macromarketing*, v. 30, n. 2, p. 147-159, 2010.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices. *European journal of social theory*, v. 5, n. 2, p. 243, 2002.
- REED, M. *The sociology of Management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.
- ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day\*. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.
- SANTOS, L. L. da S.; SETTE, R. de S.; TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja "Fazer Estratégia". In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- SASSE, C. M.; TRAHAN, R. T. Rethinking the new corporate philanthropy. *Business Horizons*, v. 50, n. 1, p. 29-38, 2007.
- SCHULTZ, F.; WEHMEIER, S. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, p. 9-29, 2010.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, p. 567-582, 2002.
- TYWONIAK, Steph. Making sense of the Resource-Based View? *Proceedings of Academy of Management Conference*, Philadelphia, EUA, 2007.36 p.
- VAN DER HEIJDEN, A.; DRIESSEN, P. P. J.; CRAMER, J. M. Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of cleaner production*, v. 18, n. 18, p. 1787-1796, 2010.
- WEICK, K. E. *Making sense of the organization*. Blackwell, Oxford, 2001.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, Inc, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, p. 409-421, 2005.
- WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Handbook of Decision Making*, v. 16, n. 4, p. 83, 2009.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategising/Organising:: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

ZIEK, P. Making Sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 16, n. 3, p. 137-145, 2009.

---

<sup>i</sup>As abordagens interpretativas são caracterizadas pelo interesse em analisar como a realidade social é construída e reconstruída pelos indivíduos. Nesta abordagem, a realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN, 2005).

<sup>ii</sup>No presente ensaio, optou-se por manter os termos *Sensemaking* e *Sensegiving* em seu idioma de origem. Além de serem termos amplamente reconhecido no meio acadêmico, acredita-se que a tradução para “fazer sentido” e “dar sentido” colocaria em risco os significados originais do termo.

<sup>iii</sup>Optou-se por manter a palavra *enactment* em sua língua original, uma vez que as possíveis traduções para o português (criação, ativação, decretação, representação teatral) não representam o conceito de forma correta. O termo *enactment* utilizado ao longo deste ensaio remete à compreensão de que os membros da organização criam e constituem o ambiente a que reagem, ou seja, a forma através da qual a agência altera tanto as instituições quanto aos ambientes (WEICK, 1995; WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD; 2009).