LUCAS SEOLIN DIAS

IDENTIDADE E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:

REFLETINDO SOBRE SUAS RELAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO *Sensemaking*

Londrina
2016

LUCAS SEOLIN DIAS

IDENTIDADE E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:

REFLETINDO SOBRE SUAS RELAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO *Sensemaking*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck.

Londrina
2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C198a Campos, Jefferson Tadeu de.
Identidade e organizações sustentáveis : refletindo sobre suas relações sob a perspectiva do sensemaking / Lucas Seolin Dias. - Londrina, 2016.
207 f.: il.

Orientador: Luciano Munck.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.
Inclui bibliografia.

1. Identidade organizacional. - Teses. 2. Cultura organizacional. - Teses. 3. Desenvolvimento sustentável. - Teses. 4. Empresas - Aspectos ambientais. - Teses. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658.012.45

LUCAS SEOLIN DIAS

IDENTIDADE E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:

REFLETINDO SOBRE SUAS RELAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO *Sensemaking*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Rafael Borim de Souza
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR

Londrina, 22 de junho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS, autor e consumador da nossa fé, pela minha vida, pela minha família e pela sua maravilhosa graça. E, em seguida, agradeço a todos que, de alguma forma, por meio de suas contribuições, fizeram parte desse período da minha história e auxiliaram a preencher este capítulo de imenso aprendizado. Em especial, agradeço:

À minha família, meus pais, que direta ou indiretamente forneceram apoio e incentivo aos meus estudos, desde o primeiro passo, ainda garoto, no ambiente escolar até eu alcançar os bancos de uma Universidade, agora, já adulto. Também, aos meus pais, irmãos e demais familiares, pelo aprendizado e experiências vividas decorrentes do convívio familiar, que contribuíram em grande parte para minha educação e o reconhecimento do que sou hoje.

Ao meu orientador, professor Dr. Luciano Munck, por ter confiado na minha capacidade, pelo conhecimento e experiências compartilhadas, pela compreensão em momentos árduos da pesquisa e pelos diálogos e reflexões em sala de aula, grupo de pesquisa e orientações que contribuíram com a minha formação acadêmica, bem como proporcionaram o surgimento de ideias e o aprofundamento do conteúdo desta pesquisa. Além do reconhecimento e respeito profissional, considero-o, hoje, como amigo.

Aos colegas de turma, que durante esse período, com a forma de ser de cada um, abrilhantaram a vivência do Mestrado, trazendo experiências, intepretações e dúvidas acadêmicas que contribuíram com o aprendizado em sala de aula e demais momentos de estudos. Também, aos referidos colegas, por termos criado um bom ambiente de convívio e pela preocupação que tivemos em ajudar uns aos outros em momentos difíceis que surgiram durante essa etapa de nossas vidas.

Aos professores do PPGA-UEL, pelo conteúdo transmitido e por terem proporcionado excelentes debates ao longo das disciplinas. Em particular, obrigado pela pluralidade teórica transmitida ao abordar o tema central da Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. E, também, aos professores Doutores que participaram da banca de qualificação e defesa Rafael Borim de Souza, Hilka Pelizza Vier Machado e Paula Baracat de Grande.

Ademais, quero agradecer a organização WK, objeto de estudo desta pesquisa, especificamente às pessoas que participaram das entrevistas e àquelas que me ajudaram no agendamento da visita e demais informações da empresa. Por fim, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por ter-me concedido a bolsa de estudos durante o período de realização do Mestrado.

DIAS, Lucas Seolin. **Identidade e Organizações Sustentáveis: Refletindo sobre suas relações sob a perspectiva do *sensemaking***. 2016. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

RESUMO

A organização passa por várias fases e experiências ao longo de sua existência. Histórias são construídas e transmitidas, estratégias são formuladas, decisões são tomadas e comportamentos são vivenciados, sendo que tais situações e constatações supostamente se fundamentam em uma identidade. A identidade toma por base a reflexão sobre quem somos. Em âmbito organizacional ela é compreendida por meio de crenças compartilhadas pelos membros sobre as características que revelam "quem somos como organização", logo, essas crenças descrevem aquilo que a organização acredita e defende. Nos últimos anos, um assunto que ganhou evidência na sociedade e na comunidade acadêmica diz respeito ao envolvimento das organizações frente às demandas da sustentabilidade. Destaca-se que a adoção da sustentabilidade numa organização implica em questões que vão muito além do que as constantes e dominantes indagações sobre como aumentar o lucro ou o ganho financeiro. Por ser um conceito multifacetado, que pressupõe o equilíbrio dinâmico entre os objetivos econômicos, ambientais e sociais, a sustentabilidade altera a forma habitual de condução dos negócios. A partir disso, espera-se que venham surgir novos comportamentos e que a organização apresente uma identidade condizente com os preceitos da sustentabilidade. A presente pesquisa é impulsionada por reflexões dessa monta, em especial sobre como pode ser desenvolvida essa identidade. Assim, o trabalho tem por objetivo estabelecer relações para a compreensão do desenvolvimento de uma identidade organizacional delineada pela sustentabilidade, explorando as características centrais e distintivas que respondem à questão sobre quem somos nós enquanto uma organização sustentável. Portanto, apresenta-se essas características e como elas são estabelecidas e amadurecidas nas organizações. Isto se dá, principalmente, pela proposição de um *framework* representativo do desenvolvimento dessa identidade. Para tanto, além da discussão teórica sobre Identidade Organizacional (IO) e Sustentabilidade, trabalhou-se sua integração à teoria do *sensemaking* organizacional (Weick, 1995). A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, fundamentada numa investigação teórica e num estudo de caso. Para a investigação da organização estudada foram observados documentos públicos e realizadas entrevistas semiestruturadas, utilizandose da análise de narrativas para a compreensão dos dados. Os resultados e descobertas do estudo demonstraram que o desenvolvimento da IO vinculada à sustentabilidade é complexo, relativamente ordenado e tende a ocorrer num período razoável de tempo, sendo favorável para esse desenvolvimento principalmente estabelecer um conceito norteador, promulgar sentidos para a sustentabilidade e engajar-se para uma compreensão consensual de suas características, por exemplo, buscando legitimar os atributos dessa identidade de forma contínua, pois os comportamentos em prol do desenvolvimento sustentável são desejosos na sociedade. Além disso, os resultados revelam que, pela complexidade que envolve a sustentabilidade, os atributos - profunda reflexão sobre *trade-offs* e a consideração das diferentes escalas de tempo-espaço para os pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) representam elementos importantes para auxiliar na condução de práticas sustentáveis. No entanto, ao mesmo tempo, eles tendem a exigir um engajamento maior da organização para que se tornem crenças compartilhadas.

Palavras chave: Sustentabilidade. Organização Sustentável. Identidade Organizacional. Crenças compartilhadas. *Sensemaking* Organizacional.

DIAS, Lucas Seolin. **Identity and Sustainable Organizations: Reflections on their relations under sensemaking approach.** 2016. 207 p. Dissertação (Master's degree in Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

ABSTRACT

The organization goes through several phases and experiences throughout its existence. Stories are constructed and transmitted, strategies are formulated, decisions are made and behaviors are experienced. These situations occur supposedly grounded in an identity. Identity is related to reflection about who we are. At the organizational level, the identity is understood through beliefs shared by members about what they perceive to be the fundamental characteristics of the organization, so these beliefs describe what the organization believes and defends. In recent years, a subject that has gained increasing evidence in society and the academic community refers to the involvement of organizations in the face of sustainability. The adoption of sustainability in an organization goes far beyond the constant and dominant questions about how to increase profit or financial gain. Because it is a multifaceted concept that presupposes the dynamic balance between economic, environmental and social objectives, sustainability changes the usual way of conducting business. From this, it is expected that new behaviors will emerge and that the organization presents an identity coherent with the precepts of sustainability. The present research is driven by reflections of this kind, especially on how this identity can be developed. Thus, the objective of the work was to establish relations for the understanding of the development of organizational identity delineated by sustainability, exploring the central and distinctive characteristics that answer the question about "who we are as a sustainable organization". This is shown, mainly, by the proposition of a framework representative of the development of this identity. For that, in addition to the theoretical discussion on IO and sustainability, its integration with the theory of organizational sensemaking was worked (Weick, 1995). The research is qualitative, of an exploratory-descriptive nature, based on a theoretical investigation and a case study. For the investigation of the organization studied were observed public documents and semi-structured interviews, using the analysis of narratives to understand the data. The results and reflections of the research have shown that the development of sustainability-focused IO is complex, relatively orderly and tends to occur over a reasonable period of time, it is in favor of this development mainly to establish a guiding concept, to enact meaning for sustainability and to engage for a consensual understanding of its characteristics, for example, seeking to legitimize the attributes of this identity in a continuous way, because the behaviors in favor of sustainable development are desirous in society. In addition, the results reveal that because of the complexity involved in sustainability, the attributes - deep reflection on trade-offs and the consideration of the different time-space scales for the pillars of sustainability (economic, social and environmental) are important elements to help in the conduct of sustainable practices. However, at the same time, these attributes tend to require greater engagement of the organization to become shared beliefs.

