

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Samuel Figueiredo Andrade

SEMEANDO SENTIDO E COLHENDO RELEVÂNCIA:
a prática estratégica de gestores intermediários de ESG em empresas brasileiras
de capital aberto

Nova Lima
2025

Samuel Figueiredo Andrade

**SEMEANDO SENTIDO E COLHENDO RELEVÂNCIA:
a prática estratégica de gestores intermediários de ESG em empresas brasileiras
de capital aberto**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações**

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mercados

Orientador: Claudimar Pereira da Veiga

Nova Lima

2025

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Andrade, Samuel Figueiredo
A553s Semeando sentido e colhendo relevância: a prática estratégica de gestores intermediários de ESG em empresas brasileiras de capital aberto. / Samuel Figueiredo Andrade. - Nova Lima, 2025.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga.
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Estratégia Empresarial. 2. Sensemaking. 3. Liderança. 4. Responsabilidade Social da Empresa. I. Veiga, Claudimar Pereira da. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005.21

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 15 de setembro de 2025 às 13:30h, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “SEMEANDO SENTIDO E COLHENDO RELEVÂNCIA: a prática estratégica de gestores intermediários de ESG em empresas brasileiras de capital aberto” de autoria do(a) mestrando(a) **Samuel Figueiredo Andrade**, discente do **Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

(x) APROVADO¹

() APROVADO COM RESTRIÇÕES²

() REPROVADO

Assinado por:



DF655373A1FB48F...

Orientador(a): Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga - orientador (FDC)

Signed by:



A5F3C9DC9589430...

Profa. Dra. Lucilaine Maria Pascuci - (UFES)

Assinado por:



924FE677B6F043E...

Profa. Dra. Elisângela Prado Furtado - (FDC)

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

*Dedico esse trabalho a todas as pessoas com consciência da
emergência climática que vivemos.*

“A sustentabilidade não é uma coisa pessoal. Ela diz respeito à ecologia do lugar em que a gente vive, do ecossistema que a gente vive.”

Ailton Krenak

AGRADECIMENTOS

A jornada do conhecimento é sempre baseada no ombro de gigantes e, para essa dissertação ser possível, não foi diferente. Dedico esse trabalho à minha esposa, minha companheira de vida que me apoiou durante o mestrado, traduzindo em prática o nosso propósito de juntos trilharmos um caminho. Dedico também à minha família, meus colegas de mestrado da turma 8, aos professores da FDC, em especial ao meu orientador, o professor Claudimar, que, magistralmente, me direcionou a construir um conhecimento de que me orgulho, relevante e de qualidade, e à professora Maria Elisa, que, mesmo sem ser minha orientadora, somou sua generosidade, disponibilidade e conhecimento a esta pesquisa. Agradeço aos meus amigos, que tanto escutaram sobre *sensemaking* e *sensegiving* ao longo desses dois anos, em especial a Isabela, que gentilmente me ofereceu, em seu sítio, um espaço para me dedicar a esta dissertação, e ao Rafael Tello, que me deu direcionamentos e apoios imprescindíveis para essa pesquisa.

RESUMO

Sob a ótica da Estratégia como Prática (SAP) e das práticas de *Sensemaking* e *Sensegiving* estratégicas, esta dissertação investiga o papel de gestores intermediários responsáveis pela incorporação ao negócio das dimensões ambientais, sociais e de governança (ESG) para buscar relevância na estratégia organizacional por meio de sua atuação em empresas brasileiras de capital aberto. Através do estudo de caso múltiplo, que combinou 13 entrevistas semiestruturadas com a triangulação de dados de relatórios de sustentabilidade, a pesquisa revela que os gestores entrevistados traduziram o tema para a linguagem corporativa de riscos, rentabilidade e reputação, ressignificando de uma perspectiva de "abraçar árvore" para um "componente importante para o negócio". A contribuição central deste trabalho é demonstrar como a prática estratégica do *sensemaking* e *sensegiving* é um mecanismo importante pelo qual o ESG estratégico é traduzido e incorporado à práxis organizacional. Essa incorporação se manifesta, em primeiro lugar, em um conjunto indissociável de práticas formais e informais e, em segundo, na prática de construção de artefatos estratégicos, como a matriz de materialidade e o relatório de sustentabilidade, que podem ser utilizados como ferramentas dinâmicas para moldar ativamente a estratégia das organizações desses gestores.

Palavras-chave: estratégia como prática, *sensemaking*, *sensegiving*, gestores intermediários, práxis estratégica, ESG, Responsabilidade Social Corporativa (CSR).

ABSTRACT

Through the lens of Strategy-as-Practice (SAP) and the practices of strategic Sensemaking and Sensegiving, this dissertation investigates the role of middle managers responsible for incorporating environmental, social and governance dimensions (ESG) in seeking relevance within organizational strategy through their work in publicly traded Brazilian companies. By means of a multiple case study that combined 13 semi-structured interviews with data triangulation from sustainability reports, the research reveals that the interviewed managers translated the subject into the corporate language of risk, rentability, and reputation, reframing it from a “tree hugging” perspective to an "important component for the business." The central contribution of this work is to demonstrate how the strategic practice of sensemaking and sensegiving is a key mechanism by which strategic ESG is translated and incorporated into organizational praxis. This incorporation is manifested, firstly, in an inseparable set of formal and informal practices and, secondly, in the process of creation of strategic artifacts, like the materiality matrix and the sustainability report, that can serve as dynamic tools to actively shape the strategy of these managers' organizations.

Keywords: Strategy-as-practice, *sensemaking*; *sensegiving*, middle manager, strategy praxis, ESG, Corporate Social Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 3Ps da Estratégia Como Prática (SAP) relacionada à Implementação estratégica.....	25
Figura 2 - Matriz do Sensemaking Organizacional.....	35
Figura 3 - Framework proposto por Fatima e Elbanna (2022).....	48
Figura 4 - Proposições conceituais	50
Figura 5 - Constructos norteadores da pesquisa	54
Figura 6 - Síntese dos critérios de validade e confiabilidade.....	58
Figura 7 - Síntese do desenho metodológico.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

CSP	Performance Social Corporativa
CSR	Responsabilidade Social Corporativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	Ambiental, Social e Governança
GI	Gestor Intermediário
GRI	Global Reporting Initiative
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISSB	International Sustainability Standards Board
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
ORG	Organização
SAP	Estratégia Como Prática
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Pergunta de Pesquisa	18
1.2 Objetivo	18
<i>1.2.1 Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A Estratégia organizacional.....	22
2.2 A estratégia como prática	23
<i>2.2.1 Gestores Intermediários como praticantes da estratégia</i>	<i>28</i>
<i>2.2.2 A Prática Estratégica.....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.2.1 Sensemaking e Sensegiving estratégicos</i>	<i>32</i>
<i>2.2.3 A Práxis estratégica.....</i>	<i>36</i>
<i>2.2.4 A SAP e o ESG.....</i>	<i>37</i>
2.3 Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e as dimensões Ambientais, Sociais e de Governança (ESG).....	38
2.4 CSR e ESG Estratégicos	41
2.5 O ESG na Prática Estratégica Organizacional.....	45
2.6 Proposições teóricas da revisão da literatura	50
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Caracterização do estudo.....	52
3.2 Delineamento da pesquisa.....	52
<i>3.2.1 Critério e seleção dos casos.....</i>	<i>53</i>
<i>3.2.2 Fonte de evidências</i>	<i>53</i>
3.3 Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo.....	54
3.4 Coleta de dados	55
3.5 Análise dos casos e interpretação dos dados: a codificação qualitativa	56
3.6 Validade, confiabilidade e limitações do estudo	57
3.7 Síntese da estratégia metodológica.....	58
3.8 Protocolo do Estudo	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	61
4.1 Construindo o Sentido do ESG na Prática Estratégica	61
4.2 O perfil dos participantes	62
4.3 Do "Abraçar Árvore" à relevância estratégica: a evolução do <i>sensemaking</i> do ESG	63
4.4 <i>Sensegiving</i>: semeando o sentido estratégico do ESG na prática.....	66
4.5 A Institucionalização de sentido do ESG na prática estratégica.....	70

<i>4.5.1 A construção da matriz de materialidade como catalisadora do sensemaking coletivo</i>	70
4.6 Práticas de institucionalização do ESG na estratégia	74
4.7 A práxis estratégica dos gestores de ESG: a articulação entre o formal e o informal	76
4.8 Artefatos estratégicos: a dualidade dos relatórios de sustentabilidade	80
5 SEMEANDO SENTIDO, COLHENDO RESULTADOS	86
5.1 Análise dos resultados à luz dos objetivos e da pergunta de pesquisa	86
<i>5.1.1 Objetivo 1: Analisar como os gestores intermediários traduzem os conceitos teóricos de ESG em práticas estratégicas, destacando a interação entre teoria e prática</i>	86
<i>5.1.2 Objetivo 2: Compreender o papel dos gestores intermediários no processo de sensemaking e sensegiving na integração do ESG à prática estratégica</i>	87
<i>5.1.3 Objetivo 3: Contribuir para o avanço da literatura sobre “estratégia como prática”, oferecendo insights sobre como as práticas de ESG se incorporam e moldam a estratégia organizacional por meio do “strategizing”</i>	88
6 CONCLUSÃO	90
6.1 Limitações e sugestões de pesquisas futuras	91
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa Semiestruturada	109
APÊNDICE B – Convite para participação em Pesquisa Acadêmica	113
APÊNDICE C – Protocolo de Pesquisa	115

1 INTRODUÇÃO

Os “grandes desafios” globais são problemas complexos e de alta relevância, afetando uma quantidade significativa de pessoas e demandando soluções que abrangem perspectivas técnicas e sociológicas (Eisenhardt et al., 2016; George et al., 2016). Em respostas a esses “grandes desafios”, a Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, estabeleceu uma lista de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), conhecida como Agenda 2030, um apelo universal à ação para abordar esses problemas e promover um futuro melhor. Os 17 ODS são integrados e reconhecem que a ação em uma área afetará os resultados em outras, estabelecendo um balanceamento entre sustentabilidade social, econômica e ambiental.

A criatividade, o conhecimento, a tecnologia e os recursos financeiros de toda a sociedade são essenciais para alcançar os ODS em todos os contextos. Nesse cenário global, a incorporação estratégica da Responsabilidade Social Corporativa¹ tem sido um tema relevante para as organizações, formalmente discutido desde a década de 1950 (Bowen, 1953; Carroll, 1999, 2008; Brooks & Oikonomou, 2018; Latapí Agudelo et al., 2019). A CSR visa responsabilizar as empresas a integrarem preocupações ambientais, sociais e de governança em suas operações (Comissão Europeia, 2001) e em suas interações com *stakeholders*: grupos ou indivíduos que direta ou indiretamente são afetados pelas atividades da organização, os *stakeholders* (Freeman, 1984, 1994; Donaldson & Preston, 1995).

Os “grandes desafios” apresentam riscos econômicos e competitivos significativos, e por isso se espera que gestores responsáveis pela formulação e implementação estratégica de grandes organizações direcionem práticas e políticas que orientem a resposta a esse tipo de problema (Galbreath, 2009; George et al., 2016). Empresas de capital aberto do Brasil comunicam estar abordando essas questões, sendo possível encontrar em seus sites institucionais informações sobre quais ODS a atuação da empresa está diretamente ligada, bem como uma sinalização discursiva do planejamento para abordar ODS específicos.

Outra forma de comunicação relacionada aos ODS utilizada pelas organizações são os relatórios de sustentabilidade. Esses relatórios são ferramentas de divulgação periódica dos impactos econômicos, ambientais e sociais decorrentes de suas operações, visando à transparência e prestação de contas à sociedade e ao meio ambiente (GRI, 2019). Nesses documentos, as empresas descrevem seus compromissos, projetos e informações relacionadas à emissão de carbono decorrente das operações da organização, ações sociais, processos

¹ Será adotada a sigla em inglês CSR para *Corporate Social Responsibility*.

implementados e até mesmo indicadores da evolução das empresas sobre os temas, visando disseminar informações de forma pública (Stocker et al., 2020). Relatórios de sustentabilidade podem incluir métricas de desempenho, a matriz de materialidade, metas futuras e iniciativas específicas que visam à melhoria contínua em áreas críticas, tais como a mitigação ou redução das emissões de gases causadores do efeito estufa, a gestão eficiente dos recursos hídricos, práticas laborais justas e a promoção da diversidade e inclusão social (GRI, 2019). Essas ações descritas nos relatórios não apenas ajudam a mitigar riscos, mas também criam oportunidades para inovar, trazer eficiência operacional e nutrir o fortalecimento da reputação corporativa (Eccles et al., 2014; Porter & Kramer, 2011).

No Brasil, uma das normas mais recentes para direcionar os parâmetros para os relatórios das empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores foi a Resolução nº 193/2023 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A Resolução estabelece que, a partir de 2026, empresas listadas na Bolsa de Valores deverão elaborar relatórios de sustentabilidade, a partir da materialidade financeira em conformidade com as normas padronizadas definidas pelo *International Sustainability Standards Board* (ISSB). Essa é a primeira regulação no mundo que considera os padrões IFRS S1, que contempla requisitos gerais para divulgações de informações financeiras sobre sustentabilidade, e o IFRS S2, com informações relacionadas a questões climáticas (IFRS [s.d]). O objetivo é aumentar a transparência em relação aos riscos, a confiabilidade, a consistência e a comparabilidade das informações (Iglesias et al., 2024) relacionadas aos impactos ambientais, sociais e de governança, referidos como ESG (*Environmental, Social and Governance*) na sigla em inglês² (ONU, 2004).

Um estudo realizado por Barreto e Silva et al. (2021) com 167 empresas de capital aberto brasileiras indicou que mais da metade já possui uma área específica para ESG, significando um reconhecimento da importância do tema, mas há menos de cinco anos, indicando sua recência. Esse avanço inicial, contudo, contrasta com o fato de que 62% das companhias na época da publicação da pesquisa ainda não possuíam uma gestão ESG formalmente estabelecida, e apenas 19% reportavam diretamente ao Conselho de Administração. A falta de priorização e envolvimento da alta gestão foi um ponto crítico apontado, visto que, para impulsionar a temática nas organizações, indica-se ser necessário o engajamento de toda a empresa e alinhar as práticas ESG à estratégia. Apesar desses desafios na governança de topo, um aspecto positivo é o envolvimento significativo dos diretores financeiros nas questões ESG, sugerindo uma integração funcional em andamento (Barreto e

² Será referido como ESG nesta dissertação.

Silva et al., 2021). Nesse sentido, é relevante compreender como as práticas de formulação e a implementação estratégica do ESG nas organizações estão sendo moldadas para lidar com os “grandes desafios”, uma vez que o desenvolvimento econômico perpassa por questões da sociedade, afetando o ambiente social em que estão inseridas (Martí, 2018).

Dada a variedade de indivíduos, visões e percepções dentro das organizações, representando essas um recorte da sociedade, é grande o desafio de abordar os ODS e fazer com que façam parte da estratégia intencionada (Porter, 1991) e da emergente (Mintzberg, 1978). O esforço das organizações em se estruturar de forma que os atores organizacionais se comprometam com os “grandes desafios” por meio do ESG estratégico pode soar muito distante da realidade das organizações, mas o avanço nas pesquisas e as novas metodologias de abordagem podem abrir avenidas a serem exploradas na teoria e na prática da gestão contemporânea das organizações (Ferraro et. al., 2015; Eisenhardt et. al., 2016; Howard-Grenville & Spengler, 2022).

A incorporação do ESG nas estratégias das organizações tem sido tema de pesquisas e debates públicos devido às condições climáticas delicadas em que vivemos, e as pressões governamentais, da população e de órgãos internacionais como a ONU. Ativistas como Greta Thunberg da Suécia (Ryalls & Mazarella, 2023), Alice Pataxó, Txai Suruí e Aílton Krenak do Brasil têm conseguido atrair a atenção da mídia hegemônica para a pauta climática, possibilitando que esse assunto alcance pessoas distintas, influenciando até no comportamento e opinião sobre o tema das mudanças climáticas (Kaseker & Ota, 2023). Sem ações coletivas robustas envolvendo toda a sociedade (Ferraro et al., 2015), não parece ser plausível haver progresso significativo em relação aos ODS. Desta forma, a abordagem da estratégia como prática³ (Whittington, 1996) se apresenta como lente teórica capaz de desvendar como organizações, em especial gestores intermediários (Burgelman, 1983; Wooldridge & Floyd, 1990; Peteraf, 1993; Rezvani, 2017), fazem para que o ESG se torne parte relevante da estratégia das organizações.

Whittington (1996), em seu artigo seminal sobre a estratégia como prática, do inglês, *Strategy-as-Practice* (SAP), indica uma necessidade de abordar de forma holística como praticantes da estratégia agem e interagem desde a elaboração até a implementação da estratégia, pretendida ou emergente. Enquanto a perspectiva econômica aborda a estratégia como uma propriedade das organizações, algo que uma organização tem, a SAP, numa perspectiva sociológica, indica que ela também é algo que é feito, construído pelos praticantes

³ Será adotada a sigla SAP do inglês *Strategy-as-practice*.

da estratégia, uma prática gerencial (Jarzabkowski, 2004). São esses praticantes da estratégia os responsáveis por formar e moldar planos de negócios que são relevantes no presente nas organizações e que influenciam a estratégia organizacional (DaSilva & Trkman, 2014).

A estratégia organizacional é resultado de uma interação complexa de atores, atividades e ferramentas essenciais para traduzir a intenção estratégica em resultados acionáveis (Friesl et al., 2021, Jarzabkowski et al., 2025). Nessa interação, há uma busca pela construção de sentidos coletivos para abordar a resolução de problemas ou preencher lacunas, a partir de um entendimento da realidade construído socialmente de forma coletiva nas organizações (Gioia & Chittipeddi, 1991; Balogun & Johnson, 2004; Weick et al., 2005; Maitlis & Lawrence, 2007; Cunliffe & Coupland, 2012). Esses processos em que pessoas interpretam diferentes situações, preenchendo lacunas de significado a partir de repertório e características próprias, e a utilização de técnicas discursivas, persuasão e política para influenciar esse mesmo processo de outros *stakeholders*, são conhecidos, respectivamente, como *Sensemaking* e *Sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). Esses conceitos foram desenvolvidos em diferentes campos do conhecimento social com raízes nos trabalhos de Bourdieu, Bruner, Carter, Derrida, Dewey, Foucault, Freire, Gadamer, Habermas, Hall, McGuire, Rorty, Toulmin, Weick, entre outros (Naumer et al., 2008).

Segundo Weick (1993), indivíduos utilizam constantemente a cognição para interpretar o sentido daquilo que se relaciona, e nas organizações isso não é diferente. O *sensemaking* é um processo constante, perene e intrínseco ao ser humano. Segundo o autor, organizações operam em ambientes complexos e ambíguos, nos quais a clareza sobre o caminho a seguir raramente é absoluta, e o *sensemaking* emerge como o mecanismo fundamental através do qual membros de uma organização interpretam essas ambiguidades, extraem pistas do fluxo contínuo de eventos e constroem retrospectivamente entendimentos plausíveis, embora não necessariamente precisos. Esse processo de dar sentido às circunstâncias informa a percepção do ambiente estratégico, das capacidades internas e das próprias identidades organizacionais, formando a base cognitiva e social sobre a qual as premissas estratégicas são edificadas (Weick, 1993, 1995).

Complementarmente, *sensegiving* desempenha um papel relevante na modelação e direcionamento da estratégia, concentrando-se na influência (Gioia & Chittipeddi, 1991) ao articular e disseminar uma visão estratégica preferida, tentando enquadrar a realidade organizacional e ambiental de modo a alinhar o *sensemaking* de outros atores organizacionais (Rouleau, 2005). Esses processos são importantes para a formulação e implementação estratégica (Pascucci & Meyer, 2013). Para incorporar à estratégia o ESG, um conceito

múltiplo, ambíguo, que não possui uma definição absoluta, dependente de contexto (Każmierczak, 2022; Pollman, 2022), necessita-se de atores organizacionais capazes de influenciar o significado e a relevância dele para outros praticantes da estratégia de vários níveis hierárquicos da organização.

Neste estudo há um foco nos praticantes denominados Gestores Intermediários, fundamentalmente definidos pela sua posição na hierarquia organizacional, situando-se entre a alta administração (nível estratégico) e os níveis operacionais, atuando como um elo importante que liga esses estratos (Burgelman, 1983; Wooldridge & Floyd, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992). Essa posição intermédia pode conferir influência na estratégia formulada junto à alta gestão (Wooldridge & Floyd, 1990; Mantere, 2007), mas também os aproxima do nível tático e operacional, interpretando informações e conhecimentos emergentes da base da organização (Floyd & Wooldridge, 1992). Essa função de ligação constitui a base da importância funcional e estratégica desses gestores e enfatiza o seu papel relevante no empreendedorismo corporativo, identificando-os como defensores de iniciativas estratégicas que emergem de níveis inferiores e que são “vendidas” a outros gestores do mesmo nível hierárquico e superiores, impulsionando, assim, a renovação estratégica multilateral (Floyd & Wooldridge, 1992; Rouleau, 2005).

Os “grandes desafios” demonstram a importância de organizações incorporarem o ESG e os ODS a suas práticas estratégicas de forma observável em sua prática, o que pode contribuir para a construção de organizações mais sustentáveis. Justamente por isso é relevante estudar a incorporação estratégica do ESG nas organizações, e a SAP apresenta-se como uma lente teórica eficaz para essa investigação, especialmente as práticas de *Sensemaking* e *Sensegiving* estratégicos.

Considerando a lente sociológica da SAP (Whittington, 2007), a incorporação do ESG à estratégia organizacional pode configurar uma mudança de caráter disruptivo (Christensen, 2006), exigindo, portanto, um esforço substancial e uma alocação adequada de recursos para garantir sua implementação de forma sustentável de longo prazo. Para além do planejamento ou direcionamento estratégico, esses conceitos devem ser internalizados nas dinâmicas sociais que embricam a tomada de decisão e a práxis gerencial (Jarzabkowski, et al., 2007). Neste contexto, a SAP será adotada como base teórica que orientará a compreensão de como o ESG é integrado à construção social do sentido estratégico, protagonizado por gestores intermediários diretamente envolvidos nessa temática nas organizações onde atuam. Nesse contexto, são formuladas a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam este estudo.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Como que o *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos dos gestores intermediários contribuem para a incorporação do ESG às práticas e à práxis da estratégia organizacional?

1.2 Objetivo

Investigar, sob a perspectiva da SAP, a influência das práticas de *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos para a incorporação do ESG à estratégia organizacional na perspectiva de gestores intermediários responsáveis pela temática em organizações de capital aberto no Brasil.

1.2.1 Objetivos específicos

- Analisar como os gestores intermediários de empresas de capital aberto do Brasil traduzem os conceitos teóricos de ESG em práticas estratégicas nas organizações, destacando a interação entre teoria e prática (propósito: explorar a dinâmica entre SAP e prática em ESG).
- Compreender o papel dos gestores intermediários de empresas de capital aberto no Brasil no processo de *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos na integração do ESG à prática estratégica das organizações (propósito: analisar a prática estratégica de ESG sob a ótica do *sensemaking* e do *sensegiving*).
- Contribuir para o avanço da literatura sobre “estratégia como prática”, oferecendo *insights* sobre as práticas de ESG que se incorporam e moldam a estratégia organizacional por meio do *strategizing* (propósito: ampliar a teoria da estratégia como Prática).

1.3 Justificativa

A SAP trouxe uma nova abordagem para os fenômenos estratégicos e organizacionais que contrastam com pesquisas mais convencionais ao focar nas atividades e interações dos praticantes da estratégia, como alta gestão, gestores intermediários, consultores, tanto em termos do que eles fazem na prática quanto de como eles realizam o trabalho estratégico

(Jarzabkowski et al., 2025). Esse foco nas atividades tem direcionado pesquisadores a examinar o processo de construção social embicado na prática da estratégia organizacional que organiza pessoas, recursos, sentidos e artefatos em torno de objetivos (Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2004; Maitlis & Christianson, 2014; D’Adderio, 2021).

Portanto, na lente teórica da SAP, a elaboração e implementação da estratégia são tidas como rituais inexoravelmente ligados, uma única dualidade em vez de processos distintos e separados (Whittington & Melin, 2003). Desta forma, adotar uma abordagem teórica da SAP para estudar como as organizações lidam com novos desafios sociais e críticos, como os “grandes desafios”, tem potencial para aprofundar a interação entre as atividades em nível micro e as preocupações em nível macro, como, por exemplo, em como o ESG tem sido incorporado à estratégia organizacional (Jarzabkowski et al., 2022) por gestores intermediários.

O ESG tem sido utilizado como *framework* que busca dar sentido na abordagem de questões ambientais, sociais e de governança, resultantes das atividades de uma organização. Desastres irreparáveis de natureza social e ambiental, como o rompimento de barragens no Estado de Minas Gerais, no Brasil, ocorreram devido a falhas na prática da governança corporativa em algum nível. Diante disso, é relevante investigar como gestores intermediários relacionados ao ESG, no contexto dos “grandes desafios” da sociedade, estão o integrando à prática e à práxis estratégica nas organizações para além de uma sinalização discursiva a *stakeholders*. A construção desse processo estratégico é vital para as empresas e tem o potencial de influenciar o mercado de capitais, avançando a Agenda 2030 da ONU.

Grandes consultorias, como a KPMG e a McKinsey, vêm oferecendo serviços para o desenvolvimento de projetos voltados para a incorporação do ESG na estratégia, bem como produzindo relatórios que apontam tendências relevantes e evidenciam indicando que publicação de relatórios de sustentabilidade já faz parte das rotinas de grandes empresas. Esses documentos também reportam mudanças significativas nas práticas, com o objetivo de antecipar-se às questões regulamentárias (Pérez et al., 2022; KPMG, 2024). O estudo já mencionado, feito com 167 empresas de capital aberto, com participação da Fundação Dom Cabral, indica que “[...] é consenso a importância e a relevância dos aspectos ESG para os negócios, mas temos um caminho para avançar em termos de estratégia, gestão e prática” (Barreto e Silva et al., 2021). Essa pesquisa relata que 86% dos participantes consideraram que poderão sofrer impacto negativo no futuro, caso o ESG não seja relevante para a gestão, e 75% consideraram o ESG como prioridade, mas apenas 14% indicaram levar em conta esses aspectos na tomada de decisão (Barreto e Silva et al., 2021).

A pesquisa em gestão desempenha um papel importante na abordagem dos “grandes desafios”, desenvolvendo estruturas teóricas e identificando mecanismos pelos quais esses desafios impactam e são impactados pelas organizações (George et al., 2016). Ao oferecer soluções e promover esforços colaborativos e interdisciplinares, a pesquisa em gestão contribui para entender as causas fundamentais dos problemas globais e aprimorar a adaptação organizacional para abordá-los de forma eficaz por meio de análises sistemáticas e pesquisas empíricas. Esses esforços ajudam a lidar com questões complexas, fomentando a inovação e impulsionando mudanças positivas na sociedade (Howard-Grenville & Spengler, 2022). No âmbito da estratégia organizacional, a pesquisa em gestão também esclarece formas de coordenação e de enfrentamento dos “grandes desafios”.