Keywords: Sustainability. Sustainable Organization. Organizational Identity. Shared Beliefs. Organizational Sensemaking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Identidade - Quadro Conceitual 24
Figura 2 - Modelo teórico do processo de formação da identidade organizacional 48
Figura 3 - Relação entre *Enactment, Organizing e Sensemaking* 59
Figura 4 - *Framework* representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. 97
Figura 5 - Etapas da análise de dados 117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Pilares da identidade Organizacional 33

Quadro 2 - As Sete propriedades do *Sensemaking* 66

Quadro 3 - As Três Sustentabilidades em Contexto Organizacional.....79

Quadro 4 - Paradigmas da sustentabilidade em contexto organizacional.....82

Quadro 5 - Características de uma organização sustentável em três níveis e Dimensões 90

Quadro 6 - *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade 94

Quadro 7 - Quadro conceitual da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade 104

Quadro 8 - Principais Características das Entrevistas 112

Quadro 9 - Definição dos conceitos operacionais 113

Quadro 10 - A Identidade vinculada à sustentabilidade da Organização Estudada (WK).....138

Quadro 11 - Compromissos Firmados pela Organização WK condizentes com preceitos da sustentabilidade 164

Quadro 12 - Eventos significativos do Desenvolvimento da Identidade Organizacional Vinculada aos Preceitos da Sustentabilidade, a partir de 2010, tendo por base as etapas do Framework proposto 181

LISTA DE ABREVIAÇÕES

CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DS	Desenvolvimento Sustentável
GRI	*Global Reporting Initiative*
IO	Identidade Organizacional
IOS	Identidade Organizacional Vinculada aos preceitos da Sustentabilidade
SO	Sustentabilidade Organizacional
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TBL	*Triple Bottom Line*
3Ps	Três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental)
WCED	*World Commission on Environment and Development*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
1.1 OBJETIVO GERAL 13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
1.3 JUSTIFICATIVA 14
2. IDENTIDADE E ORGANIZAÇÕES 19
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE IDENTIDADE E NÍVEIS DE ANÁLISE 19
2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL 27
2.2.1 Identidade e identificação 36
2.2.2 Imagem e Identidade organizacional 39
2.2.3 Identidade organizacional e cultura 43
2.2.4 Formação e mudança da identidade organizacional 46
3. *SENSEMAKING* 54
3.1 *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL: Conceito, processo e termos decorrentes 54
3.1 PROPRIEDADES DO SENSEMAKING E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS 60
4. SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL 69
4.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES 69
4.2 SUSTENTAIBLIDADE ORGANIZACIONAL 76
4.2.1 Responsabilidade Social e Sustentabilidade Organizacional 83
5. IDENTIDADE, *SENSEMAKING* E SUSTENTAIBLIDADE ORGANIZACIONAL 87
5.1. DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL VINCULADA À SUSTENTABILIDADE E SEUS ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS 95
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 106
6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 107
6. 2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA 109
6.2.1 Unidade de Análise 110
6.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS 111
6.3.1. Definição de Conceitos Operacionais 113
6.4 ANÁLISE DOS DADOS 114
6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 117
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 120
7.1 A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO – APRESENTAÇÃO 120
7.2. RELATOS DA HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO 121
7.3. REVELANDO A IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO WK ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL 127

7.3.1. Atributos centrais e relativamente duradouros da identidade da organização WK em relação à sustentabilidade. 128

7.3.2. Atributos que distinguem a organização WK em relação à sustentabilidade em comparação a outras organizações. 135

7.4. O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO WK ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL 140

7.4.1. Busca de Sentido para a Sustentabilidade e Vivência de Significados - 2000 até por volta de 2010..... 143

7.4.2. Expansão da Visão de Sustentabilidade e Fortalecimento de Atributos da Sustentabilidade em Contexto Organizacional – por volta de 2010 em diante 150

7.4.3 Principais dificuldades encontradas no desenvolvimento da sustentabilidade ou questões referentes à sustentabilidade na organização WK. 171

7.4.4. Medidas adotadas para demonstrar a importância da sustentabilidade na WK..... 172

7.4.5. A Imagem e Cultura organizacional no desenvolvimento da identidade vinculada à sustentabilidade na WK..... 174

8. REFLEXÕES E SÍNTESE DAS ANÁLISES 178

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 186

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 193

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO DA PESQUISA.....206

APÊNCIDE B: Planilha de apoio para Análise.....207

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, desastres e degradações ambientais, crises econômicas, além de graves problemas sociais impulsionaram as discussões sobre o modo como o sistema econômico dominante, principalmente, no ocidente, se desenvolveu. O resultado de tais discussões foi uma crescente conscientização sobre uma crise socioambiental e a necessidade de atrelar preocupações ambientais e sociais junto ao crescimento econômico.

Assim, nasceu uma nova ideia de desenvolvimento, expressada por meio do termo "desenvolvimento sustentável". Este que tem como definição mais conhecida aquela elaborada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, publicada no Livro *"Our Common Future"*. Conforme descrito nesse documento, define-se desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que permite satisfazer as necessidades da população atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras (WCED, 1987).

De modo geral, como observado em relatórios internacionais promovidos pela ONU (Estocolmo, 1972; Relatório *Brundtland*, 1987; Conferência do Rio de Janeiro, 1992; Rio + 10) e também em estudos acadêmicos (Castro, 2004; Sachs 2002; Hopwood, Mellor e O'Brien, 2005; Vos 2007), enfatiza-se que o desenvolvimento econômico sem os devidos cuidados ambientais e sociais interfere negativamente na saúde ambiental e na vivência atual e futura da sociedade.

Tais implicações atingem diferentes atores, dentre eles, as organizações, principalmente as organizações empresariais, visto que elas alimentam a economia de um país, estado ou nação e, em geral, suas atividades envolvem e afetam questões ambientais e sociais, mesmo que com ênfases variadas, ou seja, de acordo com seus ramos de atuação. Segundo Azapagic (2003), as organizações empresariais são conhecidas como fonte de degradações ambientais e também como entes chaves do desenvolvimento e da geração de riquezas. Além disso, conforme Wheeler et al. (2005), elas exercem extrema influência na sociedade contemporânea em diferentes contextos, seja nacional ou internacional, bem como são responsáveis por grandes impactos.

Por isso, entende-se que os desafios ambientais, sociais e econômicos impostos pela nova concepção de desenvolvimento dependem, em grande medida, das organizações. Dentre suas contribuições, considera-se que o ambiente de negócios tem potencial para fornecer recursos financeiros e humanos, inovações, infraestrutura e tecnologia, além de

promover formas de gestão que permitam antecipar e resolver problemas ligados aos aspectos insustentáveis do desenvolvimento (BARKEMEYER et al., 2011).

Além disso, acredita-se que muitas organizações, por terem alcançado um estado de enorme relevância social, exercendo influência sobre costumes e práticas na sociedade (Amorin, 2009), podem incentivar e dar exemplos, demonstrando aos seus pares e à comunidade a importância das ações e práticas sustentáveis. Autores como Hamilton e Gioia (2009) consideram que as organizações são os atores sociais mais bem posicionados para estimular a sustentabilidade global.

Diante dessas questões e reflexões acima, estudos sobre sustentabilidade em contexto organizacional (enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável) evoluíram e obtiveram cada vez mais espaço nos campos acadêmicos, pois a inserção da sustentabilidade nas organizações traz consigo fundamentos que tenham por intenção harmonizar as relações entre organização e a economia, organização e o meio ambiente, e organização e a sociedade. Isso demonstra que a sustentabilidade nas organizações proporciona benefícios que contribuem com o desenvolvimento sustentável, porém, ao mesmo tempo, evidencia a complexidade que envolve a inserção desse conceito e as suas práticas decorrentes.

Destaca-se que o acontecimento da sustentabilidade em âmbito organizacional pressupõe o equilíbrio dinâmico dos aspectos econômicos, sociais e ambientais (Savitz e Weber, 2007, Hamilton e Gioia, 2009) a partir de uma visão holística que privilegie o longo prazo (Driver, 2006; Munck, 2013). Com efeito, a adoção desse conceito provoca alterações na estrutura organizacional, podendo impactar, profundamente, na forma de conduzir os negócios, porque a sustentabilidade organizacional envolve questões que não eram prioridade, muito menos habituais, em um passado recente. Observa-se que até meados da década de 1970, o que representava ser uma organização sustentável era ter uma boa saúde financeira (Munck, 2013), ou seja, as preocupações maiores eram de cunho econômico.

Nesse sentido, da mesma forma que a inserção da sustentabilidade nas organizações revela-se frutífera, também é desafiadora por causa das novas preocupações a serem consideradas e devido à racionalidade econômica que ainda se mostra dominante (Leff, 2010; Foladori, 2001) no sistema socioeconômico vigente. Portanto, ao inserir a sustentabilidade nas organizações exige-se que mudanças significativas ocorram, implicando num novo modo de agir da organização (MUNCK, 2013; VALENTE, 2012).

Percebe-se, a partir disso, que tais questões têm relação com a identidade da organização, pois as exigências da sustentabilidade afetam aspectos fundamentais que definem uma organização, características que se manifestam, por exemplo, em valores chaves,

elementos estruturais e modelos de negócios. Desse modo, uma mudança em direção à prática organizacional sustentável requer alterações na forma como as organizações se veem, ou seja, nas concepções sobre quem elas são (HAMILTON; GIOIA, 2009).

A identidade organizacional (IO) pode ser definida como sendo as crenças compartilhadas pelos membros sobre aquilo que eles entendem serem as características centrais, distintivas e relativamente duradouras da organização (ALBERT, WHETTEN, 1985; CALDAS; WOOD JR, 1997; GIOIA, 1998). Além do mais, ressalta-se que a identidade parte das reflexões sobre "quem somos", em caráter organizacional se refere a "quem somos como organização" (HAMILTON; GIOIA, 2009; GIOIA et al., 2013).

Dessa forma, de acordo com o que foi exposto, considera-se que aspectos da sustentabilidade organizacional para fazerem parte da identidade organizacional deverão figurar nas crenças compartilhadas pelos membros sobre as características que descrevem a organização para eles. Após essa configuração, entende-se que as práticas organizacionais sustentáveis podem ser fomentadas e reforçadas tendo expectativa de continuidade. Aqui, chega-se aos principais termos a serem explorados no trabalho: identidade organizacional e sustentabilidade organizacional.

Ademais, sustenta-se que aspectos da produção de sentido mostram-se relevantes para a compreensão e atribuição de significados para a sustentabilidade, bem como, para o entendimento de uma identidade. Isso porque a construção de sentido em contexto organizacional (*sensemaking* organizacional) refere-se ao processo em que os membros nas organizações buscam reduzir ambiguidades existentes e atribuir significados a partir de eventos em curso, tomando por base uma identidade que pode ser, ao longo desse processo, preservada ou reformulada (WEICK, 1995). Acrescenta-se que o sentido denota o processo organizador de experiências, além de condicionar a ação no contexto em que as organizações estão inseridas (WEICK, 1995).

Alguns incentivos e também parâmetros para adoção do conceito da sustentabilidade organizacional no âmbito empresarial são percebidos por diretrizes de relatórios de sustentabilidade, como aqueles do padrão GRI *(Global Reporting Initiative)*, que procuram especificar e demonstrar elementos que as organizações devem atentar e desenvolver em suas atividades para que consigam desempenhar ações em prol do Desenvolvimento Sustentável. Mas será que as organizações que queiram seguir tais recomendações ou são reconhecidas por adotarem esse padrão, levam em consideração realmente o conceito da sustentabilidade inserido na sua identidade ou apenas seguem protocolos que serão refletidos para outras organizações e para a sociedade?

Em outras palavras, o termo sustentabilidade, por ser considerado emergente, passou a ser conhecido na sociedade, principalmente por aqueles *stakeholders* mais atentos sobre o que significa o conceito e, por isso, exigem posturas responsáveis da organização. No entanto, questionamentos podem ser levantados sobre se aquelas organizações que se autodeclaram sustentáveis ou são reconhecidas por possuírem certificações sustentáveis apresentam atributos caracterizadores desse conceito ou apenas cuidam de uma imagem condizente com preocupações da sustentabilidade.

Diante disso, considera-se que uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade soa salutar, conveniente e plausível, o que sugere que fundamentos do conceito da sustentabilidade organizacional se concretizem na organização e propiciem práticas decorrentes ao fazerem parte das crenças compartilhadas pelos membros. Entretanto, apesar dessa aproximação entre sustentabilidade e identidade organizacional indicar pontos favoráveis para a adoção de práticas coerentes com os preceitos da sustentabilidade em contexto organizacional, ainda surgem questões a serem observadas, tais como quais características representam significativamente essa identidade e como elas podem ser estabelecidas ou que relações podem existir para o desenvolvimento dessa identidade em que crenças da sustentabilidade devem estar presentes. Diante disso, como questão de pesquisa, indaga-se: **como se desenvolve uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade?**

Os escritos que aqui se encaminham buscam um aprofundamento em estudos sobre identidade e sustentabilidade num contexto organizacional, além de explorar a conexão entre os termos para a compreensão do desenvolvimento de uma identidade organizacional em que a sustentabilidade se encontra no centro dos negócios. Entre outras questões, foram abordados o conceito de identidade organizacional, a definição de sustentabilidade organizacional e seus elementos caracterizadores. Também foram demonstrados aspectos relevantes para o desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, bem como apresentadas reflexões sobre a relação entre identidade organizacional e sustentabilidade organizacional.

Ressalta-se que para a realização deste estudo, além do levantamento teórico organizacional da identidade e da sustentabilidade, utilizou-se da teoria do *sensemaking* organizacional (Weick, 1995), pois essa teoria auxilia na compreensão da forma como são atribuídos sentidos que reforçam ou modificam uma identidade. Assim, buscou-se por interações entre essas bases teóricas, tendo foco em estabelecer relações para compreender o desenvolvimento de uma identidade organizacional centrada na sustentabilidade. Além do

mais, para aproximar à práxis, foi realizada uma pesquisa de campo em uma determinada organização que, ao longo dos anos, tem apresentado práticas em prol do desenvolvimento sustentável.

Diante disso, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa de cunho exploratório-descritivo, realizada por meio de uma pesquisa teórica e de um estudo de caso tendo como unidade de análise a identidade de uma organização que apresenta programas voltados à sustentabilidade. Foram observados documentos públicos dessa organização e realizadas entrevistas semiestruturadas, buscando a compreensão dos membros sobre essa identidade. Além disso, os dados foram apreciados por meio da análise de narrativas.

Os resultados e descobertas aqui enfocados permitiram a leitura de uma identidade organizacional que dialoga com o conceito da sustentabilidade organizacional, destacando-se as suas características reveladoras e as relações existentes no desenvolvimento dessa identidade, entre outras questões. Entende-se que essa é uma relação complexa, que demanda a realização de práticas em longo prazo e que envolve a compreensão de significados para a sustentabilidade compartilhados na organização. Espera-se que pela leitura deste estudo surjam novos *insights* e pesquisas que tenham relação com os temas: identidade, sustentabilidade, ou ambos, em contexto organizacional.

1.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer relações para a compreensão do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever características de uma organização sustentável à luz da literatura;
- Propor um *framework* sobre o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade;
- Identificar atributos que evidenciam a identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na organização pesquisada;
- Descrever o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na organização pesquisada;
- Explorar e discutir semelhanças e distinções dos atributos identitários encontrados na organização estudada frente ao *framework* proposto e literatura pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A identidade nas organizações é um tema que vem se desenvolvendo ao longo dos anos. Apesar de recente, o estudo da identidade em organizações mostra-se pertinente para análises sobre implicações comportamentais. É por meio da identidade que se investiga o nível mais profundo de nossa produção de sentido e geração de significados *(sensemaking)*, de modo que, ao estudar a identidade, pressupõe-se o aprofundamento no interior de si enquanto indivíduo e organização (GIOIA et al., 2013). Ademais, conforme Godfrey (1998), o estudo da identidade organizacional envolve discussões referentes à moral, valores e aspectos filosóficos, inclusive podendo ter o alcance dos mesmos níveis de outras questões habituais como as questões econômicas.

Por isso, este trabalho tem como uma de suas contribuições debruçar-se sobre aspectos subjetivos que implicam em mudanças nas organizações, já que muitas vezes há pouca consciência do papel da identidade organizacional nas decisões e atividades desempenhadas nas organizações. Conforme Greselle (2011), muitas vezes são esquecidos e até negligenciados os fatores que se referem às influências que a identidade organizacional exerce nas organizações. Por exemplo, para Machado (2003, p. 65), “as identidades têm também o papel de estruturar a ação, por parte de indivíduos, grupos ou organizações”. Com isso, trabalhos que buscam enfatizar de alguma forma a influência da identidade nas organizações mostram-se úteis nesse campo de estudos.