A pesquisa em estratégia organizacional auxilia na abordagem de questões mais amplas da sociedade e sua relação com a gestão contemporânea das organizações (Vaara & Durand, 2012). Ao estudar como as organizações integram o ESG em sua estratégia organizacional, pode-se evoluir o entendimento sobre como esses fatores influenciam a tomada de decisões, o desempenho organizacional e o impacto na sociedade. Pesquisar ESG no contexto da estratégia não apenas tem aplicações teóricas, mas pode ser relevante para gestores e formuladores de políticas, podendo apoiar o desenvolvimento de práticas sustentáveis e governança responsável, contribuindo para uma abordagem mais holística e impactante da estratégia organizacional (Jarzabkowski et al. 2022).

Gestores intermediários possuem variados recursos organizacionais a serem aplicados para influenciar a formulação e implementação estratégica (Wooldridge & Floyd, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992; Harding et al., 2014). Empresas de capital aberto brasileiras passaram a ter praticantes da estratégia com foco em ESG em vários níveis da organização (Barreto e Silva et al., 2021). Esses praticantes da estratégia passam por desafios que outros gestores de outras áreas também passam na hora de buscar relevância organizacional e recursos (Rezvani, 2017) para desenvolver práticas estratégicas que influenciam as ações da organização como um todo, por meio de *sensemaking* e *sensegiving* (Seidl et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2025). Gestores (gerentes, líderes de áreas, diretores, membros do conselho) cujo foco é o ESG, responsabilidade social e ou ambiental, poderão fornecer informações importantes sobre a sua experiência, detalhes sobre sua atuação, a sua relevância interna, desafios enfrentados, estratégias políticas, narrativas e argumentativas, e suas conquistas, práticas e rotinas que ajudaram, ou não, a fazer seu setor tornar-se mais estratégico em sua organização.

1.4 Estrutura

Após esta introdução, o próximo capítulo é dedicado ao referencial teórico, no qual serão abordados os constructos e o embasamento teórico norteadores dessa dissertação. Esses constructos são a Estratégia como Prática (Praticantes, Prática e Práxis), o *Sensemaking* e o *Sensegiving* estratégicos, e a relação da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) com as questões ambientais, sociais e de governança nas organizações (ESG), e suas atribuições estratégicas. No capítulo seguinte, a metodologia utilizada nesta pesquisa será apresentada, incluindo os conceitos constitutivos, a intenção da coleta de dados e como será realizada e apresentada a análise desses dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo estabelece as bases teóricas que sustentam este estudo, explorando conceitualmente e definindo os constructos norteadores desta pesquisa. Partindo de uma contextualização da estratégia organizacional, o referencial aborda a perspectiva da SAP, uma lente sociológica que se interessa por como atores organizacionais conduzem o "fazer estratégico" (*strategizing*) (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2007), definindo o praticante da estratégia foco deste estudo, o gestor intermediário (Wooldridge & Floyd, 1990; Harding et al., 2014; Rezvani, 2017). Dentro dessa abordagem, aprofundam-se nos conceitos de *Sensemaking* e *Sensegiving* estratégicos, que integram a prática estratégica e são necessários para que praticantes possam interpretar a realidade, influenciar a construção do sentido coletivo e a práxis estratégica nas organizações (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005; Jarzabkowski, 2007). Por fim, esses conceitos são aplicados ao campo temático da pesquisa, explorando a evolução da CSR, sua relação com o ESG e suas implicações para a estratégia organizacional. A abordagem dos conceitos-chave visa direcionar o olhar da pesquisa para os aspectos mais relevantes da prática organizacional, orientando a construção das proposições teóricas e metodológicas necessárias à realização deste estudo.

2.1 A Estratégia organizacional

A estratégia organizacional é um tema amplamente estudado sob diversas abordagens, metodologias, paradigmas e epistemologias. Tradicionalmente, a estratégia foi abordada sob a ótica econômica, na qual o processo de formulação foi atribuído como um papel praticamente exclusivo da alta gestão das organizações (Child, 1972), considerado um movimento de escolha *top-down* da liderança (Andrews, 1971; Ansoff, 1965). Porter (1991) indica que a estratégia é o ato de alinhar uma empresa ao seu ambiente, o que envolve uma análise abrangente da estrutura do setor para posicionar a companhia de forma a superar seus concorrentes por meio da obtenção e manutenção de vantagens competitivas, exigindo também a criação e exploração das competências distintas da empresa, suas forças únicas, para alcançar um desempenho superior e sustentável.

Barney (1991) indica que, para manter vantagens competitivas, uma empresa deve possuir e gerir recursos que sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, uma vez que tais características garantem que esses recursos proporcionem estratégias exclusivas e eficientes que concorrentes não conseguem replicar facilmente. Além disso, é

essencial que gestores compreendam profundamente o potencial econômico desses recursos para explorá-los adequadamente, pois a vantagem competitiva não pode ser simplesmente comprada no mercado; ela deve ser encontrada na combinação de recursos únicos e difíceis de imitar já controlados pela empresa, garantindo, assim, a sustentabilidade dessa vantagem frente a esforços competitivos.

Como gerir recursos diversos de maneira a obter vantagens competitivas está no cerne do estudo da estratégia tradicional, numa visão em que se observa a empresa de forma macro e sua relação com o mercado e outras empresas (Barney, 1991). A estratégia na escola tradicional econômica é vista como algo que as organizações possuem e instrumentalizam por meio de sua atuação. Nesse sentido, Peteraf (1993) expande e complementa as ideias apresentadas sobre vantagem competitiva e recursos ao enfatizar a importância dos recursos internos e heterogeneidade das firmas na criação de vantagens sustentáveis. Enquanto a abordagem de Porter (1991) foca na análise das forças externas do setor e na estrutura da indústria para explicar a competitividade, a visão baseada em recursos, conforme defendida por Barney, concentra-se nos recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis dentro da empresa, que são considerados no processo de planejamento estratégico (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Contudo, a estratégia de uma organização não deve ser entendida como um plano imutável, alterado apenas em momentos predeterminados pela decisão da alta gestão. Há espaço para a formulação estratégica ocorrer na prática, de forma emergente e não prevista no planejamento estratégico formal (Mintzberg, 1978). O campo da dinâmica das rotinas organizacionais aponta que há flexibilidade naquilo que muitas vezes é tido como imutável nas organizações (Feldman & Pentland, 2003; Becker, 2004; Feldman et al., 2016; Seidl et al., 2021). Na prática, há espaço para que atores organizacionais influenciem em tempo real as rotinas, e, conseqüentemente, a estratégia (Whittington, 2003; 2007; Feldman et al., 2016; Jarzabkowski et al., 2012; Seidl et al., 2021).

2.2 A estratégia como prática

A SAP visa estudar a estratégia como algo que as organizações fazem, e não como algo que possuem (Whittington, 1996; 2003; Jarzabkowski, 2004; Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2012, 2025) sob uma ótica de prática social relacionada aos conceitos de estrutura e agência (Whittington, 2002, 2007) situada em um paradigma construcionista

(Bernardes, 2005; Rouleau & Cloutier, 2022). Bernardes (2005) traz a seguinte definição para a perspectiva construcionista:

[..] a perspectiva construcionista considera a relação entre empresa e ambiente integrando todos os elementos da relação: os elementos do ambiente, os membros das empresas e os processos de interação. Adotar uma abordagem construcionista da estratégia implica em considerar a organização, o ambiente e suas fronteiras como construções sociais, concebidos de acordo com os significados que são atribuídos a eles pelos atores implicados na sua relação; as estruturas tanto como meio de interação dos atores como resultados das interações; as interações entre os atores através das conversações (Bernardes, 2005).

A SAP representa um novo olhar sob a estratégia, cujo ímpeto é de levar a sério o trabalho dos praticantes da estratégia (Whittington, 1996; 2003), mudando o foco da competência econômica central da corporação (Porter, 1991) para a competência prática dos estrategistas das organizações (Whittington, 1996; Jarzabkowski & Wilson, 2002). A abordagem sob uma lente econômica da estratégia não aprofunda como estrategistas atuam e interagem ao longo de todo o processo de formulação e implementação estratégica para fazer com que o posicionamento econômico se realize (Whittington, 1996; Rouleau & Cloutier, 2022).

Segundo Whittington (1996), a prática estratégica não é uniforme e requer estrategistas com visão sistêmica (Senge, 1990), necessitando de aptidão para atuar dentro das estruturas e rotinas existentes para além do conhecimento teórico idealizado. Habilidades diferentes fazem com que os estrategistas atuem de formas diferentes; até mesmo dentro de uma mesma organização, as diferentes funções implicam práticas estratégicas distintas, ou seja, na prática o que as pessoas realmente fazem pode divergir significativamente das regras, rotinas, regulamentos e definições formais de suas funções (Whittington, 1996; Jarzabkowski & Wilson, 2002).

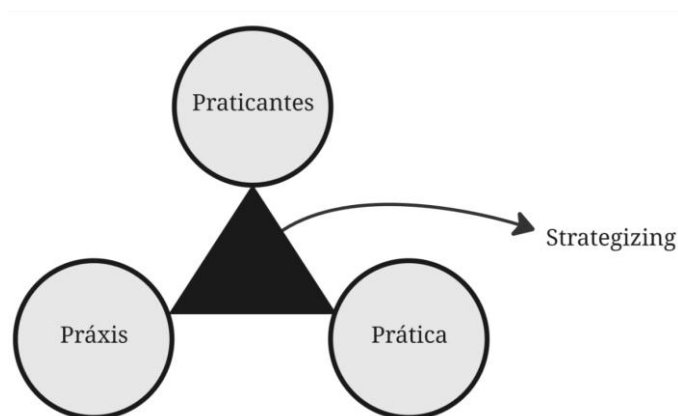
A realidade é moldada pela contínua interação entre ator e estrutura, reflexiva e mútua: a construção da estratégia acontece nas interações entre atores, e na interação dos atores com o seu ambiente, construindo conhecimento e compreensão coletivamente (Jarzabkowski & Wilson, 2002) num sistema interpretativo compartilhado, ou *Habitus* (Bourdieu, 1990). A ação de, por meio desse sistema interpretativo, escanear a conjuntura atual em que se insere a organização, dar sentido ao processo de tomada de decisão, alinhar os fundamentos que guiam

as atividades, as práticas e as rotinas, é também conhecida como *sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Balogun & Johnson, 2004; Weick et al., 2005; Maitlis & Lawrence, 2007; Cunliffe & Coupland, 2012). A ação de influenciar o *sensemaking* de outros atores organizacionais, ou seja, a intenção de influenciar práticas e processos relacionados à tomada de decisão, por meio de discursos, negociações e da política intraorganizacional é definida como *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005). *Sensemaking* e *sensegiving* são conceitos ligados à prática estratégica (Jarzabkowski & Wilson, 2002; Jarzabkowski et al., 2022) e serão explorados em uma seção própria posteriormente.

Jarzabkowski et al. (2007) desenvolveram um *framework* (Figura 1) para abordar o fazer estratégico (*strategizing*): o nexos entre os praticantes e as práticas que eles empregam para moldar a práxis da estratégia. *Strategizing* é também associado como sinônimo à prática estratégica, envolvendo ambos os rituais de formulação e implementação (Friesl et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2025). Nesse *framework*, “prática” refere-se à combinação de elementos cognitivos, comportamentais, procedimentais, discursivos, motivacionais e físicos (Jarzabkowski et al., 2007). “Praticantes” são os atores organizacionais que atuam na construção social da prática estratégica (Jarzabkowski et al., 2007). “Práxis” nesse contexto compreende a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos distintos e dispersos com as instituições nas quais os indivíduos atuam e para as quais contribuem, com todos esses elementos embricados de forma social, política e econômica (Jarzabkowski et al., 2007).

Figura 1

3Ps da Estratégia Como Prática (SAP) relacionada à Implementação estratégica



Adaptado de: *Strategizing: The challenges of a practice perspective*, de Jarzabkowski P., Balogun J. e Seidl D., 2007.

Os elementos explicitados nesse framework (Figura 1) possuem influência significativa na gestão e na criação de valor das organizações. Em suma, *Strategizing* relaciona-se com os diferentes padrões de ações que gestores em uma organização, por meio da interação social, utilizando procedimentos e artefatos da construção estratégica, definem, modificam ou até mesmo não implementam a estratégia pretendida (Jarzabkowski et al., 2007, 2025).

O plano estratégico de uma organização pode ser entendido como uma forma de ficção, retórico, no sentido de ter sido criado, inventado e usado para tentar convencer outros atores sobre a direção futura da organização, num processo de comunicação (Spee & Jarzabkowski 2011; Küpers et al., 2012). A prática estratégica requer adaptabilidade, pois as relações humanas e todas as atividades da gestão que são essenciais para a formulação e implementação da estratégia (reuniões, consultorias, relatórios, apresentações, comunicação) influenciam e são influenciadas pelo próprio ato de implementá-la (Rouleau & Cloutier, 2022).

Praticantes atuam no fazer, desenvolver, coordenar e executar a estratégia nas organizações, e incluem os membros da alta liderança, aqueles que estão em nível menos elevado na hierarquia, como gestores intermediários (Burgelman, 1983; Westley, 1990; Floyd & Wooldrige, 1992), e profissionais externos à organização, como consultores, agentes de bancos de investimentos, advogados e outros, desde que exerçam alguma influência na formação, implementação ou na tomada de decisão estratégica (Whittington, 2007). O nível de inclusão e transparência com diferentes *stakeholders* na prática estratégica, incluindo gestores intermediários, colaboradores de níveis táticos, consultores, clientes, comunidade afetada pela atividade da organização e outros, relaciona-se com o conceito de estratégia aberta (Chesbrough & Appleyard, 2007; Appleyard & Chesbrough, 2017; Hautz et al., 2017).

A mediação do fazer estratégico pelas ferramentas (técnicas analíticas como SWOT, matriz BCG, relatórios, *softwares* de gestão, computadores) fará com que essa materialidade, os artefatos, influenciem a estrutura a partir de seu uso (Whittington, 2007; D’Adderio, 2021). Essa definição relaciona-se com o conceito de actante: qualquer entidade, incluindo indivíduos, grupos, objetos, tecnologias, conceitos ou mesmo forças, que possuem alguma influência ou efeito no mundo (Latour, 1996). Mintzberg (1978), ao identificar o processo da estratégia emergente a partir da observação de sequências de padrões na tomada de decisão gerencial, demonstra como que na práxis existe espaço para emergir aquilo que nem foi explicitado no ritual de planejamento, tornando-se parte da estratégia organizacional, o que é corroborado por Whittington (2002, 2006, 2007), Jarzabkowski et al. (2012) e até mesmo nos estudos de materialidade e artefatos, em especial D’Adderio (2021).

De acordo com Rouleau e Cloutier (2022), a prática estratégica é a contínua realização social de conhecimento situado e coletivo executada por estrategistas e outros atores organizacionais em múltiplos níveis hierárquicos. As autoras argumentam que uma visão da estratégia baseada na prática enfatiza o fazer da estratégia em vez de seus resultados. Isso contrasta com visões tradicionais da estratégia, que se concentram na formulação e implementação de planos estratégicos *top-down* (Child, 1972; Barney, 1991; Porter, 1991; Peteraf, 1993). Uma das principais contribuições da SAP é justamente expandir o entendimento de quem é um ator estratégico, indo além das posições hierárquicas formais (Jarzabkowski et al., 2025).

Rouleau e Cloutier (2022) afirmam que uma visão da estratégia baseada na prática pode ser considerada holística, pois considera relevante os diversos atores e fatores envolvidos no processo estratégico com maior probabilidade de levar ao desenvolvimento de estratégias inovadoras e eficazes. Além disso, existem lacunas a serem abordadas pela SAP: as atividades observáveis na perspectiva de indivíduos e/ou coletivos na construção estratégica, a contínua desconexão entre ações micro e macro de *strategizing* (Rouleau & Cloutier, 2022), e nas formas às quais a estratégia organizacional pode se adaptar com a crescente influência dos desafios da sociedade, em especial em relação ao ESG (Jarzabkowski et al., 2022). Desta forma, é relevante definir o praticante da estratégia foco desta pesquisa, o Gestor Intermediário.

2.2.1 Gestores Intermediários como praticantes da estratégia

A gestão intermediária é definida como a camada hierárquica situada entre o nível operacional e a alta gestão, responsável por implementar os planos da alta administração e gerir subordinados (Harding et al., 2014). Rezvani (2017) identifica que os gestores intermediários foram considerados na literatura inicial sobre a temática como intermediadores passivos do processo estratégico, meros operadores da estratégia, exercendo funções como lideranças setoriais, aplicadores do direcionamento estratégico, possuindo acesso aos tomadores de decisão e sendo fonte de informação para quem toma decisões estratégicas. Autores como Burgelman (1983), Westley (1990), Wooldridge e Floyd, (1990) desenvolvem um entendimento do papel estratégico mais ativo dos gestores intermediários, colocando-os como atores relevantes da prática estratégica.

Gestores intermediários atuam como elos que conectam a informação organizacional em um movimento de mão dupla: para cima, eles informam e moldam as decisões da alta gestão, fornecendo dados da realidade operacional e sugestões estratégicas, mas também exercem uma influência para baixo, ao traduzir os planos estratégicos em ações coordenadas para os níveis operacionais, buscando garantir a implementação da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992). A contribuição dos Gestores Intermediários no processo estratégico envolve (1) apresentar e defender ideias inovadoras à alta administração; (2) sintetizar informações ao selecionar, categorizar e mesclar informações estratégicas e práticas; (3) facilitar a adaptação coordenando pessoas e recursos da melhor forma; e (4) implementar a estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992). Numa visão administrativa, cabe ao Gestor Intermediário atribuir atividades, liderar, orçar, programar, contratar e demitir, práticas que exigem conhecimento técnico e gerencial para alcançar os objetivos organizacionais atuando como líderes de segundo nível (Rezvani, 2017).

Westley (1990) indica que a relevância estratégica de gestores intermediários pode ser diferente em organizações diferentes, dependendo do nível de inclusão/exclusão deles nas discussões que impactam a estratégia organizacional. A autora ainda conclui que a construção de sentido estratégico organizacional não é um processo unidirecional de comunicação, mas construído por meio das interações, ou conversas estratégicas: processo de negociação, que permite a recombinação de informações, a mediação de inconsistências e a construção coletiva de significado. Contudo, a literatura aponta para dilemas e percepções contraditórias sobre sua identidade e função: ora são vistos como elos vitais e leais, ora como obstáculos à mudança; ora como controladores poderosos, ora como controlados e vulneráveis (Burgelman, 1983;

Westley, 1990; Floyd & Wooldrige, 1992; Rouleau, 2005; Harding et al., 2014; Gjerde & Alvesson, 2019).

Assim, como a conjuntura em que uma organização está inserida exerce influência na formulação e implementação da estratégia, os profissionais da estratégia também possuem influência (Rouleau, 2005; Whittington, 2007; Jarzabkowski et al., 2012). Harding et al. (2014) indicam que os gestores intermediários são, simultaneamente, controladores e controlados, resistentes e resistidos, uma condição única na hierarquia organizacional, pois, embora outros atores organizacionais sejam sujeitos e objetos de controle e resistência, o gestor intermediário é sujeito e objeto de ambos. A identidade do gestor intermediário ao olhar para cima, para a alta gestão, para o lado, para os outros gestores intermediários, e para baixo, para a equipe coordenada por ele, acaba por constituir performaticamente a sua própria hierarquia organizacional (Harding et al., 2014). À medida que as organizações se tornam mais complexas, será necessário compreender e atualizar a função dos gestores intermediários, sua autonomia e os mecanismos pelos quais eles fomentam interações organizacionais verticais e laterais, e influenciam a estratégia (Rouleau, 2015; Gjerde & Alvesson 2019).

Tarakci et al. (2023) reforçam a complexidade de definição sobre o papel dos gestores intermediários, questionando se são "Heróis ou Vilões", vistos ora como burocracia desnecessária, ora como atores estratégicos relevantes. A estrutura hierárquica em que se insere o gestor intermediário resulta em dilemas relacionados a sua atuação. Segundo Gjerde e Alvesson (2019), Gestores Intermediários não atuam meramente transmitindo diretivas de cima para baixo, mas filtrando seletivamente, remodelando e, por vezes, protegendo seus subordinados das pressões vindas da alta administração, desempenhando assim um papel de protetor da sua equipe. Essa postura de resiliência reflete uma forte identificação com suas equipes em vez de lealdade hierárquica com a alta gestão, posicionando os gestores intermediários como intérpretes e negociadores de demandas estratégicas que equilibram pressões concorrentes dos diferentes níveis da organização, corroborando com Floyd e Wooldrige (1992), Harding et al. (2014). As emoções são fatores que também podem influenciar diretamente a atuação de gestores intermediários (Kroon & Reif, 2021).

Ao gerenciar tensões organizacionais, ajudar a sustentar valores e culturas profissionais, e exercer agência ao moldar a estratégia, gestores intermediários podem ser considerados praticantes relevantes da estratégia organizacional (Rouleau, 2005; Balogun et al., 2015; Jarzabkowski et al., 2025). Esse papel nuançado ressalta a posição estratégica central, mas frequentemente ambivalente, dos gestores intermediários em organizações complexas e profissionalizadas (Floyd & Wooldrige, 1992; Harding et al., 2014; Gjerde & Alvesson, 2019).

2.2.2 A Prática Estratégica

O trabalho relacionado à estratégia organizacional envolve comportamento gerencial, práticas e atividades, englobando uma interação complexa de atores, atividades e ferramentas que são essenciais para traduzir a intenção estratégica em resultados acionáveis dentro das organizações, resumida no conceito de *strategizing* (Friesl et al., 2021; Feldman et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2025). A SAP se interessa no que praticantes da estratégia realmente fazem, nos recursos que utilizam, nos relatórios que produzem, na sua influência organizacional e como o contexto organizacional e social mais amplo molda suas ações (Friesl et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2025).

A prática organizacional é um padrão recorrente de ações interdependentes, que engloba atividades cognitivas e corporais, o uso de ferramentas e o conhecimento dos participantes para realizar tarefas específicas (Jarzabkowski, 2004). Embora rotinizada, essa prática é flexível e pode ser modificada pelos atores para atingir os objetivos da organização, conectando os níveis macro e micro, emergindo das rotinas, eventos e normas que constroem o trabalho estratégico no dia a dia (Whittington, 2002; Feldman et al., 2021; Seidl et al., 2021).

Uma pesquisa que investiga as práticas consequenciais à estratégia de um gestor intermediário de ESG em empresas de capital aberto no Brasil pode se beneficiar da análise da coordenação como uma atividade central. Segundo Jarzabkowski et al. (2012), a coordenação nas organizações não é um processo linear e predefinido, mas sim uma prática dinâmica, constituída continuamente à medida que os envolvidos tomam decisões, adaptam-se e formalizam novas rotinas. Essa visão alinha-se à perspectiva de rotinas como sistemas geradores (Feldman & Pentland, 2003; Seidl et al., 2021), em que estrutura e ação se moldam mutuamente, e as práticas são constantemente modificadas ou recriadas para alinhar objetivos estratégicos e atividades.

Para entender essa dinâmica, Jarzabkowski et al. (2012) propõem um modelo de cinco ciclos de coordenação sobrepostos e interdependentes. O processo inicia com uma disrupção da coordenação (1), que altera rotinas e processos existentes, criando lacunas que exigem orientação para seu preenchimento (2). A resposta a essas lacunas leva à criação de novos elementos de coordenação (3), como sistemas, relacionamentos e processos, cujo surgimento é altamente dependente do contexto específico da organização. Com a maturação dessas novas formas de atuação, ocorre a formação de novos padrões de coordenação (4), em que as conexões entre os elementos recém-criados se tornam evidentes. O ciclo culmina na estabilização desses

elementos (5), institucionalizando-os como parte da governança e da estrutura organizacional. No entanto, Jarzabkowski et al. (2012) ressaltam que mesmo essa estabilização é provisória, pois a própria execução das rotinas pode gerar mudanças constantes em resposta a fatores internos ou externos.

Considerando esse ciclo e a abordagem da SAP, que foca no nexo entre praticantes, práticas e práxis, torna-se relevante aprofundar o entendimento de como os tomadores de decisão, como o gestor intermediário de ESG, constroem ativamente a realidade organizacional por meio da prática estratégica que é consequencial, em contextos específicos, para a criação e manutenção de valor (Jarzabkowski et al., 2022). Práticas consequenciais à estratégia possuem importância organizacional e moldam o posicionamento, a direção, a geração e manutenção de valor dentro das organizações (Rouleau & Cloutier, 2022). A questão central, então, é definir o que torna uma prática "consequencial" para a estratégia. Uma prática é considerada consequencial na medida em que influencia os resultados estratégicos, os rumos, a sobrevivência e a vantagem competitiva (Johnson et al., 2003; Seidl et al., 2024), ainda que tais consequências não tenham sido intencionadas ou formalizadas na estratégia pretendida (Jarzabkowski et al., 2007; Seidl et al., 2024; Jarzabkowski et al., 2025).

Jarzabkowski et al. (2019) apontam que ações em toda a organização coevoluem com a estratégia e a estrutura para fazer possível ocorrer mudanças em uma organização. Isso envolve três diferentes ciclos de ação: ciclos de ação iniciais, ciclos de ação de reforço e ciclos de ação de reflexão. Quando há uma intencionalidade na mudança organizacional, na estratégia pretendida, quando ela cria rupturas e problemas em sua materialização, é necessário negociação entre os praticantes da estratégia, seguida por realinhamento e redefinições do escopo da mudança pretendida.

Jarzabkowski et al. (2021) argumentam que as práticas cotidianas e mundanas, embora não sejam formalmente estratégicas, podem produzir efeitos indiretos, mas cumulativos, que moldam os padrões de ação e a trajetória de longo prazo da organização: o que é "consequencial" não é ditado pela organização, mas pode ser identificado compreendendo as ações de praticantes da estratégia, reconhecendo que a estratégia emerge tanto de grandes decisões quanto das interações do dia a dia (Jarzabkowski et al., 2021).

Seidl et al. (2024) propõem quatro características que identificam as práticas estratégicas: (1) atividades que produzem consequências importantes, seja em nível micro (indivíduos, grupos), organizacional ou macro (indústria, sociedade), ou seja, baseada na consequencialidade; (2) atividades que podem ser rotuladas como estratégicas, seja pelos praticantes ou por serem parte do discurso institucionalizado da estratégia; (3)

atividades realizadas pelos atores oficialmente encarregados do trabalho de estratégia, como a alta gestão, gestores intermediários, conselhos de administração, ou até mesmo estrategistas temporários e consultores externos; (4) atividades que formam um padrão recorrente significativo, constituído pelas próprias atividades, como rotinas diárias ou interações que reproduzem uma estratégia ou identidade organizacional, conforme descrito por Mintzberg (1978). Atividades estratégicas podem ser caracterizadas em mais de uma forma (Seidl et al., 2024).

Rouleau (2015) analisa o trabalho estratégico dos gestores intermediários, e para compreender as práticas estratégicas, é relevante explorar como os gestores interpretam e dão sentido às mudanças estratégicas, aos processos comunicacionais e conversacionais usados para influenciar e alinhar interesses, compreender as habilidades de negociação, influência e resistência dos contextos de atuação dos gestores intermediários. Essas práticas podem ser descritas como *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Weick et al., 2005; Rouleau, 2005; Maitlis & Christianson, 2014; Langenmayr et al., 2023) e relevantes para a construção da estratégia organizacional, conforme apontado por Seidl et al. (2024).