Ademais, é uma área com um vasto campo a ser pesquisado em contexto nacional, pois, conforme Lorda (2011), a identidade é um tema ainda pouco explorado no Brasil. Em adição, tem-se a oportunidade de aprofundamento teórico-metodológico pela utilização da Teoria do *sensemaking*, que se mostrou adequada para lidar com a complexidade dos aspectos subjetivos envolvendo a compreensão e desenvolvimento de uma identidade organizacional, haja vista que, segundo Cavenaghi (2016), esta é uma teoria pouco disseminada dentro e fora da academia, porém útil para estudos de complexidade subjetiva. No decorrer do trabalho, utilizar-se-á do *sensemaking* para o entendimento da construção e preservação de uma identidade e dos sentidos atribuídos para sustentabilidade.

Outra contribuição que justifica o trabalho apresentado diz respeito ao estudo da sustentabilidade organizacional. A inserção da sustentabilidade em âmbito organizacional passou a ser um dos desafios para o acontecimento do desenvolvimento sustentável devido principalmente as organizações empresariais serem aquelas que impulsionam a economia em função do modo de produção do sistema econômico vigente e por serem aquelas que mais

utilizam dos recursos da natureza para suas atividades. No entanto, em contrapartida, elas também são viabilizadoras do acontecimento da sustentabilidade pela capacidade de articular recursos para o propósito sustentável (SHOWN, 2009; HAMILTON; GIOIA, 2009; BORIM DE SOUZA, 2010). Com isso, as organizações passaram a ter papel central na operacionalização do desenvolvimento sustentável.

Porém, conforme Dyllick e Hockerts (2002), a adoção da sustentabilidade nas organizações pautou-se na ecoeficiência, sendo negligenciados outros aspectos do desenvolvimento sustentável. Embora a literatura tenha por data o ano de 2002, ainda há questionamentos de como a sustentabilidade tem sido compreendida pelas organizações e se a sua adoção na organização leva em consideração os três pilares do conceito (Munck, 2013). Pesquisa recente de Cavenagui (2016), em uma organização que almeja ser sustentável, demonstrou que apesar da organização estudada possuir metas importantes para sustentabilidade, ainda há prioridade sobre o pilar econômico em seus processos decisórios. Sendo assim, trabalhos que tenham por intenção compreender como o conceito da sustentabilidade organizacional tem sido interpretado nas organizações e como ele pode ser inserido para que resultem em práticas sustentáveis são relevantes. Tal explanação tem relação com o presente estudo, tanto numa abordagem teórica quanto empírica.

Ademais, ressalta-se a relevância de desenvolver trabalhos que aproximem esses dois temas mencionados, ou seja, o estudo da identidade organizacional e o estudo sobre sustentabilidade no campo organizacional, sobretudo, em contexto nacional. Conforme pesquisa prévia em banco de dados, como CAPES e SPELL, buscando por referências que respondessem por esses domínios em trabalhos nacionais, verificou-se que essa associação de temas é pouco debatida. Por exemplo, na data de 03/01/2017, na base de dados SPELL[1], ao inserir no seu campo de busca o termo identidade e sustentabilidade, foram encontrados 19 arquivos, porém desses os que tinham no título e/ou nas palavras chaves ambos os termos foram somente dois trabalhos; e utilizando-se o termo “identidade organizacional” e “sustentabilidade” foram encontrados apenas dois arquivos.

[1] O Spell – Scientific Periodicals Electronic Library, é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica. Iniciado em 2012, o Spell concentra, inicialmente, a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas a partir de 2008 (SPELL, 2017).

[2] O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), é uma biblioteca virtual (...).

[3] A identidade no trabalho é entendida como: “a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser reconhecida por seus companheiros de trabalho” (SAINSANLIEU, 1995, p.217

No banco de dados CAPES[2], inserindo no campo de busca a expressão "identidade organizacional" *and* "Sustentabilidade", foram encontrados 10 arquivos (sendo em idioma português sete arquivos, entretanto somente quatro artigos remetem à identidade de uma organização no contexto da sustentabilidade). Diante disso, além de ampliar o número de trabalhos nacionais, a conexão entre os conceitos (identidade organizacional e sustentabilidade organizacional) pode fornecer contribuições que ampliam e fortalecem tanto uma frente de conhecimento quanto a outra.

Sobre essa relação, destaca-se que os desafios na busca da sustentabilidade em âmbito organizacional são muitos, porque não é somente ter a intenção ou declarar ser sustentável, mas sim, incorporar tal conceito nas suas bases e isto exige um novo modo de agir da organização, inclusive vindo afetar suas crenças e valores (Valente, 2012), implicando em quem ela é, e no que ela defende, ou seja, questionamentos inerentes à sua identidade. Por isso, atentar-se ao desenvolvimento de uma identidade que propicie inserir características da sustentabilidade organizacional é um caminho a ser percorrido pelas organizações que desejam ser sustentáveis e também uma fonte de estudos para compreensão da condução da sustentabilidade em contexto organizacional.

Dessa forma, sendo a identidade de uma organização um elemento chave daquilo que ela representa, deverá apresentar fundamentos da sustentabilidade em seu cerne, para que aconteça a internalização destes preceitos de modo consistente na organização, uma vez que a identidade é um campo de investigação que alcança a alma da organização (Ashforth e Mael, 1989), no qual são encontrados os atributos essenciais que a constituem. Portanto, a identidade está relacionada às práticas de sustentabilidade empresarial, não só para "o que fazemos" como uma organização, mas implicando também em "quem somos" (GLYNN; LOCKWOOD; RAFFAELLI, 2015).

Existem trabalhos que exploram esta associação entre identidade organizacional e sustentabilidade em nível internacional, que contribuíram para as reflexões trazidas no decorrer dos capítulos, tais como aqueles desenvolvidos pelos autores Eccles, Perkins e Serafeim (2012); Valente (2012); Kurucz, Colbert e Wheeler (2002); Hamilton e Gioia (2009); Glynn, Lockwood, Raffaelli (2015); Rajala, Westerlund e Lampikoski (2016). Os trabalhos citados são exemplos de textos que apresentam: considerações gerais sobre a identidade organizacional com foco na sustentabilidade e a necessidade de mudança na forma de conduzir os negócios (principalmente Hamilton e Gioia, 2009); exploram o significado da

[2] O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), é uma biblioteca virtual (...).

dimensão social da sustentabilidade, considerando como a identidade de uma organização pode influenciar as percepções de sustentabilidade defendida por seus líderes (Kurucz, Colbert e Wheeler, 2002); destacam a mudança da identidade ao inserir a sustentabilidade em contexto organizacional explorando o papel da identidade organizacional na adoção de novas práticas de sustentabilidade (Glynn, Lockwood, Raffaelli, 2015); ou apontam indicativos de como a sustentabilidade pode ser incorporada e fazer parte da identidade da organização (por exemplo, Eccles, Perkins e Serafeim, 2012 e Rajala, Westerlund e Lampikoski, 2016). Todavia, ainda são poucos os trabalhos quando comparados às outras áreas de estudos organizacionais.

Em geral, trabalhos como esses lembrados que trazem alguma relação entre identidade organizacional e sustentabilidade nas organizações, destacam a importância e a necessidade de mudança da identidade para que as organizações apresentem práticas sustentáveis, ou também realçam características pertinentes para uma identidade condizente com a sustentabilidade nas organizações. Porém, pouco é explorado como essas características podem ser desenvolvidas para o alcance de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade, ou seja, há dificuldades em encontrar trabalhos que tenham como foco o desenvolvimento dessa identidade ou que exploram como elas podem ser construídas. E isso, ainda é reduzido, quando há uma busca por trabalhos empíricos. Portanto, este é um campo com muitas lacunas a serem preenchidas.

Nesse sentido, o presente trabalho apresenta diferentes contribuições, pois além de demonstrar a necessidade de mudança da identidade para o acontecimento da sustentabilidade em contexto organizacional, tem como objetivo compreender como pode ser desenvolvida uma identidade condizente com o entendimento de sustentabilidade organizacional. Há também relevância, por se preocupar com uma leitura da sustentabilidade em contexto organizacional a partir de uma abordagem que considera a integração dos três pilares (social, ambiental e econômico), porém de modo balanceado, sem determinar uma ênfase nesse ou naquele pilar. Assim, sob esta ótica, preocupou-se, também, em apresentar as características de uma identidade que melhor represente uma organização sustentável a partir da literatura.

Portanto, diferente da abordagem de artigos como dos autores Rajal, Westerlund e Lampikoski (2016), que dão ênfase ou tomam como foco um dos pilares da sustentabilidade, houve um cuidado ao realçar elementos de uma organização sustentável, atentando-se ao equilíbrio proporcionado pela visão integrativa dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental). Dessa forma, são reforçados os aspectos dessa abordagem teórica para os estudos da sustentabilidade organizacional.