2.2.2.1 *Sensemaking e Sensegiving estratégicos*

O conceito de *sensemaking* é multidisciplinar, apresentando tanto convergências quanto dissonâncias entre diferentes escolas de pensamento (Turner et al., 2023). Segundo a revisão de Turner et al. (2023), há um consenso de que o *sensemaking* é um processo (cognitivo, emocional e intuitivo), que pode ser analisado em múltiplos níveis (do individual ao societal) e é fortemente influenciado pelo contexto. As divergências, contudo, residem na lente de análise: enquanto autores como Weick o veem como um processo colaborativo e coletivo, outros como Dervin focam no indivíduo (Turner et al., 2023). Além disso, ele pode ser analisado tanto como uma atividade com início e fim, quanto como um processo iterativo e de longo prazo (Turner et al., 2023; Urquhart et al., 2024).

Para a finalidade desta dissertação, adota-se a linha de Weick (1979, 1995) para o estudo do *sensemaking* dentro das organizações, trazendo algumas convergências e abordagens de outros autores, buscando também compreender o *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991) dentro do contexto da SAP. A linha de Weick (1979, 1995) interessa-se pelo *sensemaking* observando o papel das pessoas no contexto organizacional, sejam elas internas ou externas à organização, buscando compreender como atores organizacionais atuam frente a situações

organizacionais complexas, analisando as interações que fazem com que o processo de tomada de decisão dentro do contexto organizacional possa ocorrer de forma coerente (Urquhart et al., 2024).

De acordo com Weick (1995), as organizações são estruturas sociais em constante mudança, constituídas pela comunicação contínua e pela intersubjetividade de interpretações mutuamente reforçadas. A troca de informações entre atores internos e externos, por meio de múltiplos canais, como reuniões, eventos e relatórios, é o que torna os processos e rotinas possíveis, incluindo a prática estratégica (Tsoukas & Chia, 2002; Weick et al., 2005; Seidl et al., 2021). Nesse contexto, a interpretação de informações torna-se relevante para a coordenação e a prática da estratégia (Balogun & Johnson 2004; Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Analisando essa dinâmica, Gioia e Chittipeddi (1991) exploraram os processos de *sensemaking* (construção de sentido) e *sensegiving* (disseminação de sentido). O *sensemaking*, de natureza cognitiva, envolve a criação de uma visão (uma interpretação viável da realidade) e sua posterior revisão com base em novas informações (Gioia & Chittipeddi, 1991). O *sensegiving*, por sua vez, está ligado à ação e engloba a sinalização (comunicar e defender a visão) e a energização (influenciar os *stakeholders* a adotarem a visão proposta), criando um ciclo em que a interpretação e a influência são utilizadas na busca pela relevância organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991). A partir da construção de sentido da interpretação de novas informações, molda-se o *sensegiving*, possibilitando adaptações (Gioia & Chittipeddi, 1991) e permitindo que novas estratégias emergjam para além do que foi inicialmente pretendido (Mintzberg, 1978). Em suma, os atores organizacionais utilizam diversos canais, como conversas, documentos e narrativas formais e informais (Balogun & Johnson, 2004; Cunliffe & Coupland, 2012), para, por meio da linguagem e do discurso, influenciar outros a adotarem o direcionamento estratégico defendido (Rouleau, 2005; Sparr, 2018; Langenmayr, 2023).

Fundamentalmente, o *sensemaking* organizacional parte da percepção individual, é retrospectivo, contínuo e construído socialmente, resultando em entendimentos plausíveis, ainda que não exatos (Weick, 1995; Pascucci & Meyer, 2013). Nesse processo, os gestores são coautores da experiência organizacional, construída por meio de diálogos estratégicos, como argumenta Cunliffe (2001): os bons gestores possuem consciência reflexiva, compreendem que são influenciados pela realidade, mas também que são agentes de sua constante modificação, utilizando a linguagem e o diálogo como ferramentas para navegar as complexidades inerentes aos processos constituintes de uma organização.

O *sensemaking* é um processo contínuo, não linear e social, através do qual a realidade organizacional é construída. Ele é moldado tanto por fatores externos, como mídia, instituições

e debates públicos que inserem conceitos como o de ESG nos diálogos corporativos, quanto por aspectos subjetivos, como as emoções e visões de mundo dos indivíduos (Weick et al., 2005; Kroon & Reif, 2021). Em um ambiente de informação distribuída, diferentes atores organizacionais constroem a realidade de forma interdependente, negociando divergências a partir de suas distintas compreensões e posições para alcançar definições compartilhadas (Naumer et al., 2008; Pascucci & Meyer, 2013).

Na prática estratégica, essa dinâmica é perpassada por relações de poder e hierarquia. Embora a alta gestão geralmente domine as definições estratégicas (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005; Kraft et al., 2016), sua implementação efetiva depende do trabalho dos gestores intermediários, responsáveis por conduzir os mecanismos de coordenação na prática (Burgelman, 1983; Floyd & Wooldridge, 1992; Rouleau, 2005). O *sensegiving* é fundamental para que a estratégia se integre ao *sensemaking* coletivo da organização (Mantere et al., 2012). Esse processo age sobre as estruturas cognitivas dos indivíduos, conhecidas como *schemata* (Balogun & Johnson, 2004) ou "quadros de conhecimento" (Weick et al., 2005), que são constantemente ajustadas por interações sociais e narrativas. Assim, o *sensemaking* organizacional se revela uma construção social e incorporada, pela qual os indivíduos dão sentido a si mesmos como profissionais e às suas ações (Cunliffe & Coupland, 2012; Weick, 2012). O *sensegiving*, por sua vez, pode variar em escala, partindo desde uma visão ampla de mudança até informações contextuais específicas (Kraft et al., 2015).

Maitlis (2005) analisa o processo social do *sensemaking* organizacional a partir de duas dimensões: o quão animado e o quão controlado ele é. Neste contexto, "animado" refere-se ao nível de energia, dinamismo e participação ativa dos diversos atores organizacionais. Já o *sensemaking* "controlado" diz respeito ao nível de regulação, direção e gestão por parte da liderança, que utiliza procedimentos estruturados e diretrizes para influenciar a construção de sentido. Ao combinar essas duas dimensões com o nível de engajamento no *sensegiving* (alto ou baixo) tanto da liderança quanto dos *stakeholders*, Maitlis (2005) propõe uma matriz (Figura 2) com quatro dinâmicas distintas. O cenário ideal, denominado *Sensemaking* Guiado, ocorre quando há alto engajamento de ambos os grupos, resultando em um processo que é, simultaneamente, muito animado e muito controlado, o que leva a um entendimento coletivo profundo e a ações consistentes. Nos outros cenários, o desequilíbrio gera resultados menos eficazes: o *Sensemaking* Fragmentado (alta animação, baixo controle) leva a ações inconsistentes; o *Sensemaking* Restrito (baixa animação, alto controle) produz uma unidade superficial; e o *Sensemaking* Mínimo (baixa animação e baixo controle) resulta em desarticulação e falta de entendimento.

Figura 2*Matriz do Sensemaking Organizacional*

Sensegiving da Liderança	Alto Sensegiving	Sensemaking Guiado - Alta animação - Alto controle - Resultado: - Unidade e profundidade da compreensão - Consistência das ações emergentes	Sensemaking Restrito - Baixa animação - Alto controle - Resultado: - Unidade sem profundidade na compreensão - Consistência das ações de forma pontual
	Baixo Sensegiving	Sensemaking Fragmentado - Alta animação - Baixo controle - Resultado: - Multiplicidade na compreensão, sem profundidade - Inconsistência das ações emergentes	Sensemaking Mínimo - Baixa animação - Baixa controle - Resultado: - Falta de unidade e profundidade na compreensão - Ações pontuais, unitárias, e sem consistência
		Alto Sensegiving	Baixo Sensegiving
Sensegiving dos Stakeholders			

Adaptado de *The Social Processes of Organizational Sensemaking*, de Maitlis S., 2005.

As dinâmicas de construção de sentido na organização são moldadas pela interação entre liderança e *stakeholders*. Maitlis (2005) demonstra que, quando há alto engajamento no *sensegiving* por parte de ambos, emerge um *sensemaking* "guiado", que resulta em unidade e consistência nas ações. Esse processo não é preestabelecido, mas sim uma construção diária, ancorada no repertório de atores como os gestores intermediários, que usam o enquadramento semântico para conectar a estratégia ao contexto externo (Rouleau, 2005). O *sensegiving* pode ser, portanto, considerado uma prática performativa de persuasão (Maitlis & Lawrence, 2007; Cunliffe & Coupland, 2012; Sparr, 2018), e gestores intermediários podem utilizá-lo de forma política para influenciar a estratégia em múltiplos níveis, especialmente em momentos de incerteza (Hope, 2010; Filstad, 2014).

A emergência do *sensegiving* é frequentemente acionada por "gatilhos estratégicos", como problemas enigmáticos que afetam o desempenho (Maitlis & Christianson, 2014), e habilitada por condições como a expertise, a legitimidade do ator e a existência de momentos oportunos, como reuniões e comitês (Maitlis & Lawrence, 2007). O futuro de uma organização não é um destino predeterminado, mas um leque de possibilidades moldado pelas múltiplas e dinâmicas interpretações que os atores organizacionais fazem do passado e do presente rumo ao futuro (Sanberg & Tsoukas 2015; Maitlis & Christianson, 2014; Kaplan & Orlikowski,

2013). Diante desse cenário de incerteza, empresas que prosperam são as que reconhecem essa multiplicidade de visões, gerenciam efetivamente as tensões decorrentes e constroem soluções estratégicas a partir do diálogo: é nesse contexto que o *sensemaking* estratégico se torna importante, sendo acionado por diversos fatores situacionais, como a conjuntura, a política, a emoção e a tecnologia (Kaplan & Orlikowski, 2013). O processo é especialmente ativado por gatilhos como falhas nos processos habituais ou eventualidades ambíguas, que forçam os indivíduos a intervir para recompor o sentido e navegar a complexidade (Sanberg & Tsoukas 2015; Maitlis & Christianson, 2014; Kaplan & Orlikowski, 2013).

Em suma, espera-se que os líderes conduzam o *sensegiving* para guiar a construção de sentido coletivo, adaptando sua abordagem para validar preocupações e capacitar os colaboradores (Kraft et al., 2016). Para além do discurso, a alta gestão pode utilizar a influência e o poder para realizar mudanças estruturais, reorganizando diretorias e recursos como uma forma potente de *sensegiving* (Weiser, 2021) e até de *sensebreaking*, em que significados estabelecidos são deliberadamente desconstruídos para dar lugar a novas formas de pensar (Maitlis & Christianson, 2014). Weiser (2021) explora essa dinâmica por meio de um modelo multimodal, em que o *sensemaking* intelectual (discurso e crenças) é materializado por mudanças substanciais (na estrutura e nos processos), permitindo que os membros da organização compreendam a mudança por meio do *sensemaking* experimental, ou seja, vivenciando suas consequências práticas. Esse processo é complementado pela gestão do *sensemaking* do processo estratégico, no qual os praticantes definem, alinham e ajustam o escopo da estratégia para guiá-la de forma coerente (Langenmayr et al., 2023) a tornar-se parte da práxis estratégica.

2.2.3 A Práxis estratégica

De acordo com Whittington (2006), a práxis da estratégia corresponde às atividades observadas e sentidas da estratégia, podendo ser vista como um fluxo de tais atividades ao longo do tempo (Spee & Jarzabkowski, 2009), incluindo a tomada de decisão, o planejamento, a "venda de ideias", as análises e a criação de objetivos. A práxis, na perspectiva da SAP, pode ser entendida como fluxos situados e socialmente realizados de atividades que são estrategicamente consequentes para a direção e sobrevivência da organização: ela representa a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos dispersos dentro de organizações, que moldam e são moldadas por essas ações, o que implica que a práxis pode ser analisada tanto em níveis micro quanto macro (Jarzabkowski et al., 2007).

A práxis está intrinsecamente conectada aos conceitos de práticas (conjuntos de comportamentos, cognitivos, procedurais, discursivos e materiais) e praticantes (indivíduos que utilizam essas práticas para agir no contexto social), todos inter-relacionados para a construção da atividade estratégica (Jarzabkowski et al., 2007). Os praticantes possuem agência ao combinarem, coordenarem e adaptarem práticas disponíveis para atuar e influenciar a realidade organizacional (Jarzabkowski et al., 2007).

A ênfase na práxis permite cavar mais fundo no processo real do fazer estratégico, não apenas descrevendo atividades, mas entendendo como essas atividades performativas legitimam ou deslegitimam atores, práticas e decisões estratégicas (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2012). Assim, a práxis pode ser vista como um fluxo dinâmico e plural de ações que podem ser convergentes, divergentes ou concorrentes, revelando a complexidade social da estratégia (Jarzabkowski et al., 2007).

Dessa forma, o estudo da práxis traz à luz o funcionamento cotidiano da estratégia em ação e seu papel em processos maiores, como a institucionalização de práticas e comportamentos organizacionais e setoriais (Jarzabkowski et al., 2007). Portanto, considerar a práxis é fundamental para compreender como as estratégias são realizadas socialmente, envolvendo interações, negociações e discursos entre praticantes em contextos institucionais específicos, e nem sempre formais (Jarzabkowski et al., 2007).

2.2.4 A SAP e o ESG

Jarzabkowski et al. (2022), em uma revisão de literatura sobre a SAP, mencionam o *sensemaking* como parte relevante da temática, abordando que o ESG pode ser objeto de estudo dentro do contexto da estratégia de sustentabilidade nas organizações, tangenciando os “grandes desafios” da sociedade. A sustentabilidade estratégica e sua relação com a estratégia tradicional foram pesquisadas por Hengst et al. (2020). Neste artigo, abordam-se as tensões na implementação da sustentabilidade dentro do contexto estratégico da organização, afetando o desenvolvimento de produtos, valores organizacionais, e até mesmo os objetivos estratégicos, uma vez que a visão estratégica sustentável pode esbarrar em questões de produtividade, lucratividade, processos e até mesmo tarefas das mais variadas (Hengst et al., 2020). Essas tensões são resolvidas por meio de concessões que são feitas tanto na estratégia tradicional quanto na estratégia de sustentabilidade, reinterpretando formas de lidar na prática a fim de equilibrar elementos, prioridades, processos e tarefas (Hengst et al., 2020).

Através desse ajuste, gestores podem conseguir garantir legitimidade à estratégia de sustentabilidade incorporando-a à tradicional, tudo isso dentro da prática estratégica, alinhando constantemente atores organizacionais, recursos, utilizando *sensemaking* e *sensegiving* (Hengst et al., 2020). Por isso é importante distinguir o papel desses processos dentro da prática da interpretação de informações, formulação e implementação estratégica. O campo da SAP e sua visão focada no trabalho real de praticantes da estratégia, como atuam e fazem a estratégia (*strategizing*), permite estudar contextos complexos da estratégia organizacional, como, por exemplo, como gestores constroem sentido na mudança organizacional (Jarzabkowski et al., 2025). Gestores atuam de forma multilateral e exercem influência na estratégia que nem sempre está ideal e precisará de ajustes, mudanças, reorganização, gestão: a estratégia e a mudança organizacional são caracterizadas pela ambiguidade, caracterizando sua realização como emergente, socialmente construída (Jarzabkowski et al., 2025).

2.3 Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e as dimensões Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)

A Responsabilidade Social Corporativa (CSR) é tema de pesquisa e debate há bastante tempo, discutindo os impactos de dimensão social e ambiental das corporações, influência em regulamentações governamentais, em tratados internacionais, e até mesmo na atuação da ONU (Latapí Agudelo et al., 2019). A variedade na definição de conceitos e perspectivas da CSR já se torna evidente a partir de uma análise semântica em que "corporativa" enfatiza a perspectiva empresarial ou organizacional, o termo "social" aborda sua perspectiva com a sociedade e "responsabilidade" destaca seu lado ético (Frerichs & Teichert, 2021). O estudo da CSR revela um construto complexo em múltiplas dimensões, com pilares de âmbito ambiental, social, econômico, de voluntarismo e do *stakeholder* (Dahlsrud, 2006). A pesquisa em CSR e sua implementação estratégica nas organizações são heterogêneas e fragmentadas devido à sua natureza interdisciplinar, que leva pesquisadores a focar em diferentes aspectos, conceitos secundários e temáticas diversas (Frerichs & Teichert, 2021; Adolph & Beckmann, 2024).

Carroll (1999) faz uma revisão de literatura que começa nos anos 50 e vai até os anos 2000, demonstrando a relevância e a evolução sobre o tema na literatura. Latapí Agudelo et al. (2019) atualizam essa revisão de literatura, levando o tema até 2018. A década de 50 entende-se como o início da definição desse constructo (Carroll, 1999; Latapí Agudelo et al., 2019), sendo uma das primeiras publicações a obra seminal "*Social Responsibilities of the Businessman*" de Bowen (1953), definindo CSR como a obrigação de gestores em tomar

decisões e seguir políticas que se alinham aos objetivos e valores da sociedade, indo além da responsabilidade fiduciária de lucratividade (Carroll, 1999). As decisões estratégicas de gestores e organizações desde então foram identificadas na literatura como tendo efeitos para os empregados, clientes, e na qualidade de vida da sociedade de forma geral (Carroll, 1999; Latapí Agudelo et al., 2019). Existem visões como de Davis (1960), em que a CSR se limitaria à fiduciária, ou seja, se limitaria exclusivamente ao resultado econômico da empresa (Davis, 1960; Carroll, 1999; Latapí Agudelo et al., 2019).

Um dos primeiros modelos vinculando CSR à estratégia organizacional foi desenvolvido por Carroll (1979), conhecido como Performance Social Corporativa⁴, em que se almeja mensurar expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações. Já nessa década, esse modelo indica que gestores e empresas precisavam definir suas responsabilidades sociais de forma clara, considerando seus impactos, com uma filosofia de responsividade a esses impactos (Carroll, 1979). Esse modelo já defendia que aspectos econômicos e sociais de empresas são partes integrantes da estrutura de negócios, e não incompatíveis (Latapí Agudelo et al., 2019).

Contudo, para Jones (1980), a CSR deve fazer parte do processo de tomada de decisão, pelas obrigações das organizações com a sociedade, mas que elas precisam ser voluntariamente adotadas. Mintzberg (1983) aborda CSR identificando que decisões estratégicas de grandes organizações possuem consequências sociais e econômicas inexoravelmente interligadas, mas que havia desconfiança nos gestores de organizações, principalmente por não possuírem conhecimento adequado para esse tipo de abordagem, e que o ambiente competitivo desencorajava iniciativas nesse âmbito. Apesar dessas incompatibilidades mencionadas, indica-se uma necessidade de que CSR seja parte da estratégia das organizações, uma vez que suas atividades causam impactos diretos e indiretos na sociedade (Mintzberg, 1983). Drucker (1984) já indicava que a CSR poderia conter oportunidades de negócio que geram capacidade produtiva, competência humana e trabalhos melhores.

Freeman (1984) traz as bases para a *Stakeholder Theory* com uma visão de que as organizações devem se preocupar com seus impactos e responsabilidades para além da questão fiduciária com seus acionistas (*shareholders*): funcionários, clientes, fornecedores (*stakeholders*). Esse conceito será expandido no futuro para incluir outras partes interessadas, como a sociedade civil, o governo e outros grupos da sociedade que são diretamente impactados pela atuação da organização (Brugha, 2000).

⁴ CSP na sigla em inglês para *Corporate Social Performance*.

O conceito de CSP foi aprimorado por Wood (1991) baseando-se nos trabalhos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). Wood divide CSP em três dimensões, os princípios (legitimidade, responsabilidade pública, descrição dos gestores na tomada de decisão), os processos (avaliação ambiental, gestão de *stakeholders*, gestão de problemas) e os resultados (impactos socioambientais, programas sociais e políticas sociais). Outro conceito relevante que surgiu na década de 1990 foi o "*Triple Bottom Line*" (TBL), idealizado por Elkington (1998): um *framework* de sustentabilidade que considera o impacto social, ambiental e econômico das empresas, argumentando que há dependência da colaboração entre *stakeholders* e de parcerias efetivas e de longo prazo entre os setores público e privado. O TBL ganhou popularidade no final dos anos 1990 por ser uma abordagem prática para a sustentabilidade.

A década de 2000 foi marcada por um significativo reconhecimento e implementação da CSR como uma prática estratégica de negócios em escala global, inclusive com a proliferação do TBL de Elkington (1998). A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e a criação do Pacto Global da ONU em 2000 trouxeram uma nova dimensão para a compreensão CSR. As empresas passaram a ser cada vez mais cobradas para lidar com responsabilidades mais amplas, incluindo direitos humanos, direitos trabalhistas, sustentabilidade ambiental, medidas anticorrupção e desenvolvimento sustentável (Latapí Agudelo et al., 2019). Havia um foco em como as empresas poderiam incorporar CSR e, ao mesmo tempo, aumentar a competitividade por meio de uma implementação holística de práticas estratégicas (Latapí Agudelo et al., 2019), como apontado por Davis (1960) e Drucker (1984).

Em 2004, a ONU publicou "*Who Cares Wins*", integrando as dimensões ambientais, sociais e de governança, criando o conceito e *framework* conhecido pela sua sigla em inglês ESG (The Global Compact, 2004). Em 2006, a rede internacional apoiada pela ONU, conhecida como *Principles for Responsible Investment* (PRI), clamava para que o ESG fosse incluído no processo de decisão de investimento e que fossem promovidas práticas relacionadas ao ESG dentro das empresas investidas, fazendo com que o ESG ganhasse espaço, influenciando decisões de investimento mesmo não sendo à época parte dos relatórios financeiros tradicionais (Senadheera et al., 2022).

Segundo Fatima e Elbanna (2022), existem constructos, como a sustentabilidade corporativa, o desempenho social corporativo e a cidadania corporativa (*corporate sustainability*, *corporate social performance* e *corporate citizenship*) que são usados de forma intercambiável, assim como o ESG (Garcia et al., 2017; Kazmierczak, 2022): existem estudos recentes sobre CSR que utilizam como fonte de dados indicadores ESG (Cheng et al., 2011;

Wang & Sarkis, 2013; Khan, 2022). O ESG tem sido cada vez mais utilizado para a implementação de CSR, uma vez que o ESG abarca dimensões sociais, ambientais e de governança, expandindo o seu alcance temático, levando mais credibilidade e legitimidade para o tópico de responsabilidade social corporativa (De Falco et al., 2024). Como demonstrado, a responsabilidade das organizações e seus impactos diretos e indiretos na sociedade estão na literatura desde a década de 50, e há indícios de que CSR/ESG deve fazer parte da tomada de decisão estratégica das organizações, uma vez que as organizações estão inseridas no modo de produção que influencia toda a sociedade. Desta forma, é relevante abordar como eles têm sido incorporados à prática estratégica das organizações.

2.4 CSR e ESG Estratégicos

Rodrigues e Franco (2019) indicam relações da sustentabilidade estratégica com a visão baseada em recursos (Barney, 1986, 1991) e dos ativos complementares (Teece, 1986). Ativos complementares são recursos ou capacidades que permitem que empresas capturem valor de uma estratégia, tecnologia ou inovação e contribuem para a obtenção de vantagem competitiva (Teece, 1986). No contexto da gestão ambiental e competitividade, esses ativos são necessários para obter uma vantagem de custo através da implementação de "melhores práticas". Ativos complementares são específicos da empresa e não são facilmente imitáveis, tornando-os valiosos para a sustentação de vantagem competitiva (Barney, 1986, 1991). Exemplos incluem conhecimento especializado, tecnologias exclusivas, relacionamentos fortes com fornecedores ou clientes, processos de produção eficientes ou capacidades inovadoras que apoiam a implementação de práticas ambientalmente amigáveis e contribuem para vantagens de custo (Christmann, 2000; Rodrigues & Franco, 2019).

A perspectiva de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e ESG é considerada estratégica quando as organizações transcendem o objetivo único de maximização de lucro para criar valor compartilhado, orientando-se pelos interesses de seus múltiplos *stakeholders* (Chandler, 2016; Chandler & Werther, 2013). O conceito de Criação de Valor Compartilhado propõe que as práticas operacionais podem, simultaneamente, aumentar a competitividade da empresa e promover melhores condições sociais e econômicas nas comunidades, integrando a geração de valor econômico e social (Porter & Kramer 2006, 2011, 2016). Essa visão, que consolida perspectivas anteriores (Carroll, 1979; Mintzberg, 1983; Elkington, 1998; Christmann, 2000), posiciona as empresas como agentes de desenvolvimento sustentável capazes de enfrentar desafios globais (Porter & Kramer, 2016).

A urgência dessa pauta foi reforçada por marcos globais, como o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de 2015, que demandam um papel mais ativo das organizações e aumentam a preocupação com a relevância estratégica do ESG (Latapí Agudelo et al., 2019). Apesar dessa relevância, o campo de pesquisa da temática ainda não possui um paradigma unificado: conforme um estudo bibliométrico de Frerichs e Teichert (2021), a produção acadêmica concentra-se em temas como teoria institucional e marketing e evidencia que o "como" da implementação estratégica do ESG permanece um campo fértil para novas investigações.

Investidores e organizações que não derem valor ao ESG estratégico, que ignoram os riscos sistêmicos que se materializam dia após dia, impostos pelas questões sociais e ambientais, em especial as mudanças climáticas, estão efetivamente indicando que desconsideram esses riscos (Garcia et al., 2017). Há evidências de que o desempenho ESG de bancos influencia seu risco operacional atual, sendo que controvérsias relacionadas à temática do ESG prejudicam a reputação e as finanças, o que reforça a necessidade de políticas que integrem riscos reputacionais à avaliação ESG e respondam à crescente demanda de *stakeholders* internos e externos por responsabilidade socioambiental (Galletta et al., 2024).

Para analisar a relação entre desempenho em ESG e restrições de capital, Cheng et al. (2011) abordam a questão da causalidade reversa: a possibilidade de que empresas com menos restrições financeiras simplesmente possam investir mais na área. Para testar essa hipótese, os autores utilizaram dados da ASSET4, uma base de dados da Thomson Reuters que compila informações de ESG de relatórios, sites e outras fontes públicas (Loprevite et al., 2018). Os achados indicam uma relação complexa: embora um desempenho superior em ESG esteja associado a menores restrições de capital, essa conexão é mais pronunciada em empresas que já enfrentam poucas limitações financeiras. A conclusão é que as iniciativas de ESG podem impactar positivamente o acesso ao financiamento, defendendo a ideia de que um bom desempenho socioambiental não é apenas consequência, mas também uma causa de melhores condições financeiras para a empresa.

A literatura aponta que o desempenho de ativos ESG é contextual. Nofsinger e Varma (2014) observaram que, embora fundos convencionais performem melhor em períodos de estabilidade, os fundos socialmente responsáveis demonstram desempenho superior durante crises de mercado. Essa resiliência sugere que uma estratégia de investimento baseada em critérios ESG pode funcionar como uma fonte de proteção de valor para investidores em momentos de instabilidade econômica (Nofsinger & Varma, 2014).

A comunicação transparente é um pilar da estratégia ESG, sendo os relatórios integrados um de seus principais instrumentos. Em uma análise sobre a perspectiva de investidores na África do Sul, Atkins e Maroun (2015) destacam que esses relatórios, ao integrarem informações financeiras e não financeiras de forma coesa, devem comunicar claramente os fatores que impulsionam o valor organizacional a longo prazo. Quando bem executados, os relatórios integrados melhoram a percepção sobre as práticas ESG da empresa e facilitam o engajamento com *stakeholders*, garantindo, assim, a credibilidade, a legitimidade e a utilidade das informações para a tomada de decisão (Atkins & Maroun, 2015).

No entanto, a relação entre o desempenho ESG e os resultados financeiros é objeto de debate. Nollet et al. (2016) sugerem que não há uma correlação direta, indicando que o retorno financeiro do investimento em ESG só se materializa após a estratégia atingir um certo nível de maturidade e de alocação de recursos. Em contraste, Wang e Sarkis (2013) encontraram evidências de que o ESG pode gerar retorno financeiro, mas condicionam esse sucesso à implementação efetiva de sistemas de gestão capazes de monitorar, analisar e comunicar os resultados de forma transparente, reforçando a importância dos mecanismos de reporte discutidos por Atkins e Maroun (2015).

Apesar do debate, uma revisão da literatura em finanças e contabilidade aponta para uma predominância de correlações positivas entre a transparência na divulgação de informações ESG e a *performance* financeira (Brooks & Oikonomou, 2018). Essa perspectiva é reforçada por Fatemi et al. (2018), que demonstram que boas práticas ESG podem aumentar o valor da empresa ao servirem como um indicador de menor risco. Adicionalmente, a divulgação dessas práticas auxilia na atenuação de percepções negativas, legitimando a reputação e as operações da empresa. Um estudo de caso na cadeia de valor da Apple Inc. corrobora essa visão, mostrando uma correlação positiva entre o engajamento de *stakeholders* via ESG, a ecoeficiência e a lucratividade, com destaque para as dimensões ambiental e social (Lu et al., 2023).

Por fim, a credibilidade do campo ESG enfrenta desafios significativos de mensuração e legitimidade. Li et al. (2021) apontam a falta de um sistema de avaliação unificado e a subjetividade inerente às pontuações de especialistas como barreiras para a comparabilidade e a confiança. Esse problema é detalhado por Rau e Yu (2024), que listam inconsistências geradas por diferentes fontes de dados e padrões de relatórios, o risco de *greenwashing* (Aurand et al., 2018), a divergência nas classificações de agências de *rating* e a influência de vieses setoriais, geográficos e de porte das empresas nas avaliações ESG.

Mesmo com essa inconsistência, há indícios de que investidores têm ficado mais conscientes do ponto de vista ambiental, e o ESG é um pilar importante nesse sentido (Steblianskaia et al., 2023). Nicolas et al. (2024) indicam que é relevante a integração de fatores ESG em estratégias de investimento para mitigar a exposição potencial a riscos correlatos, e isso indica a necessidade de ampliar a conscientização dos investidores em relação aos riscos e oportunidades da incorporação do ESG. Se uma empresa consegue comunicar eficazmente suas práticas de ESG, essas práticas serão vistas como vantajosas ao avaliar o valor da empresa, uma vez que as práticas de ESG influenciam sua reputação com seus *stakeholders*, em especial os consumidores, que estão cada vez mais preocupados com a proteção ambiental (Kim et al., 2024).

A transparência e a qualidade na divulgação de informações ESG são fundamentais, uma tese corroborada por uma vasta literatura (Atkins & Maroun, 2015; Nollet et al., 2016; Wang & Sarkis, 2013; Brooks & Oikonomou, 2018; De Falco et al., 2024). A crescente demanda de *stakeholders* por responsabilidade socioambiental tornou os relatórios de ESG uma ferramenta relevante para as empresas gerenciarem riscos, aprimorarem sua reputação e demonstrarem compromisso com práticas sustentáveis. Segundo Helfaya et al. (2023), a integração de considerações ESG gera valor ao melhorar a eficiência operacional, atrair talentos e atender às expectativas do mercado, contribuindo para a competitividade e a sustentabilidade de longo prazo da organização.

Para que essa divulgação seja eficaz e transparente, as práticas ESG não podem ser superficiais. Castro e Gradillas (2022) argumentam que os relatórios devem refletir um alinhamento genuíno entre a estratégia organizacional e os pilares ambientais, sociais e de governança. Em um cenário de regulamentações crescentes, como a CVM 193 no Brasil, os praticantes da estratégia devem compreender como integrar o ESG para obter vantagens competitivas. Isso exige um combate efetivo ao *greenwashing* (Aurand et al., 2018), garantindo que metas e iniciativas sejam honestas e comunicadas de forma clara aos *stakeholders*, demonstrando como a empresa de fato enfrenta seus desafios (Castro & Gradillas, 2022).

O conceito de ESG, que une as dimensões ambiental, social e de governança em um único *framework*, foi formalmente introduzido no relatório “Who Cares Wins” (ONU, 2004). Desde então, tornou-se um dos principais referenciais para o desenvolvimento sustentável e um tema de crescente interesse das organizações e acadêmico, com um número de publicações que aumenta anualmente (Li et al., 2021; Senadheera et al., 2022). Esse crescimento exponencial de atenção, tanto do mercado quanto da academia, confirma o ESG como um tema de pesquisa central e de relevância duradoura no contexto da gestão contemporânea.

2.5 O ESG na Prática Estratégica Organizacional

Com base no modelo de Wright e Nyberg (2017), as organizações abordam estrategicamente as questões relacionadas aos “grandes desafios” em três etapas: enquadramento, localização e normalização. Inicialmente, na fase de enquadramento, a alta gestão interpreta as mudanças climáticas como uma pauta empresarial crítica, alinhando-a aos interesses e objetivos fiduciários da companhia. Esse enquadramento visa tornar a abordagem às mudanças climáticas harmoniosa com as práticas de negócio existentes, numa visão de "ganha-ganha" ou relacionada à ecoeficiência (Caiado, 2017). Em seguida, na etapa de localização, os desafios climáticos globais são adaptados ao contexto geográfico e organizacional local, traduzindo as metas de sustentabilidade em ações práticas. Posteriormente, na etapa de localização, os autores apontam que a alta gestão e os gestores intermediários adaptam desafios climáticos globais para se adequarem aos contextos organizacionais locais, criando-se convenções locais para equilibrar o crescimento empresarial com o bem-estar ambiental, traduzindo metas de sustentabilidade em ações práticas. Essa etapa tem um viés geográfico muito relevante, pois as organizações buscam adequar-se pensando no local geográfico em que estão, ou seja, o país de origem da organização (Wright & Nyberg, 2017).

Por fim, na etapa de normalização, Wright e Nyberg (2017) apontam que as iniciativas climáticas são integradas às rotinas da organização, priorizando-se as que geram valor para os acionistas e sucesso comercial. Nessa fase, o posicionamento estratégico e a alocação de recursos são guiados por uma visão fiduciária da responsabilidade da organização com as mudanças climáticas. Consequentemente, as decisões passam a focar em considerações de mercado, o que pode levar a um refinamento ou mesmo a uma redução de esforços de sustentabilidade em prol da lucratividade.

Existem questões a serem investigadas sobre a incorporação estratégica do ESG nas organizações. O *Sensemaking* e o *Sensegiving* como processos estruturantes da estratégia organizacional servem como base teórica para investigar como os praticantes da estratégia estão, ou não, incorporando à prática e a práxis o ESG. Vaara e Fritsch (2021) enfatizam quatro níveis distintos de análise, que vão desde perspectivas micro até macro: compreender a base conceitual em nível micro do discurso estratégico, explorar o uso da linguagem e da comunicação em contextos sociomateriais e multimodais dos processos de trabalho estratégico, examinar o papel da linguagem e das narrativas em mudanças estratégicas de longo prazo e reconstruir estratégias organizacionais por meio de lentes retóricas e discursivas.

O ESG tem sido um *framework* aceito por empresas, governos e organizações do terceiro setor como matriz de análise e índice de *performance* relacionado às suas três dimensões como forma de mensurar CSR (Garcia et al., 2017; Cheng et al., 2011; Huang, 2021). Mesmo incorporando as dimensões ambientais e de governança além da questão social presente em CSR, o ESG tem sido incorporado à estratégia organizacional vinculada à *performance* financeira dessas iniciativas (De Falco, 2024). Castro e Gradillas (2022) apontam que, ao implementarem práticas sólidas de ESG, as empresas podem aprimorar sua reputação e valor de marca, atraindo consumidores, investidores e *stakeholders* que valorizam o compromisso com sustentabilidade e responsabilidade social, incluindo acesso a capital de investimento sustentável.

As estratégias de ESG também ajudam a identificar e mitigar riscos relacionados a questões ambientais, sociais e de governança, evitando, assim, perdas financeiras e danos à reputação (Castro & Gradillas, 2022). Ao impulsionar a inovação, a diferenciação e o engajamento dos funcionários, as iniciativas de ESG contribuem para a criação de valor a longo prazo e conformidade regulatória, posicionando as empresas para o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico (Castro & Gradillas, 2022). Uma das atividades relacionadas às estratégias ESG, de acordo com Spitzeck & Hansen (2010), é a construção da matriz de materialidade, utilizada na prática estratégica para alinhar as visões internas da empresa com as perspectivas dos *stakeholders* externos, um mecanismo para a governança de *stakeholders*. Seu principal uso é identificar os tópicos mais relevantes para todas as partes envolvidas, permitindo a derivação dos focos de conteúdo para a atuação da empresa frente ao ESG, descritas no Relatório de Sustentabilidade, estabelecendo uma ligação mais clara entre a opinião dos *stakeholders* e a resposta da empresa (Spitzeck & Hansen, 2010).

A SAP oferece uma visão aprofundada de como as práticas ou padrões de ação são reproduzidos por meio de ações sociais e linguísticas concretas, sem reduzir as ações à agência individual (Whittington, 1996). Esse conceito pode ajudar na compreensão de como as estratégias em resposta aos “grandes desafios” são implementadas no contexto das organizações, a fim de considerar sua inserção social (Hengst et al., 2020), ou seja, não só na prática, mas na práxis. A SAP tem a vantagem de um foco detalhado nas práticas concretas de tomada de decisão e ações consequenciais à estratégia (Jarzabkowski et al., 2022; Rouleau & Cloutier, 2022; Albertsen et al., 2022). Sendo assim, dentre esses quatro níveis distintos de análise apresentados por Vaara e Fritsch (2021), busca-se a compreensão da base conceitual em nível micro do discurso estratégico relacionando com o uso da linguagem e da comunicação em contextos sociomateriais e multimodais dos processos de trabalho estratégico. Dessa forma,

busca-se compreender como a linguagem e a comunicação influenciam os processos e a prática estratégica, e se as práticas observadas resultam em estratégias de comunicação mais eficazes, para que a tomada de decisão dos praticantes da estratégia na organização considere o ESG.

Em suma, há uma convergência teórica para que seja feita uma pesquisa qualitativa que investiga os conceitos da CSR, ESG, SAP, *Sensemaking* e *Sensegiving*. Foi estabelecida a relação entre CSR e ESG, sendo que o último é uma derivação do primeiro, explicitando as dimensões ambientais e de governança além da social. Da mesma forma, o *Sensemaking* e o *Sensegiving* são integrais para a prática e práxis estratégica, utilizados pelos praticantes para influenciar os rituais estratégicos da organização, portanto, derivados do olhar sociológico da SAP. Desta forma, busca-se avançar a compreensão da relação entre *sensemaking* e *sensegiving* na incorporação estratégica do ESG, sob o aspecto da prática estratégica (*strategizing*), na perspectiva dos praticantes, da prática e da práxis da estratégia organizacional.

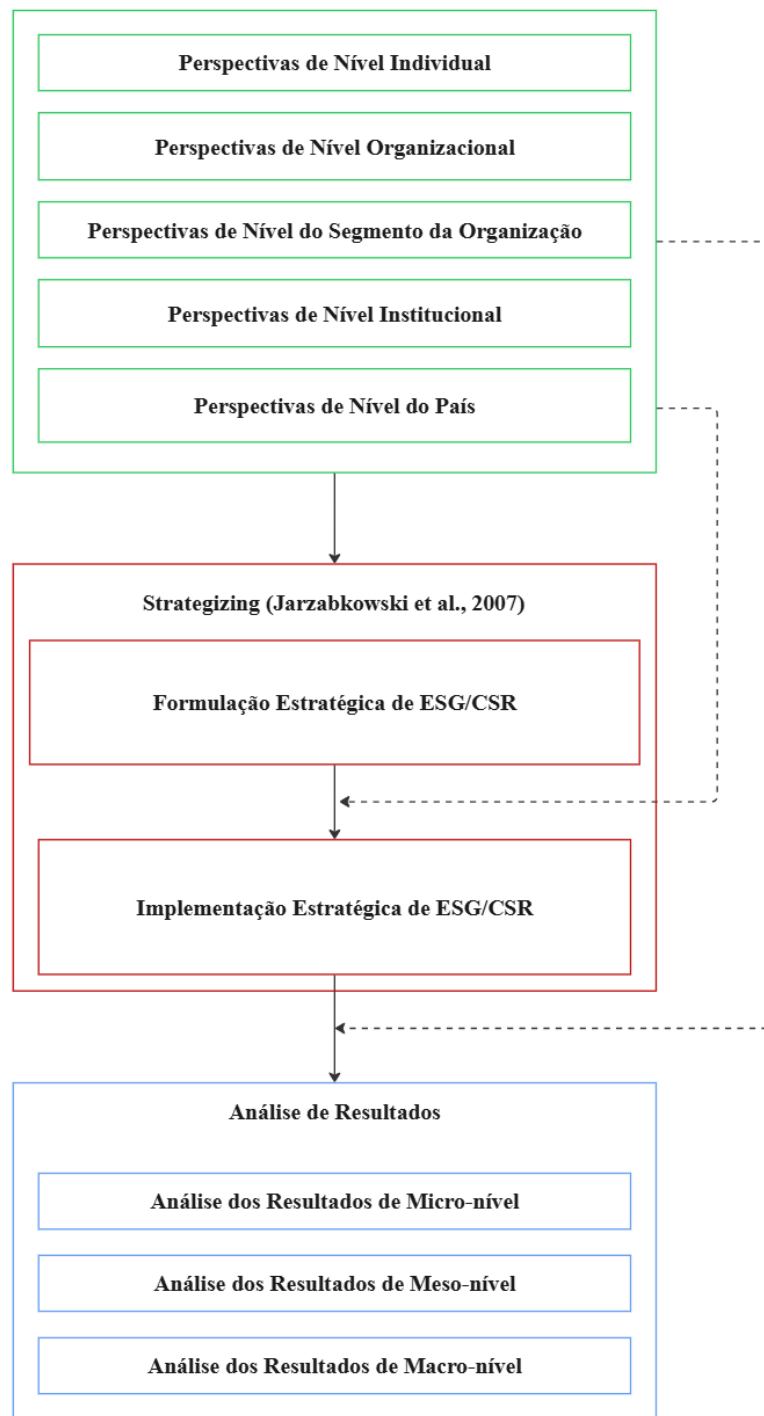
Como foi descrito nas seções anteriores, os praticantes da estratégia são compostos pela alta gestão (Gioia & Chittipeddi, 1991), gestores intermediários (Burgelman, 1983; Wooldridge & Floyd, 1990; Balogun & Johnson, 2004; Rouleau, 2005; Jarzabkowski et al, 2012). Estes são responsáveis pelo *sensegiving*, buscando influenciar o *sensemaking* organizacional por meio da prática estratégica à coordenação (Jarzabkowski et al., 2012) das narrativas (Cunliffe & Coupland, 2012; Weick, 2012) utilizando os diferentes canais de comunicação (Snowden, 1999; Balogun & Johnson, 2004; Cunliffe & Coupland, 2012), táticas políticas (Hope, 2010; Filstad, 2014), artefatos (Whittington, 2007; Jarzabkowski et al., 2012; D’Adderio, 2021), e até mesmo fazendo mudanças substanciais à estrutura organizacional (Weiser, 2021). Para que o ESG seja considerado estratégico, ele necessariamente precisa estar presente no *sensegiving* e no *sensemaking* estratégico, relacionado a esses meios explicitados.

Na perspectiva da SAP, a *práxis* refere-se às ações e atividades tangíveis que constituem a implementação real da estratégia organizacional (Kohtamäki et al., 2021). Para que o ESG transcenda o discurso e se torne parte da *práxis*, ele deve primeiro ser integrado ao *sensemaking* dos praticantes da estratégia. Esse processo exige um *sensegiving* deliberado que comunique a importância das dimensões ESG aos *stakeholders* para que eles as incorporem a seus próprios processos de construção de sentido, seja em nível intelectual, substancial ou experimental (Weiser, 2021). Dessa forma, o *sensemaking* torna-se o mecanismo fundamental pelo qual se interpretam riscos e oportunidades socioambientais, permitindo o desenvolvimento de estratégias ESG abrangentes e alinhadas aos seus valores, à reputação e à sustentabilidade de longo prazo.

Aprofundando essa visão, Fatima e Elbanna (2022) propõem um *framework* (Figura 3) em que a prática estratégica de ESG/CSR é um fenômeno multinível e multidimensional. Fatores nos níveis individual, organizacional, setorial, institucional e nacional influenciam diretamente o processo de *strategizing* (Jarzabkowski et. al, 2007) e moderam a relação entre a implementação e os resultados. Segundo as autoras, a implementação do ESG ocorre em estágios de percepção, comunicação, incorporação e avaliação. Essas múltiplas perspectivas podem ser entendidas como diferentes *loci* de *sensemaking*, em que o sentido sobre a temática ESG/CSR é construído. Consequentemente, a influência que esses níveis exercem sobre os praticantes e suas ações funciona como um processo de *sensegiving*, moldando as práticas estratégicas e, em última análise, a própria *práxis* organizacional.

Figura 3

Framework proposto por Fatima e Elbanna (2022) contemplando Strategizing (Jarzabkowski et al., 2007)



Adaptado de: *Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework*, de Fatima T. e Elbanna S., 2022 e *Strategizing: The challenges of a practice perspective* de Jarzabkowski et. al, 2007

A seguir, com base na revisão da literatura, são apresentadas as proposições teóricas da pesquisa que orientam e direcionam a análise do estudo.

2.6 Proposições teóricas da revisão da literatura

Segundo Yin (2014), as proposições teóricas exercem um papel fundamental ao orientar o pesquisador na definição dos dados mais relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. O autor destaca que essa abordagem é amplamente utilizada na análise de estudos de caso, por oferecer um direcionamento analítico consistente. Ainda de acordo com Yin (2014), é esperado que os objetivos e o delineamento da pesquisa estejam ancorados nessas proposições, uma vez que elas derivam de questões de pesquisa bem formuladas, da revisão teórica e de percepções desenvolvidas ao longo do estudo.

Dessa forma, considerando os aportes teóricos discutidos e a pergunta de pesquisa que orienta esta investigação, de acordo com a Figura 4, foram elaboradas as seguintes proposições, que têm como finalidade estruturar a análise e aprofundar a articulação entre teoria e evidência empírica:

Figura 4

Proposições conceituais

Proposição	Descrição	Base teórica
P1 Estratégia como construção social	A incorporação do ESG à estratégia organizacional resulta de processos interativos e discursivos conduzidos por gestores intermediários, que combinam práticas de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> para moldar a práxis estratégica.	Gioia e Chittipeddi (1991); Weick (1995); Jarzabkowski et al. (2007, 2022, 2025)
P2 Atuação política e interpretativa	Gestores intermediários de ESG exercem influência estratégica ao atuarem como intérpretes e mediadores entre diferentes níveis hierárquicos, mobilizando recursos simbólicos, narrativas e artefatos para legitimar a agenda ESG como parte da estratégia organizacional.	Rouleau (2005); Maitlis e Lawrence (2007); Gjerde e Alvesson (2019); D'Adderio (2021)
P3 Práticas consequenciais à estratégia	As práticas cotidianas e contextualmente situadas dos gestores intermediários de ESG são consequenciais à estratégia organizacional, mesmo quando não formalizadas, pois contribuem para a coordenação, adaptação e institucionalização de elementos ESG.	Jarzabkowski et al. (2012, 2021); Feldman e Pentland (2003); Friesl et al. (2021)
P4 Ambiguidade e alinhamento estratégico	O alinhamento do ESG com a estratégia organizacional depende da capacidade dos gestores intermediários de lidar com a ambiguidade do conceito, conciliando tensões entre sustentabilidade, produtividade e lucratividade por meio de práticas situadas de construção de sentido.	Hengst et al. (2020); Kaplan e Orlikowski (2013); Maitlis (2005); Mintzberg (1978)
P5 Práxis como espaço de emergência estratégica	A práxis estratégica relacionada ao ESG emerge de microações contínuas, ajustes cotidianos e negociações recorrentes realizadas pelos gestores intermediários, refletindo a coprodução da estratégia entre atores, práticas e estruturas.	Jarzabkowski et al. (2007); Whittington (2006); Cunliffe e Coupland (2012)

A partir da base teórica previamente discutida, o capítulo seguinte descreve os procedimentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do estudo

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, em consonância com a natureza do fenômeno investigado. O caráter qualitativo justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as experiências, práticas e percepções dos gestores intermediários envolvidos com a agenda ESG, permitindo captar a complexidade e a natureza socialmente construída das interações estratégicas no contexto organizacional (Creswell, 2009).

Por sua vez, o caráter exploratório decorre do fato de que o estudo busca ampliar o entendimento sobre como o ESG é incorporado à estratégia a partir da atuação de gestores intermediários, tema ainda emergente na literatura, sobretudo sob a lente da SAP e em organizações brasileiras de capital aberto (Saunders et al., 2009).

A unidade de análise deste estudo é a prática estratégica relacionada ao ESG, tal como conduzida por gestores intermediários, consistindo na percepção, visão e relato desses mesmos gestores intermediários, sendo que o nível de análise adotado foi o organizacional.

3.2 Delineamento da pesquisa

A presente investigação adotou a estratégia de estudo de caso múltiplo, adequada à natureza exploratória da pergunta de pesquisa, que busca compreender como gestores intermediários atuam na incorporação do ESG à estratégia organizacional. Segundo Yin (2014), essa abordagem é indicada para responder às questões do tipo “como” e “por quê”, permitindo uma análise abrangente do papel de gestores intermediários na incorporação do ESG à prática estratégica das organizações. A escolha por múltiplos casos busca viabilizar comparações cruzadas e ampliar a validade externa, assegurando que cada caso contribua com perspectivas singulares e complementares, em vez de apenas aumentar o número de observações.

Conforme Eisenhardt (1989), esse tipo de estudo favorece a construção teórica a partir de evidências empíricas, especialmente quando há saturação teórica, ou seja, quando novas observações deixam de trazer contribuições significativas. A escolha dos casos também levou em conta critérios de acesso, relevância prática e diversidade de contextos organizacionais, conforme recomendado na literatura.

3.2.1 Critério e seleção dos casos

A seleção dos casos seguiu critérios intencionais, demandando cuidado metodológico para assegurar que cada unidade de análise trouxesse percepções únicas e relevantes (Yin, 2014). Para definição da amostra, adotou-se uma abordagem não probabilística, utilizando a técnica bola de neve, amplamente empregada em pesquisas qualitativas nas ciências sociais (Parker et al., 2019). Essa técnica consiste em solicitar aos participantes que recomendem outros profissionais que atendam aos critérios da pesquisa, formando uma cadeia de indicações que se expande progressivamente, inclusive por meio de redes sociais, como WhatsApp e LinkedIn. O processo foi mantido até alcançar a saturação teórica, ou seja, o ponto em que novas entrevistas não acrescentavam informações significativas ao fenômeno investigado (Yin, 2014; Parker et al., 2019). Optou-se pelas empresas de capital aberto brasileiras pelo estudo sobre a incorporação estratégica do ESG mencionado por Barreto e Silva et al. (2021) e a regulamentação CVM 193 (2023), que pode implicar mais relevância para o ESG na estratégia desse tipo de organização.

O perfil dos entrevistados foi definido como profissionais com experiência na área de ESG, atuando atualmente ou que tenham exercido essa função nos últimos três anos, com pelo menos dois anos de experiência no cargo. Para garantir a consistência metodológica, cada entrevista iniciou-se com uma etapa de validação da função exercida, da posição hierárquica e da caracterização da empresa, conforme roteiro de entrevista disponibilizado como Apêndice A. Ao todo, foram conduzidas 16 entrevistas semiestruturadas, das quais três potenciais participantes foram desqualificados já na primeira parte do questionário, por não atenderem aos requisitos de elegibilidade. Diante disso, a pesquisa foi realizada com amostragem final de 13 participantes, gestores das empresas selecionadas.

3.2.2 Fonte de evidências

A coleta de dados seguiu uma rotina rigorosa de documentação, incluindo gravação em áudio e transcrição integral das entrevistas. As transcrições foram codificadas e analisadas no software Atlas.ti, com base nas definições constitutivas dos conceitos em estudo (Bingham, 2023) e trianguladas com informações extraídas dos relatórios de sustentabilidade disponíveis nos sites institucionais das organizações participantes da pesquisa (Tierney & Clemens, 2011).

Os convites para participação foram enviados junto ao documento informativo (Apêndice B) por meio de WhatsApp e LinkedIn, reforçando a abordagem em rede típica da

metodologia bola de neve (Parker et al., 2019). Por fim, todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, tiveram garantida a confidencialidade de suas respostas e forneceram consentimento livre e esclarecido, em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas pelo Programa de mestrado profissional da Fundação Dom Cabral.

3.3 Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo

De acordo com Yin (2014), as proposições teóricas bem estruturadas são essenciais para orientar a coleta e a análise de dados em estudos de caso, pois permitem identificar de forma precisa as informações relevantes ao fenômeno investigado. As proposições teóricas foram apresentadas na Figura 5, ao final da revisão de literatura. Essa é a abordagem amplamente adotada, com objetivos e delineamento da pesquisa, da revisão da literatura e de contribuições teóricas. Diante disso, com base na fundamentação teórica apresentada, os constructos norteadores desta pesquisa, suas definições e referências são apresentados na Figura 5 a seguir:

Figura 5

Constructos norteadores da pesquisa

Constructo	Definição	Referências
Estratégia como Prática	Lente sociológica que investiga como a estratégia é construída e realizada pelos praticantes em seus diferentes níveis dentro das organizações, focando no "fazer estratégico" ou <i>strategizing</i> , em vez de apenas considerá-la como algo que a organização possui.	Whittington (1996, 2002, 2007); Jarzabkowski et al. (2007, 2012, 2021, 2025); Friesl et al. (2021); Rouleau e Cloutier (2022).
Gestores Intermediários como praticantes da estratégia	Atores organizacionais posicionados entre a alta administração e os níveis operacionais, cuja função vai além da mera implementação, agindo ativamente para moldar a estratégia organizacional. Contribuem significativamente ao apresentar e defender ideias, sintetizar informações, facilitar a adaptação e coordenar recursos, engajando-se em processos discursivos, negociações e táticas políticas para influenciar a direção estratégica, ao mesmo tempo que navegam e gerenciam as tensões e a ambivalência de sua posição como "heróis ou vilões", e "controladores e controlados".	Wooldridge e Floyd (1990); Westley (1990); Floyd & Wooldridge (1992); Rouleau (2005); Rezvani (2017); Gjerde e Alvesson (2019); Tarakci et al. (2023).
<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> como práticas estratégicas	<i>Sensemaking</i> é o processo contínuo e social pelo qual os indivíduos interpretam situações e constroem entendimentos plausíveis da realidade organizacional, preenchendo lacunas de significado. Complementarmente, <i>Sensegiving</i> é a ação de influenciar a construção de sentido em outros atores organizacionais, utilizando discursos, persuasão e táticas políticas, sendo ambos processos fundamentais para a prática estratégica.	Gioia e Chittipeddi (1991); Balogun e Johnson (2004); Weick et al. (2005); Maitlis (2005) Maitlis e Christianson (2014); Weiser (2021) Langenmayr (2023); Urquhart et al. (2024).