Outrossim, em relação à contribuição para a sociedade, atentando-se aos benefícios que possam surgir a partir deste trabalho, entende-se que essa dissertação proporcionará reflexões plausíveis para leitores que tenham interesse em pesquisar e conhecer sobre os seguintes assuntos: desenvolvimento sustentável e organizações; construção de uma identidade organizacional; diferenças entre imagem, cultura e identidade organizacional; comportamento organizacional; e, particularmente, sobre o desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Assim, o trabalho pode incentivar discussões na sociedade sobre temas importantes de interesse social e fornecer suporte para a utilização de terminologias referentes aos assuntos de maneira coerente.

Em relação aos gestores, o trabalho proporciona esclarecimentos sobre: a influência da identidade no comportamento das organizações, a compreensão sobre o que é sustentabilidade organizacional e, em particular, contribuições sobre como compreender e impulsionar o desenvolvimento da identidade organizacional centrada na sustentabilidade numa determinada organização. Também, caso as considerações apresentadas sobre sustentabilidade em contexto organizacional sejam utilizadas como referência por gestores no trabalho de identidade ou no que diz respeito à gestão da sustentabilidade, evitarão que eles caiam em interpretações reducionistas sobre o assunto.

Diante disso, as construções e reflexões apresentadas proporcionarão avanços para os estudos organizacionais e também sugestões para ações efetivas em uma organização. Portanto, justifica-se o presente trabalho no que concerne ao entendimento sobre identidade, organizações e sustentabilidade, e suas interconexões, além da intenção de verificar essa relação numa realidade brasileira por meio de uma constatação empírica.

2. IDENTIDADE E ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, inicialmente serão feitas explanações gerais quanto ao conceito de identidade e os níveis de análise para o estudo da identidade em contexto organizacional. Posteriormente será abordado o conceito de identidade organizacional destacando a sua relação com outros construtos que estão associados ao entendimento da identidade. Portanto, foi definido o conceito de identidade organizacional demonstrando seu surgimento, suas abordagens e suas características; depois foram expostas considerações sobre identificação, imagem e cultura nas organizações para demonstrar a relação e diferença entre eles e o conceito de identidade organizacional. Ao final do capítulo também foram descritos aspectos que estão envolvidos na formação e mudança da identidade de uma organização para o entendimento de como a identidade organizacional se desenvolve. Ao compreender o conceito, sua formação e suas relações, tornou-se possível projetar a conexão com a sustentabilidade e suas implicações decorrentes.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE IDENTIDADE E NÍVEIS DE ANÁLISE

O presente tópico tem por objetivo apresentar considerações gerais sobre a identidade, particularmente, por meio das interpretações de áreas de estudo como a Psicologia e a Sociologia. Também foram abordados os níveis de análise que geralmente são empregados para o estudo da identidade, dentre estes, em particular, aqueles em âmbito organizacional. Dessa forma, apresentou-se um entendimento geral do conceito e as áreas que ao longo dos anos têm dedicado atenção ao seu estudo e que, por conseguinte, trazem contribuições para a sua compreensão na esfera organizacional. Ademais, também foi situado o foco de análise desta dissertação.

O termo identidade carrega consigo uma série de constructos que advém do entendimento comum ou secular, ao longo dos anos, e das áreas do conhecimento que se dedicaram ao estudo sobre identidade, principalmente, nas ciências sociais a partir da década de 1960. As áreas como a Sociologia, Antropologia, História, Filosofia, Direito e Psicologia têm estudado e buscado designar uma definição sobre identidade, porém o que se nota é um conceito amplo e complexo, considerado como sendo um conceito que abarca diferentes visões. Por isso, “a pesquisa sobre identidade implica em saber lidar com pluralidade de abordagens, níveis de análise e campos teóricos...” (CARRIERI; PAES DE PAULA; DAVEL, 2008, p. 128).

Em geral, identidade é um termo que se refere à compreensão do conceito de si, no qual são compreendidas as características fundamentais de um indivíduo, grupo ou organização. O uso popular do conceito de identidade possui raízes no pensamento clássico, na filosofia, estando associada à ideia de permanência, singularidade, unicidade do que constitui a realidade das coisas. E, ao longo dos anos, a concepção de identidade alcançou contornos universais ganhando outros significados e dimensões (CALDAS e WOOLD JR., 1997).

Para Machado (2003), o tema identidade tem sido muito enfatizado em estudos que se preocupam com fenômenos sociais contemporâneos. “Tanto do ponto de vista pessoal, quanto social, a identidade é importante para melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas, desencadeadas na atualidade” (MACHADO, 2003, p. 52). Ademais, corroboram Corley et al. (2006), argumentando que atualmente a identidade tem desempenhado um papel fundamental na teorização para as ciências sociais, nomeadamente nas disciplinas de Antropologia, Psicologia e Sociologia que são áreas que alimentam os estudos organizacionais.

Nas ciências sociais o conceito teve como primeira grande influência a noção de identidade advinda da psicologia, mais precisamente da psicanálise, sendo a identidade considerada como uma classificação do *self*, ou seja, do “eu” particular que é reconhecido como diferente de outros, mas semelhante a membros de um mesmo composto social (CALDAS; WOOD JR., 1997).

A interpretação psicanalítica resultante do conceito de identidade foi amplamente difundida por teóricos da área, em particular por Erik Erikson. Por meio dos estudos de Erick Erikson a identidade individual toma a perspectiva de unicidade e continuidade, localizada no indivíduo, o que pode ser verificado a partir do conceito Freudiano de ego, definido como a concepção que a pessoa faz de si, sendo esta concepção influenciada pela sua cultura, incluindo a relação que o indivíduo estabelece com o outro (ERICKSON, 1968 apud CALDAS; WOOD JR., 1997). Tem-se que “é um processo de crescente diferenciação e torna-se ainda mais abrangente à medida que o indivíduo vai ganhando cada vez maior consciência de um círculo em constante ampliação de outros que são significativos para ele” (ERIKSON, 1976, p. 21).

Historicamente, escritores como James (1918), Cooley (1902), e Mead (1934) estabeleceram bases para a consideração da identidade. Por exemplo, inicialmente as ideias de James sobre o meu eu e sua posterior elaboração de identidades múltiplas definem o cenário psicológico para os estudos de identidade. Depois, autores como Goffman (1959), Erickson

(1964) e Gergen (1985), entre muitos outros, lutaram para articular a definição da identidade no domínio social (GIOIA, 1998).

A partir da observação desses estudos, notou-se que tais trabalhos apresentam similaridades. Os escritores convergem para uma definição que pode parecer inicialmente confusa para um leigo – eles entendem que a identidade teria mais utilidade na compreensão de si, sendo vista a partir de um quadro geral ao invés de individualizada, formada e sustentada por meio da interação social. Ademais, todos eles defendem que os indivíduos aprendem a atribuir a si os mesmos rótulos socialmente construídos por meio de interações pessoais e simbólicas com os outros (GIOIA, 1998).

A identidade, assim, depende da visão particularizada do indivíduo e da relação com os outros sujeitos; o "eu" não pode existir isoladamente, ou seja, sem a interação com outros indivíduos. O filósofo Aristóteles, em sua obra "A política", século III a. C, afirmava que o ser humano é um ser social por natureza, no qual a sociabilidade seria uma propriedade essencial do homem. Ao voltar no tempo e refletir sobre a história da humanidade nota-se que os seres humanos estão em constante interação, pois buscam viver em grupos e realizar suas atividades diárias suprindo necessidades e vontades, nos quais convencionam modos de conduzir a vida. Nesse sentido, "a construção da identidade se faz no interior de contextos sociais que determinam a posição dos agentes e por isso mesmo orientam suas representações e suas escolhas" (CUCHE, 1999, p. 181).

Pimentel e Carrieri (2011) salientam que o papel da interação social a partir de uma perspectiva construtivista foi marcado através do trabalho de Goffman (1975) que define a identidade por meio da interação e de seu contraste decorrente, enfatizando o seu caráter social. Tal interpretação foi iniciada pela observação da identidade pessoal.

> Ao usar o termo "identidade pessoal", pretendo referir-me somente às duas primeiras ideias – marcas positivas ou apoio de identidade e a combinação única de itens da história de vida que são incorporados ao indivíduo com o auxílio desses apoios para a sua identidade. A identidade pessoal, então, está relacionada com a pressuposição de que ele pode ser diferenciado de todos os outros e que, em torno desses meios de diferenciação, podem-se apegar e entrelaçar, como açúcar cristalizado, criando uma história contínua e única de fatos sociais que se torna, então, a substância pegajosa à qual vêm se agregar outros fatos biográficos (GOFFMAN, 1975, p.67 apud PIMENTEL; CARRIERI, 2011, p. 7)

Além da perspectiva pessoal, no que se refere à identidade social, Cuche (1999) destaca que ela exprime a resultante das diversas interações entre o indivíduo e seu ambiente social, próximo ou distante. Ademais, segundo Tajfel (1972) a identidade social de um indivíduo refere-se ao conhecimento da sua participação em grupos sociais e o significado

emocional percebido dessa associação. Tal constituição se constrói não só pela representação que o indivíduo faz dele no seu ambiente social, mas também pela consideração em relação aos grupos de oposição nos quais ele não está inserido.