(Continua)

(Conclusão)

Constructo	Definição	Referências
Práxis Estratégica	A Práxis Estratégica corresponde às atividades observadas e sentidas da estratégia no cotidiano da organização, sendo um fluxo dinâmico de ações socialmente realizadas que são estrategicamente consequentes para a direção e sobrevivência da organização	Whittington (2006); Jarzabkowski et al. (2007); Jarzabkowski, (2012).
ESG Estratégico	CSR (Responsabilidade Social Corporativa) e ESG (Ambiental, Social e Governança) são conceitos correlatos que tratam da incorporação de preocupações sociais, ambientais e de governança nas estratégias e operações de uma organização. A prática estratégica de ESG é um fenômeno multinível e multidimensional, influenciado por fatores nos níveis individual, organizacional, setorial, institucional e nacional, e ocorre em estágios de percepção, comunicação, incorporação e avaliação, moldando diretamente o processo de <i>strategizing</i> (formulação e implementação).	Carroll (1999); Latapí Agudelo et al. (2019); Vaara e Fritsch (2021); Fatima e Elbanna (2022); Helfaya et al. (2023); Adolph e Beckmann, (2024); Nicolas et al. (2024).

Adaptado de: *Case Study Research Design and Methods*, de Yin R. (2014), e referências da revisão teórica da pesquisa.

3.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizou-se a metodologia de entrevista semiestruturada 7S CARS-SID (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021), a qual fornece diretrizes sistemáticas para garantir rigor científico na condução de entrevistas qualitativas. Essa abordagem foi selecionada por permitir uma compreensão aprofundada dos processos e práticas relacionadas ao ESG, conforme vivenciados pelos gestores intermediários responsáveis por essas áreas em suas organizações dentro da perspectiva da SAP. A seleção dos participantes concentrou-se em gestores de ESG atuantes em empresas de capital aberto no Brasil, considerando que regulamentações recentes, como a CVM 193 (2023), vêm reforçando o caráter estratégico do ESG nesse tipo de organização, impactando diretamente as responsabilidades e práticas desses profissionais. Além disso, o contexto Brasil destaca-se internacionalmente pelo avanço do ESG, consolidando sua relevância ao sediar, por exemplo, a COP30, que ocorrerá em 2025 no Estado do Pará.

A metodologia 7S CARS-SID estrutura a coleta de dados em sete etapas fundamentais, que foram seguidas integralmente neste estudo (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021):

- (1) Avaliar a adequação do método à pesquisa: verificação da pertinência do uso de entrevistas semiestruturadas para investigar práticas estratégicas de ESG sob a ótica da SAP.

- (2) Amostragem e recrutamento de participantes: aplicação de amostragem intencional, complementada pela técnica bola de neve, visando identificar gestores intermediários com experiência relevante.
- (3) Desenvolvimento do guia de entrevista: elaboração de um roteiro detalhado, alinhado aos objetivos específicos da pesquisa e aos conceitos teóricos definidos.
- (4) Condução das entrevistas: realização das entrevistas em ambiente virtual, com flexibilidade para explorar temas emergentes e aprofundar aspectos significativos.
- (5) Análise dos dados: transcrição, organização e codificação do material coletado, utilizando o *software* ATLAS.ti, seguindo o método de análise em cinco fases proposto por Bingham (2023).
- (6) Interpretação dos dados: integração dos achados à estrutura conceitual da SAP, considerando os processos de *sensemaking* e *sensegiving*, e triangulação com relatórios de sustentabilidade públicos (Tierney & Clemens, 2011).
- (7) Relato dos resultados: apresentação dos resultados de forma estruturada, destacando as implicações teóricas e práticas para a gestão estratégica do ESG.

Esse procedimento sistemático assegurou a robustez da coleta de dados, alinhando cada etapa às diretrizes metodológicas mais atuais para pesquisas qualitativas em Administração.

3.5 Análise dos casos e interpretação dos dados: a codificação qualitativa

A análise e interpretação de dados qualitativos em pesquisas organizacionais requerem abordagens sistemáticas e, ao mesmo tempo, flexíveis, para dar sentido a informações complexas e ricas em nuances (Bingham, 2023). Neste estudo, adotou-se o método de análise em cinco fases proposto por Bingham (2023), o qual oferece um roteiro estruturado para orientar o processo de codificação, categorização e interpretação dos dados coletados.

O procedimento inicia-se pela fase de familiarização, na qual o pesquisador se aprofunda no conteúdo das entrevistas para obter uma visão abrangente dos relatos, feita na revisão da gravação e transcrição de todas as entrevistas realizadas. Em seguida, ocorre a geração de códigos iniciais, permitindo a identificação de elementos relevantes. Na etapa subsequente, os códigos são agrupados na busca por temas potenciais, que, por sua vez, são refinados e validados na etapa de revisão dos temas, assegurando a consistência e a coerência interpretativa. Finalmente, na fase de definição e nomeação, os temas são consolidados,

recebem rótulos claros e são descritos em profundidade, formando a base para a apresentação sistemática dos resultados da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas de forma virtual, utilizando a plataforma Google Meet, e gravadas e transcritas com auxílio do software TL:DV, disponível no seguinte endereço eletrônico: <https://tldv.io/pt-br/>. Todo o processo de codificação e análise foi desenvolvido no software ATLAS.ti (<https://atlasti.com/>), ferramenta que possibilita uma organização precisa dos dados qualitativos, facilita a identificação de padrões e apoia a construção de categorias temáticas de forma iterativa.

Para garantir a robustez metodológica e confiabilidade dos resultados, a análise qualitativa foi complementada por uma triangulação de dados (Tierney & Clemens, 2011), integrando as evidências empíricas extraídas das entrevistas com informações obtidas pelos relatórios de sustentabilidade disponibilizados publicamente pelas organizações participantes. Essa triangulação contribui para reforçar a confiabilidade, a credibilidade e a confirmabilidade dos dados.

3.6 Validade, confiabilidade e limitações do estudo

Este estudo seguiu os procedimentos que garantem credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, alinhados aos critérios de rigor em pesquisa qualitativa propostos por Lincoln e Guba (1985) e Yin (2014). A credibilidade foi fortalecida por meio da triangulação de fontes de evidências, entrevistas semiestruturadas e relatórios de sustentabilidade públicos (Tierney & Clemens, 2011), do uso de gravações e transcrições integrais e da aplicação de validação interpares (*peer debriefing*) para revisão de códigos e temas identificados. Sempre que apropriado, buscou-se também o retorno de trechos interpretativos aos participantes (*member checking*), permitindo confirmar a precisão das interpretações.

A transferibilidade foi viabilizada pela descrição detalhada do contexto, dos critérios de seleção dos participantes, dos procedimentos de coleta e análise, possibilitando que leitores avaliem a aplicabilidade dos achados a contextos organizacionais semelhantes. A dependabilidade foi garantida mediante o uso de um protocolo sistemático, ancorado na metodologia 7S CARS-SID (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021) e no método de análise em cinco fases (Bingham, 2023), permitindo a rastreabilidade das decisões analíticas. A confirmabilidade decorre da triangulação metodológica, do registro minucioso de todas as

etapas do estudo e da utilização de ferramentas de apoio, como o software ATLAS.ti, que possibilita documentar o percurso de codificação e categorização dos dados.

Apesar do rigor adotado, algumas limitações são inerentes ao delineamento qualitativo: o número de casos e participantes não visa à generalização estatística, mas sim à compreensão aprofundada de um fenômeno complexo em contextos específicos. Além disso, como as percepções se baseiam em experiências relatadas pelos gestores, estão sujeitas a vieses de memória ou interpretação retrospectiva. Buscou-se mitigar tais aspectos por meio da validação do perfil dos participantes, da triangulação de fontes e do acompanhamento iterativo da análise.

A Figura 6 apresenta uma síntese dos critérios de validade e confiabilidade.

Figura 6

Síntese dos critérios de validade e confiabilidade

Critério de Rigor	Descrição	Aplicações no Estudo
Credibilidade	Consistência interna dos achados, validação da interpretação pelos participantes.	Triangulação de fontes; transcrições completas; <i>member checking</i> ; <i>peer debriefing</i> .
Transferibilidade	Potencial de aplicação dos achados em contextos semelhantes.	Descrição detalhada do contexto, participantes e procedimentos.
Dependabilidade	Estabilidade e coerência dos processos de coleta e análise de dados.	Protocolos sistemáticos; registro das etapas metodológicas; método 7S CARS-SID.
Confirmabilidade	Neutralidade e rastreabilidade das interpretações analíticas.	Uso do ATLAS.ti; documentação de decisões; triangulação metodológica.

3.7 Síntese da estratégia metodológica

Em síntese, o delineamento de estudo de caso múltiplo, aliado à seleção criteriosa dos participantes, à aplicação da metodologia 7S CARS-SID para estruturação das entrevistas e ao uso de uma abordagem de análise rigorosa em cinco fases, assegura que os resultados obtidos sejam consistentes, plausíveis e fundamentados teoricamente. O cuidado com a validade, a confiabilidade e a clareza das limitações conferem robustez ao processo investigativo, permitindo que os achados contribuam de forma significativa para o avanço do conhecimento sobre a prática estratégica de ESG em organizações brasileiras de capital aberto. A Figura 7 apresenta a síntese do desenho metodológico

Figura 7*Síntese do desenho metodológico*

Etapas	Descrição	Referências Fundamentais
Delineamento da pesquisa	Estudo de caso múltiplo para investigar fenômenos complexos em contextos reais, com foco em práticas estratégicas de ESG sob a perspectiva da SAP.	Yin (2014)
Critérios de seleção	Gestores intermediários de ESG em empresas de capital aberto brasileiras, com mínimo de 2 anos de experiência na função, atuantes ou que tenham exercido a função nos últimos 3 anos.	Parker et al. (2019)
Técnica de amostragem	Amostragem intencional com técnica bola de neve para alcançar saturação teórica.	Parker et al. (2019); Yin (2014)
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, estruturadas segundo o protocolo 7S CARS-SID, conduzidas virtualmente via Google Meet e gravadas com o <i>software</i> TL:DV.	Adeoye-Olatunde e Olenik (2021)
Instrumento de coleta	Guia de entrevista fundamentado nos objetivos e conceitos centrais (SAP, <i>sensemaking</i> , <i>sensegiving</i> , práxis estratégica).	Jarzabkowski et al. (2007); Gioia e Chittipeddi (1991)
Análise de dados	Análise qualitativa em cinco fases: familiarização, geração de códigos, busca de temas, revisão dos temas, definição e nomeação. Codificação e categorização assistidas pelo ATLAS.ti.	Bingham (2023)
Triangulação	Triangulação de dados com relatórios de sustentabilidade públicos para fortalecer credibilidade, confirmabilidade e transferibilidade dos resultados.	Tierney e Clemens (2011)
Critérios de rigor	Credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, conforme Lincoln e Guba (1985).	Lincoln e Guba (1985)
Limitações	Foco na profundidade interpretativa em detrimento da generalização estatística; possibilidade de viés de memória dos entrevistados, mitigado pela triangulação e validação do perfil.	Yin (2014)

Adaptado de: *Case Study Research Design and Methods*, de Yin R., 2014; *Snowball Sampling*, de Parker C. et al., 2019; *Snowball Sampling*, de Adeoye-Olatunde O.A e Olenik N. L., 2021; *From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis*, de Bingham A .J., 2023; *Qualitative Research and Public Policy: The Challenges of Relevance and Trustworthiness*, de Tierney W.G. e Clemens R.F., 2011; *Naturalistic Inquiry*, de Lincoln Y.S. e Guba E.G., 1985; e referências da revisão teórica da pesquisa.

3.8 Protocolo do Estudo

O protocolo de estudo de caso reúne os procedimentos metodológicos adotados ao longo da pesquisa, servindo como guia estruturado para garantir a consistência e a rastreabilidade do

processo investigativo. Sua utilização é especialmente recomendada em estudos que têm o estudo de caso como estratégia principal, contribuindo para fortalecer a confiabilidade do trabalho (Yin, 2014). O detalhamento do protocolo utilizado nesta pesquisa encontra-se apresentado no Apêndice C.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, evidenciando como os gestores intermediários participantes constroem e disseminam o sentido estratégico do ESG, impulsionando sua integração à estratégia organizacional. Os Gestores Intermediários serão mencionados como GI seguido do número que o identifica, e as organizações ORG com o mesmo número correspondente ao GI.

4.1 Construindo o Sentido do ESG na Prática Estratégica

A análise revelou um grau de convergência nas percepções dos entrevistados, destacando semelhanças quanto à forma como traduzem o ESG em ação prática: existe esforço deliberado para ressignificar uma visão restrita e filantrópica do ESG, substituindo-a por uma concepção alinhada à prática estratégica e aos objetivos de longo prazo da organização. Esse processo de reconstrução de sentido é mediado pelos mecanismos de *sensemaking* e *sensegiving*, que se materializam em momentos formais de interação, como comitês, reuniões de alinhamento e metodologias participativas de construção estratégica, envolvendo *stakeholders* internos e externos. Adicionalmente, os participantes apontaram a relevância de momentos informais de troca e diálogo como fundamentais para semear o sentido do ESG, favorecendo sua consolidação na práxis organizacional. Essas dinâmicas informais complementam os espaços estruturados, criando oportunidades contínuas para reforçar o compromisso coletivo com a pauta do ESG.

Os achados das entrevistas foram triangulados com informações extraídas dos relatórios anuais de sustentabilidade mais recentes, disponibilizados publicamente nos sites das organizações participantes do estudo. Essa triangulação permitiu verificar coerência entre os relatos dos gestores e as diretrizes institucionais comunicadas externamente, conferindo maior robustez às inferências.

O tratamento dos dados seguiu uma abordagem de análise temática, em consonância com as fases metodológicas de familiarização, codificação e desenvolvimento de temas (Bingham, 2023). Na primeira etapa, de familiarização, realizou-se a escuta atenta de todas as entrevistas, acompanhada da leitura minuciosa das transcrições, visando a uma imersão profunda no conteúdo. Em seguida, procedeu-se à geração de códigos iniciais, utilizando a estrutura dos constructos teóricos e o roteiro de entrevista com referência para uma codificação inicial de caráter dedutivo. Foram identificadas e codificadas passagens referentes aos conceitos

de prática, a práxis, *sensemaking* e *sensegiving*. Ademais, surgiram categorias relacionadas ao próprio papel do praticante da estratégia, que também foram contempladas.

Na sequência, a etapa de busca e revisão de temas envolveu análises mais aprofundadas do material bruto, permitindo identificar correlações, padrões recorrentes e nuances que extrapolam os códigos iniciais. Esse processo culminou na definição e nomeação dos temas centrais da pesquisa, tais como ESG estratégico, a SAP como processo coletivo, definições de ESG, as menções aos comitês, a transversalidade do ESG e outras dimensões emergentes da fala dos participantes. Esses códigos, interpretados à luz do referencial teórico, possibilitaram um relato analítico das semelhanças e divergências nas abordagens adotadas pelos gestores intermediários em suas organizações.

A articulação entre os dados empíricos e os relatórios de sustentabilidade (Tierney & Clemens, 2011) reforçou o alinhamento entre a perspectiva prática dos entrevistados e o discurso institucional formalizado, contribuindo para a validade e a credibilidade dos resultados apresentados.

4.2 O perfil dos participantes

O perfil dos participantes cujas entrevistas foram validadas para a pesquisa compreende 13 gestores intermediários responsáveis pela área de ESG em suas organizações, dos quais nove são do gênero masculino e quatro do gênero feminino, com idades entre 38 e 55 anos. O tempo de atuação na área de ESG varia de 3 a 19 anos, enquanto o tempo de vínculo com a empresa oscila entre 3 e 23 anos, o que evidencia um grupo heterogêneo em termos de experiência e trajetória profissional.

A diversidade também se manifesta na formação acadêmica dos participantes, abrangendo cursos como Engenharia, Comunicação Social, Administração, Biologia, Economia e Direito, o que ilustra a natureza intrinsecamente multidisciplinar da atuação em ESG. Esses gestores exercem suas funções em empresas brasileiras de capital aberto, pertencentes a setores estratégicos da economia, incluindo Energia, Setor Financeiro, Indústria de Transformação, Bens de Consumo, Saneamento e Serviços Industriais.

O perfil dos gestores entrevistados indica um nível de especialização na temática, além de uma robusta formação acadêmica: 7 possuem pós-graduação, 5 possuem mestrado e 1 possui doutorado, sendo que todos os 13 participantes também buscaram formação complementar específica na temática ESG, por meio de certificações e outros cursos. Essa combinação de uma base acadêmica com um conhecimento técnico direcionado evidencia a profissionalização da

área de ESG dos participantes e seu conhecimento sobre a temática dos “grandes desafios”. Essa composição heterogênea da amostra permitiu a coleta de perspectivas ricas e variadas sobre a prática da estratégia ESG em diferentes contextos organizacionais e setoriais.

4.3 Do "Abraçar Árvore" à relevância estratégica: a evolução do *sensemaking* do ESG

A análise das entrevistas com os Gestores Intermediários responsáveis pelo ESG indica uma evolução no entendimento sobre como enquadrar o sentido do ESG e abordá-lo na prática estratégica organizacional. Inicialmente, a percepção da temática era fragmentada, vista muitas vezes como um custo sem sentido, e, por vezes, estereotipada, associada a um paradigma de "abraçar árvore", como mencionado explicitamente por alguns dos participantes. Essa visão colocava o ESG como um tema de nicho, desconectado da prática estratégica, e visto apenas como um custo, não um investimento. A fala de GI5 ilustra bem essa intenção de mudança da percepção inicial:

Quando eu cheguei na [ORG3] o meu chefe, meu vice-presidente, falou cara, nosso CEO não gosta de ESG. Ele acha que isso daí é coisa de abraçador de árvore. Passado um tempo eu ouvi desse CEO: você é o abraçador de árvore mais pragmático que eu conheço, isso é ESG de verdade, e o meu chefe falou: cara, você conseguiu converter um cara que detestava a agenda (G15).

Essa visão mostrou-se convergente com os outros gestores, como GI11:

[influenciar a estratégia] é o papel do executivo em qualquer área da empresa. Mas você estando no ESG é fundamental que você faça isso e torne amigável as coisas para que você não seja considerado o “abraçador de árvore”, aquele cara que só pensa no lúdico. Não! A gente está aqui por conta do negócio. [...] Eu não sou área fim, eu não emito nota fiscal, né? Então eu preciso dar suporte a todos eles e isso [defender o ESG como parte importante da estratégia da empresa] é superimportante, relevante, que a gente consiga fazer (G11).

Essa indicação da articulação e ressignificação do termo foram consideradas um ponto de virada positivo. A partir desse processo, gestores passam a articular o ESG como um componente relevante para a perenidade e o sucesso do negócio. A convergência se dá na

direção de um entendimento do ESG como potencial gerador de valor e uma lente para a gestão de riscos, reputação e oportunidades em ganhos operacionais. Como aponta GI12:

[...] a minha abordagem é a seguinte: se eu falar que é importante para o mundo é importante para as comunidades é importante para as pessoas eu ter uma adaptação climática reduzir risco [...] eles [alta gestão] vão dizer realmente é importante, mas a gente vai ficar no mesmo lugar, então a minha estratégia [...] é o apelo para mostrar [...] que se eu não fizer nada e eu continuar tendo essa instabilidade no regime hídrico, eu posso ter muitas vezes um volume de chuva muito grande que apresenta um potencial risco de rompimento de uma barragem minha. E aí eu entro com a agenda do terror, se rompe uma barragem minha o que que acontece. Entende? Veja bem: aí eu vou contextualizando o outro lado, se eu tenho pouca chuva, [...] eu tenho pouca disponibilidade de geração de energia, e vai bater direto na nossa taxa de produção de energia. Ou seja, financeiramente vai ser ruim pois eu vou deixar de atender o mercado, eu vou deixar de atender o que eu já vendi de energia. Para isso eu vou ter que comprar energia então, cara, eu exploro esses extremos assim algumas vezes tá e para mim tem funcionado muito bem sempre botar o seguinte para minha alta liderança sobre a reputação: se eu embaso tudo trago todos os elementos e mesmo assim eu não convenço o meu último argumento é a reputação e esse é um argumento que tem pego bastante assim [a alta gestão] (GI12).

Essa mudança de paradigma não ocorreu de forma espontânea, mas foi o resultado de um processo ativo de *sensegiving* guiado” (Maitlis, 2005), no qual os gestores se engajaram para dar um novo sentido ao ESG. GI6 traz uma perspectiva sob esse ponto:

Quando a gente aparta a sustentabilidade do restante dos processos, a gente ainda tem esse olhar desagregado. Quando a gente traz a sustentabilidade para a estratégia, ou seja, isso está inserido no compliance, a gente olha a matriz de risco levando os aspectos de sustentabilidade para a matriz de risco da companhia, quando a gente olha os aspectos legais, quando a gente fala de clima, principalmente agora, que é uma frente muito forte, quando a gente traz a sustentabilidade agregada às estratégias da companhia, a gente avança nessa frente (G16).

Os gestores intermediários não atuam apenas como coordenadores de informações, mas com *sensemaking* multimodal (Weiser, 2021). Eles interpretam dados operacionais brutos, como geração de energia limpa, metros cúbicos de água ou toneladas de emissões, para traduzir em "linguagens" para diferentes públicos, a partir de seus conhecimentos em ESG, da organização e do setor. Para a área financeira e de Relações com Investidores, como aponta GI10, os dados são traduzidos para a linguagem do risco e do capital. Para a alta gestão, como descreve GI2, eles são traduzidos para a linguagem da rentabilidade, reputação e da vantagem competitiva. Esse processo de tradução é o que possibilita influenciar outros praticantes da estratégia, e que confere mais legitimidade estratégica ao ESG. Ao interpretar o ESG para falar a língua dominante da organização, a da *performance* financeira, rentabilidade, reputação e da gestão de riscos, os gestores movem o ESG de uma posição periférica de "centro de custo" ou de "tema de nicho" para o centro do diálogo estratégico, tornando-o um tópico que, como afirma um GI2, "*o nosso board entende*". Faz-se o *sensemaking* do ESG, da empresa, e do setor, de forma a transformar a linguagem narrativa para conectar a temática à estratégia da empresa, demonstrando impacto real nas vantagens competitivas do negócio.

A ORG10 possui um negócio altamente relacionado ao ESG, na área de serviços industriais. Essa característica da organização, nível de maturidade e entendimento da alta gestão sobre o próprio negócio fazem com que o ESG seja parte integral da estratégia do negócio, como relata GI10. A fala de GI10 resume sua prática de *sensegiving* focada em manter a organização na vanguarda da estratégia ESG. Ele parte de um alinhamento já existente na empresa de que sustentabilidade gera resultados, mas seu principal papel é mostrar aos líderes e colegas "para onde a sustentabilidade está indo". GI10 argumenta que ficar para trás dessa fronteira representa um risco estratégico direto, resultando na perda dos "melhores contratos" e das "melhores empresas" como parceiras. Portanto, seu discurso busca incentivar o time a pensar proativamente, incorporando os conceitos mais avançados de ESG na práxis estratégica da empresa, ou seja, no relacionamento com praticantes da estratégia, no desenvolvimento de produtos e nos relacionamentos com *stakeholders*. O objetivo é usar o ESG como um motor de inovação contínua, garantindo que o negócio evolua em linha com as altas expectativas dos clientes mais exigentes do mercado.

GI8 usa até a sigla do ESG para exemplificar essa ressignificação da temática em termos financeiros:

Olha é ESG para mim tem até uma brincadeira, né? O que fazem com a sigla que é sobre grana, né? ESG é sobre grana. Eu com a minha experiência realmente confirma essa

brincadeira porque eu vejo que a gente consegue avançar com a temática, quando você desenvolve o modelo de negócio que sustentável, né que você tem ele critérios de sustentabilidade métricas de sustentabilidade realmente aderência ao modelo de negócio e a questão do financeiro (GI8).

Ser sobre “grana”, como bem exemplifica GI8, é que, para avançar a temática, é preciso falar em termos financeiros, do impacto econômico de seguir por um caminho em que o ESG é mais estratégico. Na ORG8 existe até um tripé estratégico mencionado por GI8 da sustentabilidade, que são pessoas, planeta e lucro. Segundo GI8 não dá para ficar “no campo da filantropia”. Um resultado palpável trazido por GI8 referente ao ESG estratégico foi o acesso a capital via banco de fomento europeu por causa do nível de maturidade do ESG na empresa, demonstrando um impacto palpável na geração de valor na ORG8.

4.4 Sensegiving: semeando o sentido estratégico do ESG na prática

Essa tradução mencionada na seção anterior busca um novo *sensemaking* organizacional do ESG, por meio da prática estratégica do gestor intermediário, mobilizando pessoas e recursos múltiplos de seu setor, visando incorporar o ESG à estratégia organizacional. Um catalisador fundamental para a convergência de sentido coletivo foram os fóruns de discussão, como os comitês que possuem o ESG como temática, e eventos educacionais. Gestores relataram esses encontros como espaço privilegiado para semear informações, conceitos e ideias relacionadas ao ESG para *stakeholders* internos. Semear novos conceitos e abordagens semânticas do ESG foram relatados como importantes para o *sensemaking* coletivo, em que os gestores puderam expor suas dúvidas, compartilhar experiências e construir uma compreensão compartilhada sobre a relevância do ESG. GI8 aborda isso em sua fala:

E muitas vezes vai plantar uma sementinha ali, né um conhecimento. E às vezes uma pessoa que às vezes no momento como eu falei aqueles momentos formais que tem né, de capacitação das reuniões e tal. Essa pessoa tá em outro mundo ali tá pensando em outras coisas e de repente essa hora aí que você vai né pegar no susto ali, já já plantamos Sementinha ali (GI8).

Os gestores intermediários entrevistados indicam que eventos e comitês temáticos periódicos permitem que conceitos, informações e dados relevantes sobre o ESG possam ser

disseminados pela organização. Enquanto os comitês temáticos possuem a participação de membros da alta liderança e podem até pautar discussões para o conselho da organização, os eventos internos ajudam a disseminar o sentido do ESG estratégico da organização para outros gestores, coordenadores, mas também colaboradores do nível operacional.

GI5 relata como a periodicidade e a prestação de contas à alta diretoria como oportunidades de apresentar informações sobre a temática do ESG, relacionando-a a um processo de governança robusto:

Semestralmente e de forma obrigatória, eu presto contas da nossa performance ao Conselho de administração e o conselho diretor nosso conselho diretor é composto pela CEO do [ORG5] e pelos vice-presidentes. A gente trimestralmente participa do comitê executivo de sustentabilidade com participação de diretores de diferentes áreas e vice-presidente trimestralmente num fórum sustentabilidade com executivos de 26 diretorias. Essa é a visão interna, né? E é o que acontece de forma obrigatória. E também bimestralmente no comitê que é acessório ao Conselho de administração no tema de sustentabilidade, mas sempre que necessário a gente tem agendas que são pontuais também com esses órgãos da governança (GI5).

GI5 fala também sobre a colaboração do time de nível operacional e de consultores externos:

[para reunir as informações apresentadas] usamos muito o time interno, mas também consultorias tá? Então a gente tem uma série de parceiros que ajuda na compilação dessas informações para que a gente consiga reportar e fazer as discussões necessárias (GI5).

GI10 indica uma coordenação interna necessária para a coleta e análise e tradução de informações apresentadas, e toca na característica transversal do setor de ESG:

Dentro das nossas operações essa informação mensal que eu colete a gente está falando de mais ou menos 140 pontos focais. Né nos países que a gente opera os grupos de trabalho como a gente tá falando de água, energia, Agro, clima etc. É um grupo de 70 pessoas, né que a gente tem que a gente mobiliza nesses grupos. Então é realmente transversal e tem um relacionamento também com a área financeira e [relação com

investidores] porque todas essas informações depois são traduzidas, né? [...] para poder chegar da melhor forma possível para os nossos investidores, acionistas, etc.(GI10).

Nesses espaços mencionados, há oportunidade para os gestores atuarem simultaneamente como *sensemakers* e *sensegivers*. Como *sensemakers*, eles podem buscar entender como as dimensões ambiental, social e de governança se conectavam concretamente com os segmentos de atuação e com os desafios de outras áreas da organização. A fala de GI11 evidencia esse processo:

Nos ESG Talks, a gente começou a conectar os pontos. Eu ouvia o colega de operações falando sobre eficiência hídrica e percebia que isso não era só um ganho ambiental, mas uma redução de custos brutal. Aquilo começou a fazer sentido para mim como gestor (GI11).

GI12 também tem um evento chamado “ESG Talks” em sua organização e o descreve como uma plataforma de comunicação estratégica, cujo objetivo é duplo: reportar as ações da área de sustentabilidade e, crucialmente, educar a organização sobre temas de mercado e oportunidades práticas de engajamento. O formato do evento é inclusivo, com transmissão ao vivo para todas as unidades e a participação de especialistas internos e parceiros externos, o que confere credibilidade e profundidade aos temas abordados, que vão desde a biodiversidade e transição energética até a capacitação dos colaboradores para destinarem parte de seu imposto de renda a projetos sociais. GI12 destaca que, embora existam outros canais como jornais internos, o “ESG Talks” tem gerado alto engajamento. Ele finaliza com uma observação estratégica importante sobre sua empresa: a “pegada social” é o vetor mais forte da sustentabilidade, sendo o pilar com maior facilidade de implementação e aceitação interna.

GI6 mostra como eventos internos são semeadores culturais do ESG na organização, A fala de GI6 descreve a estratégia multifacetada de sua empresa para internalizar a sustentabilidade, que se apoia em quatro pilares: o ambiental, o social, a governança e um quarto pilar fundamental, a cultura ESG. Para construir essa cultura, eles adotam uma série de práticas de comunicação e engajamento, como reuniões quinzenais com todas as marcas para discutir o tema e a realização de uma “Semana ESG”. A principal tática para evitar que a sustentabilidade seja vista como um “olhar apartado” foi atrelar o calendário de ações de ESG diretamente ao calendário de comunicação da empresa. Como exemplo prático de alto engajamento, GI6 cita a participação em uma iniciativa global que demanda transparência na cadeia produtiva da

moda. Ao dar visibilidade a "quem faz as roupas", a empresa não só adere a uma causa importante para o setor, mas também fortalece sua cultura ESG e semeia sentido para a prática estratégica transversal da temática.

A relevância estratégica é fruto da semeadura de sentido feita pelos gestores responsáveis pela temática, atuando como *sensegivers*: traduzem o sentido dos “grandes desafios” da sociedade, do ESG, para seus pares e, principalmente, para a alta gestão. Para isso, utiliza-se uma linguagem de negócios, focada em métricas, riscos e oportunidades, para semear a importância do tema internamente. GI10 descreve essa atuação:

Muitas vezes pedem o meu apoio para que eles possam entender como que eles podem traduzir essas demandas em oportunidades, né, em serviços melhores mais sustentáveis, né produtos melhores, mais sustentáveis. Então meio que o eu sirvo também de apoio para eles. E no mais é realmente aceitar os desafios que os clientes colocam para a gente (GI10).

Um caso interessante da mudança de sentido apoiar mudanças estratégicas foi relatado por GI7, em que revistas impressas e não distribuídas pela empresa passaram a ter um novo sentido:

[...] olha vocês estão sobrando muita revista aqui. “não mas tá lá na nossa no nosso dashboard de indicadores percentual é de sobra de revista 5% da tiragem”. Tá bom então, fui lá numa reunião e falei: olha, eu queria fazer uma proposta de trocar o indicador, em vez de falar o indicador em percentual, eu queria que colocasse o indicador não em volume unidade da revista, mas em valor. Pode ser? “pode ser, claro”. Então e aí começou a perceber pô, tem na mesa 250 mil reais por mês jogado fora. Ah, agora vocês estão prestando atenção, mas a mesma informação percentual vinha de unidades por total de tiragem. Eu saí de percentual percentagem sair de unidade e fui para valor agora se vocês esqueceram que custava r\$ 3 e pouco da revista. Ah então agora vocês vão prestar atenção, né? Entendi (GI7).

Esse caso demonstra que uma prática de *sensegiving* molda o *sensemaking* organizacional a partir da mudança de sentido de um indicador: segundo GI7, passou-se a ter uma percepção diferente sobre o custo relacionado a essas revistas não distribuídas, fazendo com que outros gestores da organização dessem a devida atenção a esse desperdício de recursos.

Ao semear a ideia de mudar a forma de análise do indicador, para GI7 foi possível colher uma percepção estratégica daquele recurso de forma muito mais tangível.

Os relatos dos 13 gestores entrevistados indicam uma atuação de gestão intermediária como impulsionadores internos da agenda, fazendo *sensegiving* pelas narrativas, dados e exemplos práticos para influenciar a percepção de outros atores estratégicos. Para os gestores entrevistados, conectar o ESG ao negócio é o ponto e partida para essa tradução da temática. Para que o ESG se torne mais estratégico nas organizações, indica-se semear o sentido estratégico do ESG por meio dessas práticas de *sensegiving*, possibilitando sua incorporação à práxis estratégica organizacional. Características como iniciativa, resiliência, conhecimento sobre o ESG, estratégia organizacional foram características apontadas como importantes para o gestor ESG conseguir ter sucesso na prática de influência interna.

Assim como apontado em Fatima e Elbanna (2022), fatores externos de conjuntura afetam a implementação do ESG no negócio, por isso é importante ter conhecimento profundo do setor e do modelo de negócio em que a empresa está inserida, permitindo, assim, inserir o ESG como uma ferramenta de fomento e análise perene da estratégia organizacional, afetando em três pilares competitivos de grandes organizações: trabalhando de forma proativa na análise de risco relacionado às mudanças climáticas; criando oportunidades de gerar rentabilidade e valor operacional no ganho de eficiência ao reduzir de custos; e na construção de reputação transparente e positiva da organização com *stakeholders* internos e externos.

4.5 A Institucionalização de sentido do ESG na prática estratégica

A construção de um sentido coletivo para o ESG é solidificada e institucionalizada por meio de artefatos da estratégia (D’Adderio, 2021). A triangulação de dados com os relatórios públicos de sustentabilidade das empresas participantes e a fala dos entrevistados revela que a matriz de materialidade, os comitês de governança e os próprios relatórios anuais podem funcionar como práticas estratégicas relevantes. Nesses espaços de prática, o *sensemaking* individual e de grupo é canalizado e traduzido em um direcionamento estratégico por meio de um processo intencional de *sensegiving*.

4.5.1 A construção da matriz de materialidade como catalisadora do sensemaking coletivo

Os gestores intermediários relataram a construção da matriz de materialidade como parte relevante da prática estratégica para a construção de sentido do ESG nas organizações.

Longe de ser um mero exercício técnico para cumprir requisitos de reporte, o processo de definição dos temas materiais força a organização a um profundo exercício de *sensemaking*. A prática de construção da matriz de materialidade assemelha-se ao que é descrito na literatura de Estratégia Aberta (Hautz et al., 2017), enquadrada para a temática do ESG. Em sua essência, a Estratégia Aberta desafia a noção tradicional de que a formulação estratégica é um exercício sigiloso e exclusivo da alta cúpula, propondo, em vez disso, a inclusão de um espectro mais amplo de *stakeholders* na prática estratégica (Chesbrough & Appleyard, 2007; Appleyard & Chesbrough, 2017; Hautz et al., 2017; Whittington, 2019).

A Global Reporting Initiative (GRI) fornece diretrizes para a construção da matriz de materialidade. O cerne desse processo é a identificação e priorização dos temas de sustentabilidade mais relevantes, numa prática que se baseia na consulta e no diálogo com diversos *stakeholders* da organização (Geldres-Weiss et al., 2021). Essa abordagem configura uma valiosa prática estratégica, pois considera não apenas os temas com impacto direto no negócio, mas também os articula com as dimensões ambientais, sociais e de governança.

A construção da materialidade, ao institucionalizar a consulta a *stakeholders* internos e externos, desde colaboradores e investidores até comunidades e fornecedores, funciona como a principal prática para tornar o ESG estratégico. Como descreve um GI3, esse processo torna a estratégia mais "viva", deixando de ser uma imposição para se tornar uma construção coletiva:

Então a gente faz ela [matriz de materialidade] completa hoje, ela é feita então ouvindo vários *stakeholders*, internos e externos, mas é dupla materialidade que a gente aplica e serve bastante para orientar tanto a sustentabilidade quanto as orientações estratégicas (GI3).

Essa prática inclusiva catalisa o *sensemaking* coletivo, e os desdobramentos desse processo possui características de *sensegiving* estratégico ao influenciar de forma consequential o sentido de outros atores institucionais praticantes da estratégia (Jarzabkowski et al., 2021; Rouleau & Cloutier, 2022). Ao reunir em uma mesma discussão as perspectivas, por vezes conflitantes, de diferentes grupos, a organização é forçada a negociar e a construir um entendimento compartilhado sobre quais temas ESG são, de fato, estratégicos. É nesse diálogo que o sentido do ESG é construído e semeado, não como um conceito abstrato, mas como um conjunto de riscos e oportunidades concretas para o negócio. GI7 descreve o processo de construção da matriz de materialidade, bem similar aos outros gestores:

[a matriz de materialidade] é onde você traz o público interno e o público externo, desde fornecedores, acionistas e parte da sociedade civil para opinarem, né? Num processo aberto das priorizações. Aí você faz o cruzamento de materialidade para ver os temas que são prioritários para internos e externamente, né? O processo você faz pesquisa e contato com essas pessoas, com uma lista de temas, de 20 a 25 temas, e os entrevistados fazem as conexões com a empresa que faz o processo, e uma dupla checagem do balizador do porquê, se está bem ou mal posicionado. No final há uma seleção dos temas, pois ter mais de 8 temas materiais pode cair numa dificuldade de execução dessa agenda. Então é claro que a matriz ela te dá um processo de priorização. Por mais que tenha outros itens, vai dizer quem são os prioritários (GI7).

Se o processo de consulta fomenta o *sensemaking*, o resultado final, a matriz de materialidade se torna a principal forma de *sensegiving*. A matriz torna-se um artefato da estratégia (D'Adderio, 2021): uma representação visual e legitimada do consenso construído, um mapa que "dá sentido" e direciona a atenção da organização. Ao comunicar de forma clara e pública os temas priorizados, a matriz oferece uma narrativa coesa que os gestores intermediários podem utilizar para influenciar suas equipes, justificar a alocação de recursos e alinhar projetos. Ela transforma a complexidade do universo ESG em um guia de ação institucionalizado, influenciando o direcionamento estratégico da organização, similar ao processo de coordenação descrito por Jarzabkowski et al. (2012). Assim, a materialidade transcende a função de um mero requisito para relatórios: ela se firma como uma prática central com características da Estratégia Aberta (Chesbrough & Appleyard, 2007; Appleyard & Chesbrough, 2017; Hautz et al., 2017), que operacionaliza o *sensemaking* por meio da inclusão e instrumentalização do *sensegiving* e de seu resultado, consolidando a ponte entre as expectativas dos *stakeholders* e a prática estratégica da empresa.

GI4 relata que, apesar de a matriz de materialidade não ter a atenção devida de outras áreas da organização, nem da alta gestão, para sua gestão ela tem a função para a construção da estratégia:

Mas a partir da materialidade a gente da área de sustentabilidade sabe como ela vai acionar as outras áreas e criar as provocações e propor projetos. Com base no que você sabe que é relevante dos seu negócio e como que acho que o principal ponto da nossa materialidade, ela é uma materialidade pragmática ela o que afeta o meu valor de mercado [...], isso afeta o meu negócio, como isso abre oportunidade de receita para

mim [...] Eu preciso construir a narrativa a partir de dos links com o negócio se eu não faço o link com negócio eu não consigo fazer as ideias andarem aqui dentro então (GI4).

Os relatórios de sustentabilidade disponibilizados nos sites das empresas demonstram um padrão consistente: o processo invariavelmente envolve a ausculta de múltiplos *stakeholders*, tanto internos (colaboradores, liderança) quanto externos (clientes, investidores, comunidade, fornecedores). Por exemplo, a ORG8 (2023) e o ORG5 (2023) detalham seus processos de engajamento, que incluem pesquisas, painéis e entrevistas. A ORG2 (2024) destaca: “As expectativas dos *stakeholders* são mapeadas, avaliadas e priorizadas, com a criação de planos de engajamento específicos para cada público, que são executados e monitorados pelas equipes, sempre com foco em geração de valor compartilhado.”

A ORG10 em seu relatório de sustentabilidade aborda os temas considerados materiais que abrangem desde questões de governança, como ética e transparência e desempenho financeiro, até pilares ambientais críticos, como mudanças climáticas e sustentabilidade dos recursos hídricos, e aspectos sociais fundamentais, como saúde e segurança e o relacionamento com comunidades. A importância estratégica dessa ferramenta é multifacetada: ela relata o direcionamento dos recursos e o foco da gestão para os riscos e oportunidades mais relevantes, indicando o alinhamento com as expectativas das partes interessadas, serve como base para a comunicação transparente, além de promover um entendimento compartilhado (*sensemaking*) sobre as prioridades ESG em toda a organização.

Esse processo tem duas funções estratégicas primordiais: criação de um foco compartilhado: ao identificar e priorizar temas como "Mudanças Climáticas" (ORG1, 2023), "Direitos Humanos" (ORG3, 2023) ou "Circularidade e gestão de resíduos" (ORG2, 2024), a organização cria um vocabulário e foco a serem utilizados. O que antes era uma nuvem abstrata de "questões ESG" torna-se um conjunto finito e priorizado de desafios e oportunidades de negócio, identificados por meio dessa prática de construção estratégica, que afeta o *strategizing* (Jarzabkowski et al., 2007). O processo traduz as expectativas dos *stakeholders* para a linguagem da gestão. A matriz de materialidade definida funciona como um artefato de *sensegiving* que sinaliza para toda a organização as prioridades. A ORG7 (2024) utiliza sua matriz para conectar diretamente os temas materiais aos seus pilares estratégicos, demonstrando essa tradução de forma explícita. Se a materialidade ajuda no *sensemaking*, os comitês de governança são as arenas nas quais esse sentido é semeado, traduzido em metas e alinhado ao mais alto nível estratégico. A presença da alta gestão nesses fóruns é um fator crítico, pois acelera e legitima o processo de *sensegiving* estratégico.

A análise da estrutura de governança das empresas indicadas em seus relatórios de sustentabilidade demonstra como a prática é comunicada externamente. A ORG3 (2023) possui uma robusta estrutura de governança climática que perpassa o Comitê de Riscos e o próprio Conselho de Administração, garantindo que o tema seja tratado no nível decisório máximo. GI3 indica essa robustez da ORG3 devido à longevidade do processo de construção do ESG na organização, desde 2009, indicando, inclusive, que não há mais necessidade de defender o ESG como parte da estratégia justamente pelo nível de maturidade do tema ser estratégico na organização. No relatório de sustentabilidade, a ORG1 (2023) vincula seu Plano ESG diretamente à estratégia da companhia, com supervisão do Conselho de Administração e de comitês específicos, o que garante o alinhamento direto. A ORG4 (2023) detalha sua "Governança em ESG" mostrando um comitê que reporta à alta liderança, conectando as pontas da operação com os praticantes da estratégia. A ORG13 (2023) e a ORG9 (2021) reforçam que a sustentabilidade é pauta da liderança, indicando aderência do tema com os praticantes da estratégia, em seus relatórios. Esses comitês permitem interpretações compartilhadas, coletivas, sobre os temas materiais, debatendo e negociando os impactos negativos, resultando até em decisões sobre alocação de recursos. A participação da alta gestão assegura que a agenda ESG não seja vista como um projeto paralelo, mas como parte integrante da estratégia de criação de valor da empresa, como argumentado pelo ORG5 ao conectar seu Plano de Sustentabilidade à Estratégia Corporativa (2023).

4.6 Práticas de institucionalização do ESG na estratégia

A partir do novo sentido construído, os gestores desenvolveram e disseminaram um conjunto de práticas para incorporar o ESG à estratégia organizacional. Essas práticas não se limitam à criação de relatórios ou ao cumprimento de metas isoladas, mas buscam integrar a lógica ESG ao modelo de negócio, a processos e ferramentas de gestão já existentes. As práticas mais comuns observadas foram a apropriação da linguagem estratégica, a busca pela integração nas rotinas da prática estratégica e a construção de pontes e alianças.

Na prática de apropriação da linguagem estratégica, os gestores passam a utilizar o vocabulário da estratégia para falar de ESG. Termos como "vantagem competitiva sustentável", "gestão de riscos não financeiros" e "criação de valor de longo prazo" foram recorrentemente mobilizados para legitimar o ESG como um tema estratégico. GI8 ressalta:

[...] a importância disso tá do ESG estar na estratégia mesmo, a importância disso para gerar capital, para gerar lucro. Então você já acessa capital mais barato, seja valorização

do produto e serviços: é bem nessa linha o processo de convencimento para trazer resultados para o negócio (GI8).

Na integração em rotinas de prática estratégica, o tema deixou de ser discutido em comitês isolados para ser pauta obrigatória nas reuniões de revisão de desempenho, nos *workshops* de planejamento e nas discussões sobre novos investimentos. GI6 comenta:

Não adianta ter um “plano ESG” e um “plano estratégico”. O plano é um só. Hoje, qualquer projeto de investimento que chega para aprovação precisa ter uma análise de impacto e de riscos ESG (GI6).

Além disso, todos os gestores indicaram que parte da remuneração variável de todos os gestores havia componentes ligados à estratégia, às metas e aos indicadores do ESG, e também indicaram que seus setores ganharam mais recursos nos últimos anos.

Uma parte importante do trabalho dos gestores é na prática de construção de redes de apoio internas. Eles se aliaram a áreas como Finanças, Riscos e Relações com Investidores para demonstrar o impacto tangível do ESG nos resultados da companhia. Essa articulação foi relevante para superar resistências e garantir os recursos necessários para a implementação das iniciativas. GI1 destaca:

A virada de chave foi quando a área de [Relações com Investidores] se tornou nossa maior aliada. Eles começaram a nos municiar com as perguntas dos investidores e a mostrar para a alta gestão que o mercado estava cobrando isso [ESG].

Para os gestores, o processo de *sensemaking* estratégico sobre ESG direciona para uma abordagem de gestão para identificar riscos e oportunidades não financeiras. Essa construção de sentido coletivo posiciona o ESG não apenas como um acrônimo, mas como uma nova mentalidade para a condução dos negócios, forçando a organização a internalizar suas dependências e seus impactos na sociedade e no meio ambiente de forma mais estruturada e mensurável. O ESG torna-se estratégico quando é traduzido para as dimensões fundamentais do negócio, servindo como uma ponte entre as demandas externas e a criação de valor interno, similar ao estudo de Wright e Nyberg (2017). A análise das entrevistas demonstra que os gestores convergem ao indicar que a sua relevância estratégica não está no conceito em si, mas na sua capacidade de ser conectado à *performance* da organização, especialmente em três

frentes: risco, rentabilidade e reputação. A estratégia passa a incorporar o ESG quando a gestão de riscos climáticos e sociais se torna parte da análise de perenidade do negócio, quando a eficiência no uso de recursos se traduz em redução de custos operacionais e acesso a capital mais barato, e quando o fortalecimento da reputação junto a clientes, talentos e investidores se converte em vantagem competitiva.

A principal conexão nas respostas dos entrevistados é a convergência na percepção de que o ESG deixou de ser um tema periférico para se tornar uma variável aliada da competitividade e da longevidade do negócio. Os entrevistados o reconhecem como uma demanda real e presente, impulsionada pelo mercado, mesmo que as empresas possam estar em diferentes níveis de maturidade relacionado ao tema. Contudo, a principal diferença reside na ênfase da sua aplicação estratégica: enquanto uma parte dos gestores adota uma visão mais reativa e defensiva, focando no ESG como ferramenta para mitigar riscos e responder a pressões, outra parte a enxerga de forma proativa e ofensiva, como um motor para a inovação, a geração de novas receitas e o fortalecimento da marca, tratando-o não apenas como uma necessidade, mas como uma oportunidade estratégica.

4.7 A práxis estratégica dos gestores de ESG: a articulação entre o formal e o informal

As sessões de entrevista com os gestores intermediários de ESG revelam um notável alinhamento nas ações, rotinas e mentalidades que, em seu conjunto, constituem a *práxis estratégica* de integrar a sustentabilidade ao núcleo dos negócios em grandes empresas brasileiras. Sob a ótica da SAP, a estratégia é forjada no fluxo do trabalho cotidiano, e a práxis desses gestores é caracterizada por uma dualidade complementar: a atuação em arenas formais e a navegação habilidosa em espaços informais. Se, por um lado, eles se dedicam a práticas formais, como a participação em comitês, coleta de informações, a elaboração de relatórios e a apresentação de resultados para a diretoria, por outro, uma parte relevante de seu trabalho ocorre nos bastidores, em conversas e articulações não oficiais.

Os gestores entrevistados indicam a resiliência como uma característica importante para a incorporação à práxis do ESG, como descreve G13:

[é preciso] ser resiliente porque muitas vezes não é de primeira que a gente consegue [convencer a alta gestão e outros gestores sobre a importância estratégica do ESG].
(G13).

GI11 traz a seguinte perspectiva, corroborando:

A dificuldade é que nem todos amadurecem no mesmo momento. Nem todos estão engajados no mesmo momento. Então, às vezes pode ser um pouco frustrante profissional responsável por essa área (GI11).

O *sensegiving* mencionado é importante para estar formalmente na estratégia, seja em forma de metas, compromissos, e a transversalidade do tema na organização. GI5 traz um relato de como sua organização organiza esse instrumento fomentador das práticas ESG:

O coração acho que o principal instrumento fomentador de práticas ESG, ela é a nossa Agenda 2030 que é o nosso plano de sustentabilidade. [...] essa construção tem um processo de ausculta bastante grande com os nossos públicos de relacionamento, então a gente conversa com alta administração com investidor acionista, regulador, cliente de todos os segmentos para entender quais são e até montar uma matriz de materialidade, né? Quais são aqueles temas mais relevantes considerando né que a sustentabilidade ela é bastante transversal e se tem dezenas de temas a gente faz um processo de benchmarking a gente olha para todos os gaps, né? (GI5)

Essa outra dimensão informal da práxis é um componente essencial do que pode ser descrito como a "lobby interno" do ESG. Trata-se de um trabalho relacional de convencimento, de construção de alianças e de sensibilização gradual, que visa preparar o terreno para as decisões formais. A anedota relatada por GI10 captura a essência dessa atuação de forma exemplar. GI10 menciona como, muitas vezes, o avanço da agenda depende de conversas casuais, que servem para "catequizar" e educar outros líderes sobre a relevância do tema. GI10 descreve:

A gente dá um exemplo assim, né? Como que isso acontece o rapaz nosso da mineração Urbana. Ele chegou para mim e falou assim. Ah [...] eu tô fazendo parte aqui de uma associação dos recicladores de resíduo eletroeletrônico. E a gente está querendo formalizar esse mercado. Você tem alguma ideia tem algum ponto eu falei pô, tem demais vamos entender aqui dentro, né? As nossas dificuldades necessidades e tal, vamos conversar com os clientes para ver com eles o que eles têm também vão conversar com a sua associação. E vamos começar a promover aqui a gente ser campeão de causas

legislativas, né de processos ali políticos para poder formalizar esse segmento. Então tipo da coisa que acontece no telefone no Café, né? No evento às vezes. Então, isso aí é um pouquinho, como que a turma como que a turma conta e comigo para ajudar no trabalho delas (GI10).

O relato de GI10 não é um caso isolado, mas sim um eco de uma prática similarmente abordada por outros entrevistados. A "conversa de corredor" emerge como uma ferramenta estratégica deliberada, utilizada para testar ideias, entender resistências, customizar argumentos e, fundamentalmente, construir o capital social necessário para influenciar a estratégia da organização. Esse movimento de política interna é o que permite que a temática do ESG seja progressivamente embricada na prática estratégica da organização. É nesse espaço informal que o gestor de ESG planta as sementes que mais tarde serão colhidas nas reuniões formais do comitê ou do conselho, demonstrando que a práxis estratégica é um amálgama indissociável de planejamento estruturado e de uma intencional articulação política.

GI11 traz uma perspectiva interessante sobre a importância dessa práxis informal na atuação em empresas do Brasil:

Especialmente para empresas na América do Sul, a parte relacional é muito importante, né? Então vou falar para você assim uma coisa que não dá para você colocar em processo, mas por exemplo muitas vezes, eu estaciono o carro na ala dos diretores. Então, geralmente eu chego junto com eles, então, eu converso com dois ou três no caminho até os escritórios e isso às vezes eu trato dois três assuntos no elevador. Eu sempre tenho um assunto para conversar sobre o trabalho nós temos um restaurante interno aqui aonde eu sempre procuro sentar justamente com as pessoas que têm mais menos intimidade com a questão ESG para escutá-los e tentar guiá-los por uma por uma jornada também de autoconhecimento e conhecimento desse jeito. Então isso daí é assim é muito ativo e você buscar essa essa conexão fora do ambiente formal é muito importante é muito muito importante (GI11).

Essas oportunidades não formais são relevantes de fato, como demonstra GI12:

Faltou um motorista do meu CEO e ele precisava fazer uma viagem visitar três quatro usinas próximos da região de São Paulo aí no Rio, Paraná. E ele nessas visitas nas Usinas e tal ele também ia ver agenda social o cara desce lá na minha mesa e fala pô, né? Você

é um cara que conhece as Usina, não sei o que hoje tá no corporativo, mas era você se importa de ir junto comigo me ajudar cara, não é meu papel não é minha função, mas aonde que eu vou perder oportunidade de sentar num carro viajar durante algumas horas com meu CEO do meu lado perguntando tudo sobre a minha área. Tá entendendo? Poderia pensar p****. Vou gastar horas falando em inglês com esse cara (GI12).