A partir de uma leitura sociológica, ao explorar mais sobre a construção da identidade, Castells (2001) aponta que toda e qualquer identidade é construída, porém desperta-se a curiosidade sobre como, a partir de quê, por quem e com que finalidade isso ocorre. Afirma o autor que:

> A construção da identidade vale-se da matéria-prima fornecida pela História, Geografia, Biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso (CASTELLS, 2001, p. 22).

Por sua vez, Berger e Luckmann (1985, p. 230) ao buscarem demonstrar a relação do indivíduo com a sociedade descrevem que "a identidade é um fenômeno que deriva da dialética entre um indivíduo e a sociedade". Conforme os autores, a identidade seria conservada e/ou reformulada por processos sociais determinados pela estrutura social, e que também reagem sobre essa estrutura, resultando na estrutura social permanecer como está ou modificar-se. Nessa concepção sociológica, a identidade é compreendida para além da concepção individual de si mesmo, por depender do reconhecimento e afirmação (legitimação) dos demais indivíduos que compõem a realidade social do sujeito (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Destaca-se que, por meio das contribuições fornecidas pela Psicologia, com trabalhos como de Erik Erikson (1976) enfatizando o processo de identificação do indivíduo como eminentemente subjetivo em relação ao outro e pelas ciências sociais, com trabalhos desenvolvidos na linha de Berger e Luckmann (1985) identificando a existência de aspectos de socialização (que se refere à identificação por padrões advindos da estrutura social), podem ser verificados processos complementares da construção da identidade (PIMENTEL; CARRIERI, 2011). Pois, tem-se que:

> Enquanto na Psicologia a identidade é vista a partir de uma dimensão autoperceptiva, fortemente centrada no indivíduo como objeto focal; já na Sociologia ela é, comumente, vista a partir de uma dimensão de observação externa ao indivíduo, ou seja, a identidade de alguém ou algum objeto é dado pela maneira como os outros o veem. Além disso, nessa perspectiva, geralmente o objeto focal desloca-se do indivíduo para o grupo, ou seja, é a identidade coletiva que entra em cena. (PIMENTEL; CARRIERI, 2011, p. 08).

Outra área que tem influência para os estudos organizacionais é a Antropologia que, por sua vez, enfatiza a existência da identidade cultural de um povo, concepção que estaria ligada a três fatores principais: o histórico, o linguístico e o psicológico. De modo que a interferência nesses fatores significaria modificar a personalidade cultural, seja individual ou coletiva, e até provocar uma crise de identidade (CAVEDON, 2003 apud CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008).

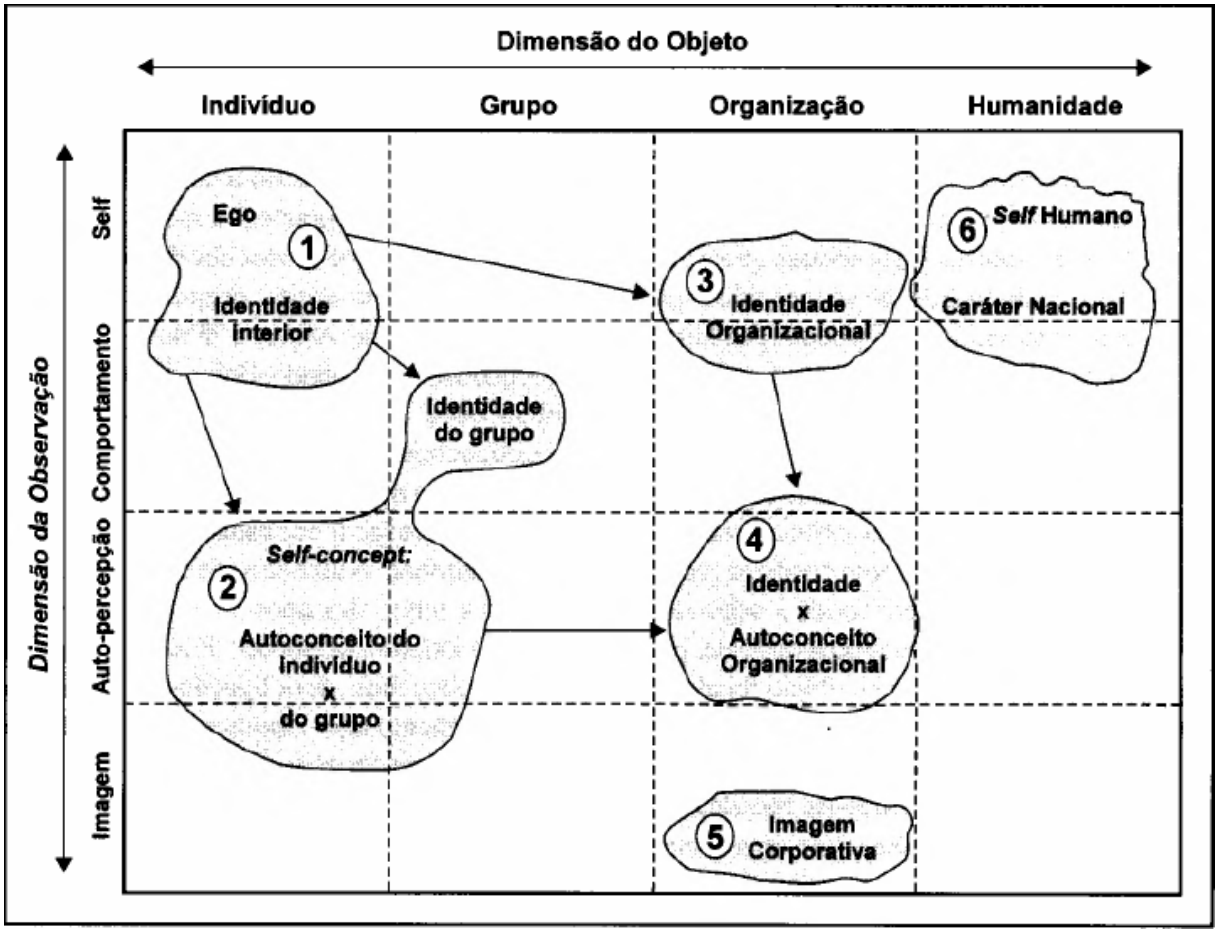
A partir de uma abordagem da identidade cultural, Stuart Hall (2004) apresenta a mudança histórica no entendimento do termo, distinguindo-se três concepções de identidade a partir do sujeito: a identidade do sujeito do Iluminismo, a identidade do sujeito sociológico e a identidade do sujeito pós-moderno.

A primeira tem por fundamento a concepção do indivíduo que é dotado de razão, consciência e ação, no qual predominaria o entendimento de um sujeito autônomo, centrado, com características rígidas. A noção do sujeito sociológico refletia a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e autossuficiente, mas era formado na relação com outras pessoas importantes para ele que mediavam os valores, sentidos e símbolos dos mundos que ele habitava. E o sujeito pós-moderno é caracterizado como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. Nesta concepção a identidade é entendida como uma celebração móvel, transformada continuamente conforme somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. Para o autor, cada vez mais as identidades modernas estão sendo "descentradas", isto é, deslocadas ou fragmentadas. Muitas vezes composta não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas.

Diante disso, percebe-se que a identidade é um fenômeno que engloba diferentes áreas (Psicológica, Sociológica, Antropológica) e perspectivas que podem ser estudadas, porém, que apresentam similaridades ou até mesmo se complementam. Um ponto de concordância entre a maioria dos estudiosos se refere ao entendimento de que a identidade possui um caráter relacional (GIOIA et al., 2013). Além disso, destaca-se que ao longo da sua utilização em diversas áreas, o conceito de identidade transcendeu o uso individual para o uso enquanto metáfora em outros elementos tais como grupos sociais, nações e organizações (CALDAS; WOOD JR, 1997). Assim, é um tema que atrai pesquisadores de várias áreas das ciências sociais e se revela crucial no que e no como o indivíduo valoriza, pensa, sente e faz em todos os ramos sociais, sendo o âmbito organizacional um deles (CARRIERI; PAES DE PAULA; DAVEL, 2008).

Na sequência serão descritos os níveis e formas pelos quais tem sido estudada a identidade em contexto organizacional. Dois estudos na literatura nacional se destacam ao buscar demonstrar o modo como a identidade pode ser delineada e também compreendida. O primeiro trabalho é o de Caldas e Wood Jr. (1997), no qual os autores propõem um quadro conceitual, a partir de quatro objetos focais que são: individuo, grupo, organização e humanidade e quatro níveis de observação: identidade interior, comportamento, autopercepção e imagem. E assim, com a combinação das duas dimensões foram desenvolvidos seis agrupamentos que reuniram as áreas em que se têm pontos em comum, onde é possível localizar as diversas abordagens. A figura 1 apresentada sintetiza os arranjos elaborados pelos autores.