A abordagem de GI13 enfatiza a dimensão informal e relacional da práxis estratégica, reconhecendo que é necessário utilizar convencimento e treinamento, e o que GI13 chama de “*Walk the talk*”, em que a prática cotidiana deve ser a execução coerente do discurso e dos valores da organização no que tange ao ESG estratégico. Isso se manifesta em momentos decisórios concretos, como avaliar novos investimentos e ideias, verificando seu alinhamento com a estratégia, garantindo que o discurso ESG seja efetivamente parte integral da prática estratégica. Analisando a abordagem relatada por GI13, a essência da práxis é essa aliança indissociável entre o que se prega e o que se faz, sendo que todas as ações, como a aprovação de um novo investimento, devem refletir os valores e o posicionamento estratégico da empresa, consolidando uma reputação de autenticidade e consistência. Segundo GI13, todos os investimentos de grande porte de sua organização são submetidos ao comitê de sustentabilidade para avaliar os impactos ESG, sejam eles positivos ou negativos, e aprovar o investimento, etapa anterior à avaliação da alta gestão. GI13 demonstra a incorporação do ESG nas práticas estratégicas destacando a existência de uma governança robusta, transversal e bem estabelecida, evidenciada por um comitê de sustentabilidade ativo que se reúne trimestralmente e é coordenado diretamente pelo CEO, em que os principais temas da agenda são discutidos.

Por sua vez, GI9 descreve como a práxis estratégica se materializa em um processo altamente sistematizado e contínuo, profundamente integrado às operações da empresa. A base dessa práxis são as metodologias consolidadas por certificações como a ISO 9001 e 14001, que estabelecem uma “dinâmica e metodologia a ser seguida” de forma independente das avaliações pontuais. O acompanhamento institucionalizado ocorre por meio de “reuniões semestrais”, nas quais o andamento dos planos de ação é avaliado. No entanto, a práxis transcende o nível gerencial, incorporando uma dimensão participativa e de baixo para cima, por meio de “programas de melhoria” que são alimentados por sugestões de melhorias operacionais, ambientais e de segurança “apontadas pelos próprios colaboradores que estão na produção”. GI9 ainda relata a importância da comunicação organizacional sobre o tema como um pilar de disseminação da direção estratégica da organização para *stakeholders* internos e externos. GI9 reitera a importância “falar a linguagem do meu CEO [...] falar o que ele gostaria de ouvir sobre

a temática”, como uma ferramenta importante do convencimento para a incorporação do ESG nas práticas estratégicas.

Dessa forma, indica-se uma capacidade necessária de Gestores intermediários para a prática de articulação política, como indicado na literatura (Hope, 2010; Filstad, 2014), mas é preciso ir além: criar pontes e relacionamentos por meio da prática formal e não formal da estratégia. É importante que gestores estejam atentos a cada oportunidade de influenciar outras pessoas, em especial outros praticantes da estratégia, seja nos fóruns, reuniões e comitês formais já mencionados, seja em momentos de uma conversa informal, semeando o sentido estratégico do ESG e buscando relevância e apoio de outros praticantes da estratégia na incorporação da temática na prática estratégica organizacional.

4.8 Artefatos estratégicos: a dualidade dos relatórios de sustentabilidade

Com base na codificação e análise aprofundada das entrevistas e na triangulação com os dados contidos nos relatórios de sustentabilidade, a visão dos gestores intermediários sobre a função dos relatórios de sustentabilidade e da matriz de materialidade é marcada por uma dualidade. Por um lado, emerge uma percepção do relatório como uma obrigação ou uma peça de comunicação, e não como uma ferramenta estratégica em si. Essa visão é frequentemente associada ao processo de elaboração, descrito como um desafio de coleta de dados transversais na organização. Como aponta um gestor, o relatório às vezes é visto apenas como um meio de atender a uma demanda externa:

A gente sabe que o relatório é o que o mercado vê, mas internamente a luta é para conseguir o engajamento para gerar a informação. Muitas vezes, ele começa como uma obrigação (GI4).

Essa perspectiva reflete um *sensemaking* inicial, em que o artefato é interpretado como um produto burocrático e não como parte integrante da prática estratégica, mas existem outras perspectivas sobre esse artefato por outros gestores.

O relatório de sustentabilidade foi indicado nas entrevistas e compreendido pela maioria dos gestores como um artefato central de *sensegiving*. Alguns indicaram que ele tem mais função de comunicação com o público externo, mas outros indicaram sua relevância interna também. Para os *stakeholders* externos, como investidores e analistas, o documento é a principal ferramenta para dar sentido à estratégia e ao compromisso da empresa, uma vez que

ele é disponibilizado e público para acesso em seus sites institucionais. Ele não é o fim da conversa, mas o início dela, como aponta G1:

Acho que ele tem dois dois papéis, né? Você tem um papel de compilar dados que até então você não compilava e aí você começa a ter um olhar mais crítico desses dados, o que acaba orientando a gestão de alguma forma. E a outra é dar visibilidade para os stakeholders. Quando você olha para fora, o cara quer saber o que você está fazendo, papel de transparência, né? Ele tem um papel interno muito forte de criar consciência de criar rotina, por isso que a gente faz a gente audito relatório. Então você tem dois momentos, né ela pôr nos dados contabiliza. Enfim depois reportar ainda para criar consciência disso. E depois no segundo momento a transparência atender às demandas externas (G1).

Internamente, o relatório de sustentabilidade transcende sua função de reporte para se tornar um catalisador do *sensemaking* organizacional, um processo que alinha áreas e dá sentido prático à estratégia ESG. A fala de GI8 ilustra vividamente essa evolução: embora sua empresa produzisse o relatório há duas décadas, foi apenas nos últimos cinco anos, após uma "luta árdua", que o documento foi de fato integrado ao planejamento das unidades de negócio. O ponto de virada se materializou quando a área de logística, utilizando os dados e direcionamentos providos pela equipe de ESG, desenvolveu proativamente um bem-sucedido programa de engajamento de fornecedores. GI8 relata que a gestora da área reconheceu o valor do processo, afirmando:

Tá vendo? Vocês ficam mandando os questionários [...] a partir disso, a gente desenvolveu um programa [...] que é o maior sucesso (GI8)

Esse exemplo demonstra como a prática de reporte, inicialmente percebida como uma cobrança, pode inspirar iniciativas autônomas e gerar valor, virando praxis estratégica. Hoje, esse ciclo está institucionalizado: após a escrita do relatório, uma "análise dos gaps" e do desempenho é realizada e levada de volta aos gestores para "alimentar e estruturar mesmo, um planejamento de melhoria". Assim, o relatório se firma como um nexos fundamental, estruturando o *sensemaking* interno ao fomentar a inovação e ciclos de melhoria, ao mesmo tempo em que projeta o *sensegiving* estratégico.

A prática de elaboração, embora desafiadora, é descrita como um poderoso catalisador para o *sensemaking* interno e *sensegiving* externo. A necessidade de reportar indicadores força a organização a mensurar, e, conseqüentemente, a gerir sua *performance* ESG, conforme apontado por Atkins e Maroun (2015) e Fatemi et al. (2018). GI6 traz a visão estratégica do relatório de forma clara, vinculando até os eventos, já mencionados, como forma de traduzir o sentido do mesmo para influenciar colaboradores da empresa:

[A] Semana ESG, é onde a gente conta sobre os avanços das pautas de sustentabilidade, todas as nossas frentes de atuação para todos os colaboradores. Esse é um evento interno, ele vai acontecer amanhã e depois de amanhã e é sempre perto da época do lançamento do relatório anual. Então, é a forma que a gente tem de traduzir o relatório de uma forma um pouco mais palatável, porque ele é um documento muito robusto, muito técnico. Então, a gente traduz o relatório para todos os nossos colaboradores, para que a gente gere cada vez mais engajamento na pauta de sustentabilidade (GI6).

Nesse sentido, o relatório não apenas reflete a estratégia, mas ajuda a construí-la, ao criar uma dinâmica para que a própria empresa faça sentido de suas ações.

A Matriz de Materialidade surge como a prática relevante nesse processo. Longe de ser uma tarefa desconectada à estratégia, seu processo de construção, que envolve ampla consulta a *stakeholders* e validação pela alta liderança, constitui-se um poderoso mecanismo de *sensemaking* coletivo. Segundo GI2, é nessa arena que a organização é forçada a traduzir um universo de possíveis temas em um conjunto focado de prioridades, movendo a lógica do reporte de "o que devemos informar?" para "o que é estratégico para nós?". Os Comitês de Governança ESG, por sua vez, funcionam como o espaço de legitimação, no qual os temas materiais são convertidos em direcionamento corporativo, conectando a agenda ESG à gestão de riscos e à estratégia central. A eficácia desses comitês é relevante para superar a visão do relatório como uma atividade isolada.

Essa transição para a estratégia se tangibiliza na definição de Indicadores e Metas. O avanço na criação de indicadores claros e o estabelecimento de metas vinculadas à remuneração da alta liderança, como os objetivos trimestrais mencionados por GI6, são a prova de que a agenda ESG deixou o campo discursivo para entrar no ciclo de gestão da *performance*. Todos os gestores indicaram que a remuneração variável da organização possui algum vínculo com os indicadores ESG. A prática de mensuração imposta pelos indicadores é o que transforma o relatório de um reporte periódico em um artefato estratégico, mas, como vimos, depende de

como o gestor de ESG interpreta e vende esse sentido interno do relatório. O ciclo se completa com as práticas de Disseminação e Engajamento, como eventos internos, que utilizam o relatório não como um fim, mas como um ponto de partida para o *sensegiving*, alinhando as práticas internas, engajando gestores superiores, colaboradores, gestores de mesmo nível e até mesmo o mercado, como mencionado na fala de GI6, mas também de GI11 e GI12.

Nesse complexo processo, os gestores intermediários emergem como atores-chave. Atuando como *sensemakers* e *sensegivers*, eles são os agentes que navegam a dualidade do relatório em sua prática. Eles sentem o peso operacional da coleta de dados, mas são também os que podem utilizar o processo para articular internamente a importância estratégica dos temas ESG para a alta gestão, traduzindo a linguagem da sustentabilidade para métricas de negócio. A padronização dos relatórios, com a adesão a *frameworks* como GRI e SASB, auxilia nesse trabalho, oferecendo uma estrutura que conecta governança, riscos e desempenho, e legitima a narrativa construída.

A função e o valor do relatório de sustentabilidade não são intrínsecos ao documento, mas sim ativamente construídos e negociados pelos atores organizacionais. A agência dos gestores intermediários é o fator determinante que qualifica o relatório como um mero artefato de reporte ou como uma ferramenta viva da prática estratégica. A transparência e qualidade dos dados, vinculadas a questões financeiras, conforme abordadas por Atkins e Maroun (2015) e Fatemi et al. (2018), são o diferencial para sua relevância estratégica. Essa dualidade é ilustrada pela diferença de perspectiva entre os gestores GI4 e GI10.

Para GI4, o relatório é um instrumento estratégico ativo e multifacetado. Ele o descreve não apenas como uma "peça de comunicação", mas como um pilar para o posicionamento da empresa, afirmando:

A gente leva muito a sério os principais índices de *rankings* [...] eles são as referências dos *benchmarks*, a partir deles eu sei se eu tô indo bem ou não (GI4).

Nesta visão, o relatório e os *rankings* dele derivados são ferramentas de *sensegiving*, que geram reputação organizacional, validam a estratégia internamente e servem ao "processo de educação" da organização. O bom desempenho em avaliações externas, segundo GI4, "*chama atenção internamente*", conferindo capital político e legitimidade à área de ESG. O relatório, portanto, é um catalisador que gera valor tangível para a reputação e o alinhamento interno.

Em contraste, GI10 posiciona o relatório como um artefato passivo, de baixa relevância estratégica e alto custo. Ele argumenta que o documento é útil apenas para "registrar, né? O que que foi feito no passado", mas que nele "acontece muito pouco". Para GI10, a verdadeira estratégia ocorre em outras arenas: "o principal é realmente conseguir levar para os produtos e serviços e fazer um trabalho às vezes junto à mídia". Sua visão, marcada por uma desilusão com o potencial do documento "já pensei em relatório como instrumento de transformação, hoje, eu vejo ele menos", o enquadra como um "gasto muito grande" cujo objetivo final não é a transformação. Para ele, o relatório é uma obrigação, não uma oportunidade.

A análise dos processos vinculados ao reporte ESG das empresas revela um conjunto de práticas transversais que, em conjunto, não apenas viabilizam a criação do relatório de sustentabilidade ou de ESG, mas também definem sua função estratégica. Essas práticas podem operar como arenas nas quais a tensão fundamental do relatório entre ser um mero artefato de conformidade ou um instrumento dinâmico de gestão é negociada e resolvida. O gestor intermediário é responsável por esse enquadramento, podendo enxergá-lo como um trabalho sem finalidade estratégica, como reportado por GI10, ou como uma ferramenta relevante de comunicação organizacional, como reportado por GI12, que o enxerga como "a principal entrega", e ainda como um "mecanismo robusto", sendo o responsável por construir a "narrativa" que conecta esses dados coletados à estratégia da companhia.

A diferença fundamental entre essas duas visões indica estar na agência do gestor em como significá-lo e utilizá-lo. A natureza transversal do processo de elaboração do relatório, mencionada por quase todos os entrevistados como um desafio de coleta de informações, é precisamente a principal arena na qual essa agência pode ser exercida, de acordo com alguns gestores. Um gestor pode enxergar essa transversalidade como um fardo operacional ou, como GI4, pode transformá-la em uma oportunidade estratégica para influenciar e criar relacionamentos com outras áreas. Ao buscar dados em operações, finanças ou jurídico, o gestor de ESG não está apenas coletando números; ele está em uma posição privilegiada para a prática estratégica ao entender os desafios dessas áreas e propor soluções que conectem a agenda ESG às suas necessidades, seja em questões de *compliance*, na análise de riscos ou na busca por eficiência em custos, transformando-se de um compilador de dados em um artefato estratégico.

Em conclusão, a análise evidencia que o valor estratégico do relatório ESG não é inerente ao documento, mas sim construído socialmente por meio dessas práticas interligadas. É na articulação entre a materialidade, a governança dos comitês, a disciplina dos indicadores e na agência dos gestores intermediários, que o relatório transcende sua função de obrigação. Ele se consolida como um artefato dinâmico que reflete e, ao mesmo tempo, molda a estratégia,

materializando o ciclo contínuo de *sensemaking* e *sensegiving* que define a integração do ESG ao negócio.

5 SEMEANDO SENTIDO, COLHENDO RESULTADOS

5.1 Análise dos resultados à luz dos objetivos e da pergunta de pesquisa

A presente pesquisa buscou responder à seguinte questão central: "Como os processos de *sensemaking* e *sensegiving* realizados por gestores intermediários contribuem para a incorporação do ESG às práticas e à práxis da estratégia organizacional?". Para tal, foram estabelecidos três objetivos específicos que guiaram a análise. A seguir, demonstra-se como os resultados obtidos respondem a cada um desses pontos. Os achados da pesquisa indicam que práticas de *sensemaking* e *sensegiving* realizadas pelos gestores intermediários podem ser o motor que move o ESG de um conceito abstrato ou periférico para o centro da práxis estratégica. Essa contribuição se materializa por meio de um trabalho contínuo de tradução, legitimação e institucionalização, no qual esses gestores atuam como agentes que conectam teoria, conhecimento e experiência na área à prática e o discurso à ação, buscando relevância estratégica ao conectar a temática ao negócio.

5.1.1 Objetivo 1: Analisar como os gestores intermediários traduzem os conceitos teóricos de ESG em práticas estratégicas, destacando a interação entre teoria e prática

Conforme os resultados demonstram, a tradução conceitual é uma prática que viabiliza a interação entre a teoria do ESG e a estratégia organizacional. Os gestores intermediários não aplicam os conceitos de forma superficial; eles os ressignificam para a linguagem dominante da organização, que é a do negócio. A pesquisa indicou que a prática mais eficaz de tradução é o enquadramento do ESG sob o tripé de risco, custo-oportunidade e reputação. A pesquisa mostra como os gestores abandonam deliberadamente o discurso do "abraçar árvore", por não gerar tração, e adotam narrativas pragmáticas visando ao convencimento de *stakeholders* internos e externos. A visão do que é o ESG estratégico converge de alguma forma para indicar que ele precisa estar conectado ao negócio, um investimento que pode gerar resultados financeiros, e não ser apenas um apêndice burocrático.

Quando o gestor de ESG consegue traduzir as oportunidades de se valorizar as questões ambientais, sociais e de governança, em como elas diretamente ou indiretamente afetam a reputação, ajudam na análise de riscos e trazem uma visão de eficiência de uso de recursos, eles conseguem tornar o ESG parte da estratégia da organização. GI12, por exemplo, não apela para a importância do meio ambiente, mas para o risco financeiro e operacional da instabilidade

hídrica: "se eu tenho pouca chuva, [...] vai bater direto na nossa taxa de produção de energia. Ou seja, financeiramente vai ser ruim". GI8, por sua vez, resume essa tradução ao afirmar que, para avançar, é preciso entender que "ESG é sobre grana".

Essa tradução se materializa em práticas estratégicas concretas, como a prática de elaboração do Relatório de Sustentabilidade e da Matriz de Materialidade, que força a organização a conectar temas ESG a impactos no negócio, e a mensuração de indicadores e metas que convertem conceitos em desempenho mensurável e reportáveis. Assim, a teoria (o que é ESG) é traduzida para a prática estratégica por meio da agência desses gestores, influenciando outros praticantes da estratégia para demonstrar como se conecta o ESG ao negócio.

5.1.2 Objetivo 2: Compreender o papel dos gestores intermediários no processo de sensemaking e sensegiving na integração do ESG à prática estratégica

A pesquisa aponta que os gestores intermediários desempenham um papel dual e indispensável como os principais arquitetos do sentido do ESG na organização. Os gestores atuam como *sensemakers* ao interpretar o ambiente externo (contexto, demandas de investidores, regulações, riscos emergentes) e o ambiente interno (dados operacionais, cultura, desafios das áreas), conforme apontado por Fatima e Elbanna (2022). Eles "conectam os pontos", como descrito por GI11, percebendo, por exemplo, que uma iniciativa de eficiência hídrica não é apenas um ganho ambiental, mas uma redução de custos notável. Esse *sensemaking* é importante para a ação estratégica: armados com esse novo sentido, eles se tornam *sensegivers*, influenciando ativamente a percepção de outros atores (Rouleau, 2005; Jarzabkowski et al., 2012; Langenmayr, 2023).

Esse achado corrobora com a literatura sobre o papel dos gestores intermediários, especialmente Floyd & Wooldridge (1992). Os gestores entrevistados participam do processo estratégico ao (1) apresentar e defender ideias inovadoras à alta administração; (2) sintetizar informações ao selecionar, categorizar e mesclar informações estratégicas e práticas; (3) facilitar a adaptação coordenando pessoas e recursos da melhor forma; e (4) ao implementar a estratégia, conforme Floyd & Wooldridge (1992). Esses processos são mediados por sua atuação como *sensemakers*, que interpretam informações para construir um entendimento plausível da realidade, e como *sensegivers*, que influenciam a percepção de outros atores, corroborando com Gioia e Chittipeddi (1991), Weick et al. (2005). Os gestores entrevistados demonstram que navegam com habilidade entre arenas formais e informais para "plantar a

sementinha" do ESG, conforme indicado por Balogun e Johnson (2004) e Cunliffe e Coupland (2012).

Os achados detalham práticas deliberadas de *sensegiving*. A utilização de comitês, *workshops* e eventos como os "ESG Talks" para educar, alinhar e construir um entendimento coletivo, corroborando com Weiser (2021): estruturas organizacionais são modificadas ou criadas para catalisar o *sensegiving* estratégico. A mudança de um indicador de percentual para valor monetário, relatada por GI7, é um ato de *sensegiving* exemplar que alterou a percepção de um problema. A pesquisa destaca a relevância do "lobby interno", corroborando com Rouleau (2005): uma atuação de vender ideias e influenciar internamente o processo decisório a partir de sua prática estratégica, visando a um *sensegiving* guiado (Maitilis, 2005) para o ESG tornar-se estratégico. As "conversas de corredor", o café com um diretor ou a carona com o CEO, como narrado vividamente por GI11 e GI12, são práticas de *sensegiving* contínuas e altamente eficazes para "catequizar" e "plantar a sementinha", influenciando outros praticantes da estratégia sobre a relevância do ESG para a estratégia organizacional (Westley, 1990; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick et al., 2005).

5.1.3 Objetivo 3: Contribuir para o avanço da literatura sobre “estratégia como prática”, oferecendo insights sobre como as práticas de ESG se incorporam e moldam a estratégia organizacional por meio do “strategizing”

Os resultados da pesquisa oferecem uma contribuição empírica à teoria da Estratégia como Prática (SAP) ao detalharem o *strategizing* da agenda ESG como um fluxo contínuo de atividades sociais, que envolvem a construção e o uso de artefatos estratégicos. O estudo posiciona os gestores intermediários como os praticantes e articuladores centrais desse processo, superando a visão de meros executores passivos da estratégia. A análise mapeia as práticas que constituem a estratégia ESG, como as rotinas formais de comitês, o levantamento de informações para relatórios de sustentabilidade e a construção da matriz de materialidade, além das práticas informais, como as "conversas de corredor", que ainda são diálogos estratégicos (Westley, 1990).

A pesquisa, a partir da visão desses 13 entrevistados, revela a práxis estratégica como um amálgama indissociável entre essas práticas formais e informais, que, em conjunto, forjam a estratégia no cotidiano da organização. Adicionalmente, revela como artefatos, a exemplo da Matriz de Materialidade e dos relatórios de sustentabilidade, não são produtos estáticos, mas ferramentas ativas e ressignificadas no processo estratégico, utilizadas pelos gestores na

construção do significado estratégico do ESG para as suas organizações. Em suma, a dissertação demonstra que a incorporação do ESG à estratégia é um processo socialmente construído, impulsionado pela agência dos gestores intermediários entrevistados. Por meio de um trabalho contínuo de *sensemaking* e *sensegiving*, eles traduzem a complexidade do tema em práticas de negócio, legitimam sua importância e, finalmente, o institucionalizam na prática cotidiana da organização.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação investigou como as práticas consequenciais à estratégia de *sensemaking* e *sensegiving* realizadas por gestores intermediários contribuem para a incorporação do ESG às práticas e à práxis da estratégia organizacional em empresas de capital aberto no Brasil. Os resultados indicam que a relevância estratégica do ESG não é um dado preestabelecido, mas uma construção social contínua, impulsionada pela agência desses gestores, mobilizando recursos e buscando relevância estratégica nas organizações em que atuam. A pesquisa demonstra que a contribuição central desses praticantes reside em sua capacidade de "semear o sentido" do ESG, traduzindo-o de uma visão periférica, por vezes associada à filantropia ou ao estereótipo de "abraçar árvore", para um componente vital e pragmático para o negócio, articulado na linguagem de riscos, custos, oportunidades e reputação.

A originalidade e a principal contribuição teórica do estudo residem na aplicação empírica da lente da Estratégia como Prática (SAP) para desvendar o *strategizing* da agenda ESG. A pesquisa avança em relação à literatura existente ao detalhar a *práxis* estratégica do ESG como um amálgama simbiótico de práticas formais e informais. Se, por um lado, a institucionalização do sentido ocorre em arenas formais, como comitês de governança, reuniões com a alta gestão, e por meio da elaboração de relatórios, por outro, a pesquisa revela a importância crítica das articulações informais, o "lobby interno" e as "conversas de corredor" como espaços nos quais o sentido é negociado, as resistências são mapeadas, e o terreno é preparado para as decisões formais. Adicionalmente, o estudo contribui ao demonstrar como as práticas de construção dos artefatos estratégicos, em especial o relatório de sustentabilidade e a matriz de materialidade, transcendem a função de meros documentos de reporte para se tornarem ferramentas dinâmicas de *sensemaking* coletivo e *sensegiving* institucional, que moldam ativamente a direção da empresa.

Do ponto de vista prático, a dissertação oferece um roteiro para gestores e organizações que buscam integrar o ESG de forma autêntica e eficaz. Os resultados indicam que a superação de resistências e a conquista de relevância dependem da habilidade dos gestores intermediários em atuar como tradutores e articuladores políticos em prol da temática. A pesquisa detalha táticas concretas, como a apropriação do vocabulário de negócios para justificar investimentos, a criação de eventos educacionais, como os "ESG Talks", para disseminar sentido estratégico e conhecimento na organização, e a construção de alianças com áreas como Finanças e Relações com Investidores, para demonstrar o impacto tangível nos resultados. Ao ilustrar como o ESG pode ser enquadrado como um motor de inovação, eficiência operacional e vantagem

competitiva, nas perspectivas de reputação, rentabilidade e risco, o estudo oferece caminhos para que as empresas movam a temática de um centro de custo para um pilar de criação de valor de longo prazo.

Finalmente, esta pesquisa conecta-se diretamente aos "grandes desafios" globais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que fundamentaram sua relevância. Ao investigar o "como" da incorporação do ESG, o estudo oferece um caminho para que as organizações respondam de forma mais estruturada às pressões sociais e ambientais, contribuindo para o avanço da Agenda 2030. A pesquisa demonstra que, para além da sinalização discursiva, a integração genuína do ESG à estratégia auxilia na construção de uma governança mais tangível e responsável e na promoção da transparência, fatores essenciais para fortalecer a credibilidade do campo e combater o *greenwashing* (Aurand et al., 2018). Ao evidenciar que a relevância estratégica do ESG é uma consequência da sementeira intencional de sentido, a dissertação oferece uma contribuição relevante para acadêmicos e praticantes, mostrando que, para colher uma estratégia organizacional que incorpore o ESG, é preciso primeiro cultivar um entendimento coletivo e profundo de seu valor para o negócio e para a sociedade.

6.1 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Embora os resultados deste estudo sejam promissores, diversas limitações devem ser consideradas. Primeiramente, a natureza qualitativa desta pesquisa, focada na experiência e conhecimento de gestores intermediários de ESG em empresas de capital aberto brasileiras, permitiu uma exploração das práticas e da construção de sentido estratégico, dentro da visão sociológica da Estratégia como Prática. A opção por uma análise de casos múltiplos, embora enriqueça o estudo com diferentes perspectivas, impõe como limitação a impossibilidade de um aprofundamento na práxis cotidiana, para verificar em detalhe como o que é relatado se manifesta em ação. A triangulação com os relatórios de sustentabilidade mitigou parcialmente essa limitação ao confirmar a coerência entre o discurso dos gestores e a comunicação institucional.

Contudo, essa validação é inerentemente parcial, uma vez que o estudo de caso é por natureza limitado no escopo, e os relatórios públicos são artefatos estratégicos cuidadosamente selecionados e editados para *stakeholders* externos, podendo omitir as tensões, negociações e processos informais que constituem a estratégia de fato. Essa questão foi corroborada por GI7, apontando que, embora a transparência total seja irreal, existe um direcionamento ético: deve-

se demonstrar um processo de gestão honesto, mesmo que inclua falhas, mas não se deve ocultar dados que essencialmente maquiavam a verdade sobre as operações da empresa. A futura vigência da Resolução CVM 193, a partir de 2026, embora vise aumentar a padronização e a transparência, não substitui a necessidade de investigar os processos sociais relacionados à elaboração desses documentos.