Figura 1. Identidade - Quadro Conceitual



Fonte: Caldas; Wood Jr., 1997, p. 11

A partir da figura, conforme os autores, compreende-se que: o **primeiro agrupamento** – ego e identidade interior – reúne os estudos psicanalíticos com base em

Erikson e no conceito freudiano de ego. Ou seja, a identidade individual é estudada a partir da ideia de *self* e comportamento (identidade expressada), tendo como objeto o indivíduo.

O **segundo agrupamento** – identidade do grupo, *self-concept* (autoconceito do indivíduo e do grupo) – refere-se ao estudo da identidade sob o prisma do autoconceito; tem por referência principalmente abordagens da Psicologia social e trata do conceito que uma entidade, grupo ou indivíduo faz de si mesmo; e também desenvolve a relação entre identidade individual e do grupo, em especial por meio do conceito de identificação. Entende-se que a identidade é um fenômeno social que deriva de significados que os indivíduos formulam a partir da sua interação com múltiplos grupos sociais durante as suas vidas.

O **terceiro agrupamento** – identidade organizacional - deriva da ideia do conceito de identidade individual sendo transportada para domínio organizacional. Reúne as concepções clássicas de identidade que surgiram para as organizações, a partir do trabalho de Albert e Whetten (1985), no qual tendo como fundamento as noções de identidade individual e dos trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional, os autores sugeriram que organizações também possuem uma identidade ou um caráter central. Além disso, os referidos autores propuseram três critérios (central, distintivo e duradouro), que se tornaram populares na literatura, para definir a identidade de uma organização. De modo que a identidade organizacional seria definida como as crenças partilhadas pelos membros sobre o que é central, distintivo e "duradouro" na organização.

O **quarto agrupamento** – identidade e autoconceito organizacional - Esse agrupamento tem conexão com o segundo agrupamento. Eles têm em comum a ideia da forma pela qual a organização percebe a si mesma. Torna-se cada vez mais forte por ter estabelecido uma ligação entre os estudos no campo da Psicologia Social e no âmbito organizacional, surgindo pesquisas que envolvem conceitos de identidade individual, grupal e organizacional. São assuntos de interesse: a discussão da relação entre identificação organizacional e autoconceito individual e a análise da relação entre imagem da organização ou grupo com a identificação do indivíduo no grupo.

O **quinto agrupamento** – imagem corporativa - discute o conceito de identidade organizacional de forma bem mais instrumentalizada, dentro da chamada imagem corporativa. Tem como foco de pesquisa a compreensão de como as organizações administram a sua imagem externa e como a imagem afeta a organização.

E o **sexto agrupamento** – caráter nacional e/ou humanidade - compreende as pesquisas que discutem, tanto dentro como fora da área organizacional, conceitos de identidade em nível macro, seja de nações ou da humanidade. Nesse grupo, uma tendência de

pesquisa, influenciada por ideias pós-modernas parecem levar a questionamentos sobre a existência e sobre a natureza de um *self* humano.

O outro trabalho na área organizacional foi produzido pela autora Hilka Machado (2003) que aborda a identidade apontando suas interfaces com o contexto organizacional, no qual são mencionados vários níveis que podem existir a respeito da identidade: *identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho*[3] *e identidade organizacional*. Foram extraídas reflexões que visam ampliar a discussão em torno da subjetividade nas organizações e verificou-se que são múltiplas as perspectivas de estudo, porém a autora ressalta que embora para fins de estudo estabeleça uma diferenciação entre as formas estabelecidas, há uma ligação entre elas, pois todas elas estão fundamentadas no comportamento de indivíduos ou grupos. Inclusive a identidade organizacional que, apesar de parecer mais centrada nas organizações, só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações (MACHADO, 2003).

De modo geral, sobre o exposto, compreende-se que a identidade apresenta múltiplas áreas de estudo e diferentes enfoques, de modo que conforme cada perspectiva observada, haverá uma linha teórica envolvida. O presente trabalho tem como foco de pesquisa a identidade organizacional a partir de uma perspectiva construtivista da realidade social, ou seja, tem por base uma ontologia que considera a interação sujeito-objeto. Saccol (2009) descreve que nessa ontologia a realidade social é considerada como produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas. Então, segundo os pesquisadores construtivistas, por se tratar de um fenômeno contingente em que a essência da identidade resulta de processos de construção social, as investigações podem partir de abordagens linguísticas, discursivas, pós-modernistas, psicanalíticas, entre outras, pois as identidades são articuladas, negociadas e fundamentadas (CORLEY et al., 2006 apud BEYDA e MARCELO-SOARES, 2010).

Ademais, considera-se que a identidade organizacional também tem implicações que envolvem processos semelhantes ao que ocorre na esfera individual. De modo que a extensão da ideia que a identidade é relacional e comparativa também se aplica em nível organizacional (GIOIA, 1998; WHETTEN, 1998).

[3] A identidade no trabalho é entendida como: "a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais, e de fazê-la ser reconhecida por seus companheiros de trabalho" (SAINSANLIEU, 1995, p.217 apud MACHADO, 2003, p. 58).

2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O entendimento da identidade organizacional que será exposto na sequência, tem por intenção descrever aspectos que evidenciam sua abrangência, além de proporcionar fundamentos teóricos para a construção de um *framework* representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. Assim, o tópico aborda a definição do que é identidade organizacional, a diferença e a relação da identidade com termos como a identificação, a imagem e a cultura, pois são termos que estão próximos e que tanto afetam quanto são afetados pela identidade organizacional. No final do capítulo, também serão feitas considerações sobre o processo de formação da identidade, além das barreiras e incentivos para a mudança ou reformulação da identidade.

Os estudos sobre identidade organizacional surgem com o artigo seminal de Albert e Whetten, publicado em 1985, intitulado *Organizational Identity.* Nele os autores apresentam uma definição sobre o termo trazendo características da identidade individual para o âmbito das organizações. Assim, semelhante aos indivíduos, as organizações também possuem uma identidade, ou seja, as características que definem um ser e que o distingue dos demais podem ser transpostas para uma organização.

Os referidos autores começaram a utilizar o conceito de identidade organizacional ao buscarem uma estrutura interpretativa que permitisse compreender a experiência dos membros da Universidade de Illinois diante de um período de turbulência financeira na instituição e pelo qual eles entendiam que mudanças seriam necessárias (CRÉDICO, 2003). Eles repararam que os problemas que a Universidade de Illinois (EUA) enfrentava estavam relacionados com particularidades sobre quem eles eram e o que queriam ser enquanto organização. Os autores notaram que embora a existência da organização não estivesse em questão, a sua identidade e a identificação dos membros para com ela sim (WHETTEN, 1998).

Então, os autores (Albert e Whetten, 1985) partindo de uma intepretação de identidade por meio do questionamento “quem somos nós enquanto organização”? procuraram compreender o que os membros da Universidade Americana consideravam como aquelas características essenciais na organização, descrevendo aspectos tidos como centrais, distintivos e duradouros.

Além de definir a expressão “Identidade Organizacional” em bases científicas, o trabalho pioneiro dos autores teve o propósito de ilustrar o conceito de tal forma que questões empíricas e hipóteses se tornassem algo visível (CRÉDICO, 2003). Também, destaca-se que

as considerações propostas pelos autores tomaram por base estudos da cultura e simbolismo nas organizações, bem como estudos da psicologia com foco na perspectiva individual e transportando-os para análise organizacional (CALDAS e WOOD JR., 1997). Assim, a publicação do artigo seminal de Albert e Whetten (1985) abriu caminho para que outros trabalhos surgissem sobre o assunto.

Conforme Ravasi e Canato (2013) houve um aumento do interesse de estudiosos pelo tema a partir de 1990, período em que são descobertas diferentes aplicações do conceito. No entanto, o número de trabalhos empíricos em comparação com o desenvolvimento teórico, manteve-se relativamente pequeno até mais recentemente. Segundo os autores, os trabalhos empíricos, em especial, que abordam a IO (Identidade Organizacional) como objeto de pesquisa explícito, reunindo estudos sobre construções e processos, apresentaram uma onda de crescimento a partir de 2002 (RAVASI e CANATO, 2013). Com isso, nas últimas décadas o estudo da identidade ganhou espaço no campo organizacional tornando-se um domínio cada vez mais importante de investigação para os pesquisadores (CORLEY, et al. 2006).