Com base nos achados desta pesquisa, abrem-se diversas possibilidades para investigações futuras. Uma possibilidade é aprofundar a análise da práxis estratégica em ESG observando a negociação de sentidos e a materialização das decisões no cotidiano de uma única organização, ou, ainda, explorar a perspectiva da alta gestão e do conselho para obter uma visão mais completa da dinâmica de poder. Outra avenida promissora seria a análise comparativa de como diferentes contextos, como o tipo de controle acionário (aberto ou fechado, nacional ou multinacional), influenciam as práticas de *sensemaking* e *sensegiving*. Adicionalmente, a adaptação das empresas a novas regulamentações, como a CVM 193, apresenta uma oportunidade para compreender como mudanças institucionais externas alteram na prática os artefatos, as rotinas e, conseqüentemente, o sentido estratégico do ESG ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: Journal of the American College of Clinical Pharmacy*. 4(10), 1358–1367. Wiley. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Adolph, J., & Beckmann, M. (2024). Corporate sustainability strategy: From definitional ambiguity toward conceptual clarification. *Business Strategy and the Environment*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/bse.3722>
- Albertsen, R. R., Heucher, K., Krautzberger, M., Reinecke, P. C., Ansari, S., Slawinski, N., & Vaara, E. (2022). Strategizing Together for a Better World: Institutional, Paradox & Practice Theories in Conversation. *Academy of Management Proceedings*., Issue 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.14059symposium>
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *Dow Jones-Irwin*.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy McGraw Hill. New York*.
- Appleyard, M.M., & Chesbrough, H.W. (2017) The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion. *Long Range Planning*, 50, 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Atkins, J., & Maroun, W. (2015). Integrated reporting in South Africa in 2012. *Meditari Accountancy Research*. 23(2), 197–221. Emerald. <https://doi.org/10.1108/medar-07-2014-0047>
- Aurand, T. W., Finley, W., Krishnan, V., Sullivan, U. Y., Abresch, J., Bowen, J. & Willkomm, J. (2018). The VW Diesel Scandal: A Case of Corporate Commissioned Greenwashing. *Journal of Organizational Psychology*. 18(1). North American Business Press. <https://doi.org/10.33423/jop.v18i1.1313>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*. 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*. 26(4), 960–979. Institute for Operations Research and the Management Sciences (Informs). <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99–120. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. Institute for Operations Research and the Management Sciences (Informs). <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barreto e Silva et al. (2021). *ESG e as empresas de capital aberto*. Grant Thornton International. <https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/pesquisa---esg-e-as-empresas-de-capital-aberto.pdf>
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–677. <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Bernardes, M. E. B. (2005). Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. *Encontro de Estudos em Estratégia*, II.
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Bourdieu, P. (1990). The scholastic point of view. *Cultural anthropology*, 5(4), 380–391.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row.
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1–15. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.005>
- Brugha, R. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), pp. 239–246. Oxford University Press (OUP). <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Caiado, R. G. G., Freitas D. R., Mattos, L. V., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2017). Towards sustainable development through the perspective of eco-efficiency-A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 165, 890–904.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1–7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In Crane A., Andrew, M., Matten, D., Moon, J., & Siegel D. (ed.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press. 19–46.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Castro, A., & Gradillas Garcia, M. (2022). Insights Into Successful ESG Implementation in Organizations. *Journal of Financial Transformation*, 56, 168-176.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: Sage Publications.
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. (3rd ed.). United States of America: Sage Publications.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1847085>
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76. <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative science quarterly*, 163-177.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 39–55.
- Christmann, P. (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal* 43(4), 663–680. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- Comissão de Valores Imobiliários. (2023). *Resolução CVM N° 193 de 20 de outubro de 2023*. <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol193.html>
- Comissão Europeia. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Recuperado em 28 dez. 2023 de <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/18607901-76e9-47ea-91f8-436a4f412450/language-en>>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd. ed.) Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice. *Journal of Management Studies*, 38(3), 351–371. Wiley.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00240>
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63–88. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0018726711424321>
- D’Adderio, L. (2021). Materiality and Routine Dynamics. *Cambridge Handbook of Routine Dynamics*. Cambridge University Press. 85–100.
<https://doi.org/10.1017/9781108993340.009>
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1) 1-13. Wiley. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. Elsevier BV.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?" *Harvard Business Review*, 38(5), 70-76.
- De Falco, S. E., Montera, R., Leo, S., Laviola, F., Vito, P., Sardanelli, D., Basile, G., Nevi, G., & Alaia, R. (2024). Trends and patterns in ESG research: A bibliometric odyssey and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/csr.2744>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. Institute for Operations Research and the Management Sciences (Informs).
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal* 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105–121. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D’Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505–513.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D’Adderio, L., Dittrich, K., Rerup, C., & Seidl, D. (2021). What Is Routine Dynamics? Em Cambridge Handbook of Routine Dynamics (p. 1–18). *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/9781108993340.002>
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>.
- Filstad, C. (2014). The politics of sensemaking and sensegiving at work. *Journal of Workplace Learning*, 26(1), 3–21. Emerald. <https://doi.org/10.1108/jwl-03-2012-0016>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409–421). Cambridge University Press (CUP). <https://doi.org/10.2307/3857340>

- Frerichs, I. M., & Teichert, T. (2021). Research streams in corporate social responsibility literature: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(1), 231–261. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00237-6>.
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Galbreath, J. (2009). Corporate governance practices that address climate change: an exploratory study. *Business Strategy and the Environment*, 19(5), p. 335–350. Wiley. <https://doi.org/10.1002/bse.648>
- Galletta, S., Goodell, J. W., Mazzù, S., & Paltrinieri, A. (2025). The impact of environmental disclosure and controversies on bank value. *Journal of Economics and Business*, 134–135, 106221. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2024.106221>
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 150, 135–147. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065. <https://doi.org/10.3390/su13031065>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. Wiley. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2019). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124–151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Global Reporting Initiative (2019). *What is Sustainability reporting*. <https://www.gri.org>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E (2010). What is strategy-as-practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-20.

- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Helfaya, A., Morris, R., & Aboud, A. (2023). Investigating the Factors That Determine the ESG Disclosure Practices in Europe. *Sustainability*, 15(6), 5508.
- Hengst, I. A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2020). Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, 63(1), 246–271.
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), p. 195–215). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>
- Howard-Grenville, J., & Spengler, J. (2022). Surfing the Grand Challenges Wave in Management Scholarship: How Did We Get Here, Where are We Now, and What’s Next? *Organizing for Societal Grand Challenges*. 279–295. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s0733-558x20220000079025>
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335–360.
- IFRS - IFRS S1. *General requirements for Disclosure of sustainability-related Financial information*. (n.d.). <https://www-ifs-org.translate.goog/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements>
- IFRS - IFRS S2 *Climate Related Disclosure*. (n.d.). <https://www-ifs-org.translate.goog/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
- Iglesias, T. M. G., Peixoto, F. M., & Rogers, P. (2024, nov.). O Disclosure ESG Impacta no Custo da Dívida? Uma Análise do Brasil e de Suas Regiões. *Anais do XXVII Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil.
- Jarzabkowski, P., Balogun J., & Seidl D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60(1). 5–27.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long range planning*, 39(6), 631–648.

- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management studies*, 39(3), 355-381.
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3). <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>
- Jarzabkowski, P., Kratochvil, R., Ma, S., Rouleau, L., & Seidl, D. (2024). *The Future of Strategizing and Organizing as Practice: Extensions and Connections*.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2012). Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice. *Source: Organization Science*, 23(4), 907–927. <https://doi.org/10.1287/orsc.1>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., Seidl, D., & Vaara, E. (2025). Two Decades of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-as-Practice Illuminates the Complex, Dynamic and Consequential Ways of Doing Strategy. *Academy of Management Collections*, 4(2), 55–76. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>
- Jarzabkowski, P., Lê, J., & Balogun, J. (2019). The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. *Academy of Management Journal*, 62(3): 850- 882.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations* 75(8), 1533–1559. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*, 24(4), p. 965–995. Institute for Operations Research and the Management Sciences (Informs). <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Kaseker, M. P., & Ota, A. Y. (2023). O telejornalismo e o reconhecimento dos povos indígenas do Brasil como sujeitos comunicacionais. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación* 152, 155-171.

- Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series* (162), 275–289. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668.
- Kim, D., Shin, D., Lee, J., & Noh, G. (2024). Sustainability from institutionalism: determinants of Korean companies' ESG performances. *Asian Business & Management*, 23(3), 393-425.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232. Wiley. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- KPMG. (2024). *The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024*. <https://kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf>
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2015). The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review. *Journal of Change Management* 15(4), 308–331. Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1091372>
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2016). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business and Psychology*. 33(1) 71–87. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9474-5>
- Kroon, D. P., & Reif, H. (2021). The Role of Emotions in Middle Managers' Sensemaking and Sensegiving Practices During Post-merger Integration. *Group & Organization Management*, 48(3), 790–832. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/10596011211037789>
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2012). Strategy as Storytelling. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83–100. <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>
- Langenmayr, T., Seidl, D. N., & Jarzabkowski, P. (2023). Participatory Strategy Making as Dual Sensemaking Process. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.116bp>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

- Latour, B. (1996). *On actor-network theory: A few clarifications*. *Soziale Welt*, 47(4), 369–381. <http://www.jstor.org/stable/40878163>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su132111663>.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8).
- Loprevite, S., Ricca, B., & Rupio, D. (2018) ‘Performance sustainability and integrated reporting: Empirical evidence from mandatory and voluntary adoption contexts’, *Sustainability (Switzerland)*, 10(5), 6–9. doi:10.3390/su10051351.
- Lu, W. M., Kweh, Q. L., Ting, I. W. K., & Ren, C. (2023). How does stakeholder engagement through environmental, social, and governance affect eco-efficiency and profitability efficiency? Zooming into Apple Inc.'s counterparts. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 587-601.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), p. 21–49). <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), p. 57–125). <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers And Enablers Of Sensegiving In Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160971>
- Mantere, S. (2007). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316). Wiley. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 55(1), p. 172–196). <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- Martí, I. (2018). Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 965–976. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3824-3>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. In *Source: Management Science*, 24(9). <https://about.jstor.org/terms>

- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Naumer, C., Fisher, K., & Dervin, B. (2008). Sense-Making: a methodological perspective. In *Sensemaking Workshop, CHI*, 8, 506-513.
- Nicolas, M. L. D., Desroziers, A., Caccioli, F., & Aste, T. (2024). ESG reputation risk matters: An event study based on social media data. *Finance Research Letters*, 59, 104712. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104712>
- Nofsinger, J., & Varma, A. (2014). *Socially responsible funds and market crises*. *Journal of Banking & Finance*, 48, 180–193. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.12.016>
- Nollet, J., Filis, G., & Mitrokostas, E. (2016). Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*, 52, 400–407. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.09.019>
- ONU. (n.d.). Who cares wins. In *Who Cares Wins*. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf
- Parker, C. et al. (2019). Snowball Sampling." *SAGE Research Methods Foundations*, edited by Atkinson P. et al., SAGE Research Methods, doi.org/10.4135/9781526421036831710.
- Pascucci, L., & Meyer Jr., V. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 536–555. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000500003>
- Pérez, L., Hunt, V., Samandari, H., Nuttall, R., & Biniek, K. (2022). Does ESG really matter- and why. *McKinsey Quarterly*, 60(1), 9p.
- Peteraf, M. A. (1993 mar.). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3).
- Pollman, E. (2022). The Making and Meaning of ESG U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper n. 22-23. European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 659/2022, *Harvard Business Law Review*, 14, 403, 2024, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4219857>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85.
- Rau, P. R., & Yu, T. (2024). A survey on ESG: investors, institutions and firms. *China Finance Review International*, 14(1), 3-33.
- Rezvani, Z. (2017). *Who is a middle manager: A literature review*. *extremes*, 1, 44.
- Rodrigues, M., & Franco, M. (2019). The corporate sustainability strategy in organisations: A systematic review and future directions. *Sustainability*, 11(22), 6214.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*.
- Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 2, 462-476.
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*. 20(4), p. 722–733. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Ryalls, E. D., & Mazzarella, S. R. (2023). Greta Thunberg: Climate Activism, Social Media, and the Greta Effect. In *The Palgrave Handbook of Global Sustainability*. 2491-2500. Cham: Springer International Publishing.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36. S1S6–S32. Wiley. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.(2009). *Research methods for business students*. (5nd. ed.) Harlow: Pearson Education.
- Seidl, D., Grossmann-Hensel, B., & Jarzabkowski, P. (2021). *Strategy as Practice and Routine Dynamics*. Cambridge Handbook of Routine Dynamics. 481–500. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108993340.040>
- Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 45(12), 2395–2419. <https://doi.org/10.1002/smj.3668>
- Senadheera, S. S., Gregory, R., Rinklebe, J., Farrukh, M., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2022). The development of research on environmental, social, and governance (ESG): A bibliometric analysis. You, S. (org.), *Sustainable Environment*, 8(1). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/27658511.2022.2125869>
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension*, 14.

- Snowden, D. (1999). Story telling: an old skill in a new context. *Business Information Review*, 16(1) 30–37. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0266382994237045>
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162–180. Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446696>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Spitzeck, H., & Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(4), 378–391. <https://doi.org/10.1108/14720701011069623>
- Steblianskaia, E., Vasiev, M., Denisov, A., Bocharnikov, V., Steblyanskaya, A., & Wang, Q. (2023). Environmental-social-governance concept bibliometric analysis and systematic literature review: Do investors becoming more environmentally conscious? *Environmental and Sustainability Indicators*, 17, 100218. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100218>
- Stocker, F., Tontini, J., & Sarturi, G. (2020). Análise da Evolução das Publicações de Relatórios de Sustentabilidade na Base GRI. *South American Development Society Journal*, 5(15), 418. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i15p418-437>
- Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663–1683. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), p. 285–305. Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Tierney, W. G., & Clemens, R. F. (2011). Qualitative Research and Public Policy: The Challenges of Relevance and Trustworthiness. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Springer Netherlands. 57–83 https://doi.org/10.1007/978-94-007-0702-3_2
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

- Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S., & Mastanamma, G. (2023). The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking. *Systems*, 11(3), 145.
- Urquhart, C., Cheuk, B., Lam, L., & Snowden, D. (2024). Sense-making, sensemaking and sense making - A systematic review and meta-synthesis of literature in information science and education: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/asi.24866>
- Vaara, E., & Durand, R. (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 10(3), 248–255. <https://doi.org/10.1177/1476127012452827>
- Vaara, E., & Fritsch, L. (2021). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170–1181. Wiley. <https://doi.org/10.1002/smj.3360>
- Wang, Z., & Sarkis, J. (2013). Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance. Huatuco, L. D. H., & Mo, J. R. (org.), *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 871–888). Emerald. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2013-0033>
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758. <https://doi.org/10.2307/258044>
- Weick, K. E. (2015). Karl E. WEICK (1979), The Social Psychology of Organizing, Second Edition. *Management*, 18(2), 189. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>
- Weick, K. (1993) “Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences.” *Social Psychology in Organizations*, by John Murnighan, Estados Unidos, Pearson College Div.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, 3, 1-231. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153). Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>
- Weick, K. E. (2015). The Social Psychology of Organizing, (2nd ed.) *Management*, 18(2), 189. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. Institute for Operations Research and the Management Sciences (Informs).
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weiser, A. (2021). The Role of Substantive Actions in Sensemaking During Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 58(3) 815–848). Wiley.
<https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), p. 731–735. Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2002). Practice Perspectives in Strategy: Unifying and Developing a Field. *Academy of Management Proceedings*, (1), C1-C6.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586
- Whittington, R. (2019). *Opening Strategy*. Oxford University PressOxford.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198738893.001.0001>
- Whittington, R., & Melin, L. (2003). The Challenge of Organizing/Strategizing. In Pettigrew, A. M, Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van Den Bosch, F. J., Ruigrok, W., & Tsuyoshi N. (ed.), *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. Sage Publications. 35-47.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. Wiley. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661). <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. (5nd. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage. 282p.

APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa Semiestruturada

Olá, tudo bem? Meu nome é Samuel Andrade e estou conduzindo essa pesquisa para o meu Mestrado pela FDC e queria lhe agradecer pela disponibilidade de tempo e sua contribuição para o desenvolvimento da pesquisa da área da gestão e da estratégia organizacional no Brasil. Você me permite gravar áudio e vídeo dessa entrevista?

Primeiramente, gostaria de saber seu nome, seu gênero, e sua idade para registro:

Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado conduzida por pesquisadores da Fundação Dom Cabral. A pesquisa visa investigar a implementação estratégica do ESG em empresas de capital aberto, a partir da visão, experiência e relatos de gestores/executivos desta área. As informações relatadas neste questionário serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa, e as respostas serão tratadas com total confidencialidade, sem nenhuma identificação pessoal ou da empresa. A entrevista será gravada para registro.

Você concorda em participar voluntariamente como colaborador desta pesquisa?

CrITÉRIOS de elegibilidade

Você atua ou atuou como gestor ou executivo responsável pelo ESG de uma empresa de capital aberto nos últimos três anos?

☐	Sim	<i>Responde ao questionário</i>
☐	Não	<i>Agradecemos a participação</i>

Você possui ou possuía subordinados diretos e responde a outros gestores acima hierarquicamente?

☐	Sim	<i>Responde ao questionário</i>
☐	Não	<i>Agradecemos a participação</i>

Características gerais dos Entrevistados

1. Há quantos anos você possui experiência atuando diretamente com ESG?
2. Há quantos anos você atua nesta organização?
3. Qual a localização da sede da empresa?
4. Qual o setor de atuação da empresa?

5. Qual o seu nível de escolaridade?
6. Você possui alguma formação específica na área de ESG? Se sim, qual?

A seguir, contamos com a sua colaboração para responder a perguntas abertas. Fique à vontade para nos fornecer todas as informações que considerar pertinentes à temática da pesquisa.

Gestão Intermediária e ESG:

1. A partir da sua visão, conhecimento e experiência, como você define o ESG?
2. Como você se mantém atualizado sobre as últimas tendências e melhores práticas em ESG?
3. Em qual área ou diretoria do organograma a sua área se encontra? A qual diretor, VP ou C-level você responde?
4. Quais oportunidades, reuniões, conferências ou eventos da empresa existem de apresentar informações sobre o ESG?
5. Como esse conteúdo apresentado é construído?

Estratégia como Prática e ESG:

1. Cite e descreva decisões estratégicas importantes que foram tomadas na sua organização com o ESG como fator decisivo?
2. Como o ESG influenciou essas decisões e quais foram os resultados?
3. A bonificação variável de gestores da empresa possui relação com as metas ESG ou de sustentabilidade? Se sim, qual porcentagem?
4. Você considera o ESG como um diferencial estratégico para o setor da sua empresa?
5. Como você busca influenciar internamente para que as decisões estratégicas sejam alinhadas com os valores e princípios ESG da organização?
6. Você considera que o ESG possui relevância estratégica para a alta gestão, conselho, presidência, C-levels, para a tomada de decisões e alocação de recursos?

Sensemaking e Sensegiving em ESG:

1. Como você descreveria o processo de construir um alinhamento sobre o ESG dentro da sua organização para que ele se conecte com a estratégia da empresa?
2. O que você faz quando há uma resistência quanto ao entendimento desse sentido estratégico?

3. Como que você faz para que o colaborador na ponta entenda e interprete as ações dele dentro da ideia de ESG da empresa?
4. Como é construída a matriz de materialidade do ESG na sua organização?
5. Como você interpreta e traduz os princípios ESG em ações e práticas concretas no seu dia a dia de gestão?
6. Na sua visão, como o ESG é interpretado e utilizado pelos colaboradores da empresa no dia a dia de suas atividades? E pelos seus pares e gestores superiores?
7. De quais formas você busca influenciar a estratégia para que o ESG seja incorporado à tomada de decisão pelos *stakeholders* da empresa?
8. Qual a relevância dos relatórios de ESG (emissões de carbono, relatório de sustentabilidade) para a construção estratégica do ESG na organização?
9. Qual relatório possui maior relevância estratégica?
10. Como os relatórios de ESG são utilizados para comunicar com os stakeholders internos? E externos?
11. Como você utiliza os dados e informações dos relatórios de ESG para aprimorar as práticas e estratégias ESG da sua área?

Práxis Estratégica e ESG:

1. Como a liderança da organização influencia a sua interpretação e implementação estratégica do ESG?
2. Como você busca influenciar a liderança na formulação de uma estratégia que incorpore o ESG de forma mais relevante?
3. Você diria que as relações não formais de trabalho apoiam essas iniciativas?
4. Quais as principais dificuldades que você encontra para influenciar a liderança em relação à importância do ESG?
5. O Orçamento da sua área cresceu ou diminuiu?

Perguntas adicionais incluídas a partir da aplicação metodológica da entrevista semiestruturada:

- Na sua opinião, o que faz o ESG ser estratégico ou não dentro de uma organização?
- Como você vê o ESG caminhando dentro das estratégias das empresas com a situação geopolítica ou no contexto mundial?
- A sua empresa traduz a cultura e modelo de governança em prática real do ESG nos seus relatórios? É um comitê real, vai mobilizar, ir contra, dilema.

- Qual o nível de transparência da sua empresa sobre as reais ações, metas e KPIs relacionados ao ESG?
- Como que você consegue construir um argumento da sustentabilidade (ESG) que impacte as lideranças, falando sobre o desenvolvimento do negócio?

APÊNDICE B – Convite para participação em Pesquisa Acadêmica

Prezado(a) Gestor(a),

Eu, Samuel Figueiredo Andrade, e o professor e pesquisador Dr. Claudimar Veiga utilizamos este documento para lhe convidar a participar voluntariamente de uma pesquisa de mestrado intitulada **"Estratégia Organizacional e ESG: Implementação e Impactos nas Empresas de Capital Aberto no Brasil"**. Este documento fornece informações detalhadas sobre a pesquisa e esclarece os procedimentos adotados para garantir os direitos de todos os participantes voluntários.

Gostaríamos de enfatizar que a sua colaboração é fundamental para este estudo, considerando sua relevância no cenário econômico brasileiro. A participação é totalmente voluntária, e todas as pessoas envolvidas poderão desistir a qualquer momento sem qualquer penalização ou prejuízo. Além disso, os participantes terão liberdade para fazer perguntas ou solicitar esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa a qualquer momento.

O objetivo principal da pesquisa é compreender como gestores implementam estrategicamente o ESG nas organizações, considerando as diretrizes da **CVM 193**, e analisar de que maneira a atuação desses gestores influencia a formulação da estratégia ESG junto a *stakeholders* internos e externos. A pesquisa será conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas online, com duração aproximada de **40 minutos**, agendadas conforme a disponibilidade dos participantes.

Durante a entrevista, serão abordadas cinco temáticas centrais:

1. A percepção sobre os desafios e oportunidades na implementação do ESG nas empresas de capital aberto no Brasil.
2. Os fatores motivacionais que impulsionam a adoção de estratégias ESG.
3. As respostas organizacionais às exigências regulatórias e expectativas do mercado.
4. A conexão entre ações estratégicas e impactos de longo prazo na governança corporativa.
5. A interação com *stakeholders* e o papel da liderança na evolução da agenda ESG.

A pesquisa será conduzida no âmbito do programa de **Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral (FDC)**, uma instituição privada de utilidade pública, sem fins lucrativos, com mais de **47 anos de atuação** no desenvolvimento da gestão

organizacional. A FDC se destaca internacionalmente por sua contribuição ao avanço do conhecimento e por sua capacidade de unir teoria e prática **em prol da excelência empresarial e do impacto social**.

As informações coletadas serão tratadas com **total confidencialidade** e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não serão citados nomes de pessoas ou empresas nos resultados da pesquisa. Os participantes terão acesso exclusivo aos desdobramentos do estudo, incluindo ***insights* relevantes e possíveis publicações acadêmicas em revistas renomadas**.

Caso tenha interesse em participar ou desejar mais informações, por favor, entre em contato pelo e-mail samuelfandrade@gmail.com ou telefone [+553198894-8924](tel:+553198894-8924). Meu LinkedIn é <https://br.linkedin.com/in/samuelfandrade>. Agradecemos imensamente sua atenção e esperamos contar com sua colaboração nesta pesquisa essencial para o avanço das práticas ESG no Brasil.

Atenciosamente,

Samuel Figueiredo Andrade
Executivo e Mestrando na FDC
samuelfandrade@gmail.com
(31) 98894-8924

Claudimar Veiga
Professor e Pesquisador na FDC
claudimar.veiga@fdc.org.br
(41) 99912-3146



APÊNDICE C – Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DA INVESTIGAÇÃO

1.1 Tema

Práticas estratégicas de gestores intermediários no contexto da agenda ESG.

1.2 Título da pesquisa

Semeando sentido e colhendo relevância: a prática estratégica de gestores intermediários de ESG em empresas brasileiras de capital aberto.

1.3 Pergunta central da pesquisa

Como o *sensemaking* e o *sensegiving* estratégicos dos gestores intermediários contribuem para a incorporação do ESG à estratégia organizacional?

1.4 Questões de pesquisa

- a) Como os gestores intermediários de ESG interpretam e traduzem o conceito de ESG no contexto organizacional?
- b) Quais práticas de *sensemaking* e *sensegiving* são mobilizadas na incorporação do ESG à estratégia?
- c) De que forma essas práticas moldam a práxis estratégica em empresas de capital aberto?
- d) Quais são os desafios enfrentados por esses gestores no processo de construção estratégica do ESG?

1.5 Nível e unidade de análise

Nível organizacional: empresas de capital aberto.

Unidade de análise: práticas estratégicas dos gestores intermediários de ESG.

1.6 Constructos teóricos investigados

- a) Estratégia como prática (SAP).
- b) *Sensemaking* e *sensegiving* estratégicos.
- c) ESG e responsabilidade social corporativa.

2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

2.1 Critérios para seleção dos casos

- a) Empresas de capital aberto com práticas de ESG formalmente instituídas.
- b) Presença de gestores intermediários com atuação dedicada ou integrada ao tema ESG.
- c) Acesso viável aos participantes e disponibilidade para participação voluntária.

2.2 Etapas da coleta de evidências

- a) Contato inicial com os gestores das empresas para apresentação da pesquisa e convite à participação.
- b) Seleção de 11 a 16 casos organizacionais com base na disponibilidade e aderência aos critérios.
- c) Agendamento e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores intermediários.
- d) Envio prévio do convite com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).
- e) Complementação com análise de documentos institucionais públicos (relatórios de ESG, sustentabilidade e/ou governança).
- f) Transcrição integral das entrevistas para posterior codificação e análise.
- g) Armazenamento do material coletado nas entrevistas e referências mantendo empresas e gestores anônimos

3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS CASOS

3.1 Preparação e análise dos dados

- a) Descrição individual de cada caso com base nas categorias derivadas da literatura.
- b) Realização de análise comparativa entre os casos (*cross-case analysis*).
- c) Integração entre dados empíricos e proposições teóricas (teoria orientada por dados).

3.2 Produção dos resultados

- a) Sistematização das evidências, discussão com base no referencial teórico e proposições formuladas.
- b) Elaboração das contribuições teóricas, práticas e sociais do estudo.