Destacam-se alguns autores que desenvolveram trabalhos sobre identidade em contexto organizacional ao longo dos anos, dentre eles: Ashforth e Mael (1989 e 1996), Dutton e Durkerich (1991), Hatch e Schultz (1997, 2002), Caldas e Wood (1997), Whetten e Godfrey (1998), Whetten e Mackey (2002); Whetten (2006), Gioia e Thomas (1996), Gioia (1998), Gioia, Schultz e Corley (2000), Brown e Starkey (2000), Machado (2003; 2005), Corley et al. (2006), Carrieri, Paes de Paula e Davel (2008); Fernandes, Marques e Carrieri (2009), Gioia el al. (2010), Pimentel e Carrieri (2011); Gioia et al (2013); Ravasi e Canato (2013); Machado (2014), entre outros.

Ressalta-se que além dos conceitos e analogias propostas por Albert e Whetten (1985) os estudos sobre identidade organizacional têm se utilizado de outras abordagens da Psicologia e da Sociologia como base conceitual para seu desenvolvimento. São exemplos: os estudos psicanalíticos sobre identidade individual, a Teoria da Identidade, a Teoria da Identidade Social, a Teoria da Auto-Categorização, a Teoria da Estruturação e a Teoria da Construção Social (CRÈDICO, 2003)[4].

[4] Algumas abordagens citadas: **Estudos psicanalíticos de identidade individual**. Na Psicanálise são diferentes abordagens sobre identidade, em particular se destacam os estudos de identidade individual de Erikson (1968). Conforme os estudos desse autor, a identidade é formada a partir de um processo interno do indivíduo influenciado em grande medida pelo meio e sua cultura (CRÉDICO, 2003).
Teoria da construção social. Estudo de Peter Berger e Thomas Luckmann, autores da obra clássica A construção social da realidade (1966), no qual consideram como premissa essencial que a realidade é socialmente construída. Para Berger e Luckmann (2001), a identidade é um elemento-chave da realidade subjetiva, encontrada na relação dialética com a sociedade (CRÉDICO, 2003).

Gioia et al. (2013) afirmam que a identidade é um conceito essencial invocado para ajudar a fazer sentido e explicar a ação, e ao longo dos anos tornou-se um dos conceitos fundamentais para a organização estudar a si. Tal fato demonstra a sede pela compreensão de comportamentos organizacionais e temas interligados ao ponto que seja possível reconhecer quem ela é efetivamente e quais são as suas aspirações.

A identidade pode ser vista como uma profunda maneira de pensar sobre organizações, processos organizacionais e a vida nas organizações, sendo que a questão da identidade "quem eu sou" é algo que tanto os indivíduos e as organizações devem se esforçar em responder para criar um senso de significados e um senso de direção para suas atividades (WHETTEN, 1998; GODFREY, 1998).

Portanto, a questão quanto a "quem sou" se apresenta como fundamental quando se depara com o conceito de identidade, e na perspectiva organizacional, conforme defendido por muitos autores, dentre eles Albert e Whetten (1985), Caldas e Wood Jr. (1997), Whetten (2006), Gioia (1998), Corley et al. (2006), Gioia et al. (2013) refere-se à reflexão sobre "quem somos enquanto organização". Uma organização, por ser constituída de indivíduos que vivenciam as atividades organizacionais, constrói por meio da interação e na interpretação compartilhada de significados o entendimento de quem é a organização e o que ela representa. Além disso, o conceito também está associado com percepções sobre nós como indivíduos e como membros integrantes de organizações. Segundo Gioia (2008 apud Gioia 2013 et al., p.125) a identidade:

> Ressoa com as pessoas nas organizações, e ressoa com aqueles de nós que estudam organizações. Ela ressoa porque constitui o conceito mais significativo, mais intrigante, mais relevante que lidamos com nossas vidas pessoais e organizacionais. A identidade é sobre nós - como indivíduos e como membros da organização - e investiga os níveis mais profundos de nossos *sensemaking* e compreensão. Quando você estuda identidade, você está investigando os alcances internos - de si mesmo e de seu objeto de estudo (GIOIA, et al. 2013, p. 125 - tradução nossa).

Machado (2003) acrescenta que a identidade tem um papel norteador para os indivíduos e também para as organizações, pois estão interligados. Nas palavras da autora:

Teoria da identidade. Originalmente elaborada por Stryker (Stryker, 1968, 1980 e 1987 e Stryker & Serpe, 1982), é uma teoria que tem como intenção explicar o comportamento social a partir de relações recíprocas entre o self e a sociedade. Ela está fortemente associada à visão do interacionismo simbólico, em que a sociedade afeta o comportamento social, no entanto, essa teoria rejeita as considerações do interacionismo simbólico de que a sociedade é um todo cooperativo e relativamente não diferenciado ao reconhecer que a sociedade é complexa, porém organizada (CRÉDICO, 2003).

Teoria da identidade social. Essa teoria defendida e reconhecida, entre outros autores, por Tajfel & Turner (1985) oferece uma visão sócio-psicológica das relações entre grupos, processos que ocorrem nos grupos e do self social. De acordo com a Teoria da Identidade Social, a partir de Tajfel e Turner (1985), as pessoas tendem a se fortalecerem em suas singularidades para enfatizar sua individualidade perante os outros (CRÉDICO, 2003).

> A identidade organizacional, tal como as outras modalidades da identidade, remete ao vivido e à subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações. Portanto o contexto identitário no âmbito organizacional é constituído pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização (MACHADO, 2003, p. 63).

Diante disso, a identidade organizacional orienta as atividades organizacionais e nos remete ao que define uma organização, ressaltando aspectos de semelhanças e diferenças em relação a outras organizações. Ademais, compreende-se que a identidade organizacional como um conceito pode apresentar dois usos: ser utilizada por cientistas para caracterizar certos atributos das organizações e pelas organizações para caracterizar aspectos de si mesmas (ALBERT; WHETTEN, 1985 apud CRÉDICO, 2003).

Na sequência, serão expostas considerações sobre a definição de identidade organizacional, em particular àquela descrita por Albert e Whetten (1985) que também será utilizada como base para o desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com os autores, a identidade organizacional (IO) pode ser definida como sendo as crenças compartilhadas pelos membros sobre um conjunto de características que revelam aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização. Tal conceituação, segundo os autores, tem por natureza a questão auto reflexiva - “quem somos enquanto organização”.

A centralidade aponta as características vistas pelos membros como a essência da organização; a distintividade aponta os elementos que distinguem uma organização de outras com as quais possa ser comparada; e a durabilidade são aquelas características estáveis no tempo. Esses três elementos, para os mesmos autores, atenderiam aos critérios para definir identidade organizacional como conceito científico (ALBERT; WHETTEN, 1985; GIOIA, 1998; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Explorando melhor esses pilares, entende-se que dentre os três aquele que talvez seja o mais importante é o atributo central, pois sem o entendimento de, ao menos, uma característica central ou central percebida fica difícil conceber a ideia de identidade (GIOIA, et al., 2013). Para Ashforth e Mael (1989,1996), o caráter central corresponde a um sistema interno mais ou menos consistente de crenças, valores e normas fundamentais, normalmente ancorados na missão da organização, que informam a tomada de sentido e ação. Os mesmos autores, também tipificam que as características centrais metaforicamente constituem a "alma" da organização aos seus membros.

O que é central são aquelas características consideradas tão nucleares para o sentido de "quem somos no espaço social" que elas são deliberadamente preservadas e quase

nunca questionadas a não ser seriamente desafiadas. São atributos que os membros ajudam a perpetuarem e a resistirem às tentativas de mudar o sentido dessas características e de seu lugar central no espectro de possíveis descritores da organização (GIOIA et al., 2013).

Segundo Gioia et al. (2013), essas características são manifestadas nos valores chave, etiquetas (rótulos), produtos, serviços, etc. Além do mais, para os autores, a história da organização deve ser considerada como aspecto central da identidade organizacional, pois a organização, no contexto em que está inserida, só poderá saber se ela possui caráter se ela apresentar uma história de ação consistente com a sua fundação ou valores. Ainda, conforme Van Rekom e Whetten (2007 apud Gioia et al., 2013) observaram as características centrais também são susceptíveis de serem vistas retrospectivamente como aquelas mais duradouras.

A distintividade refere-se àquilo que diferencia uma organização de outra por meio de características consideradas seminais para a organização. Esse pilar tem por base a comparação em juízos de semelhança e diferença para entidades que sejam passíveis de tal comparação. Os indivíduos comparam sua organização focal para com outras organizações e consideram o grau em que seus atributos centrais ou nucleares diferenciam de outros semelhantes, entretanto, nota-se que alguns atributos de uma definição de identidade podem, na verdade, ser semelhantes aos atributos de outras organizações (CORLEY et al. 2006). Em resumo, o aspecto distintivo diz respeito a um conjunto distinto de características que definem uma organização para além dos outros (CORLEY et al., 2006).

O outro pilar é a durabilidade ou continuidade ao longo do tempo, que se referem às características estáveis no tempo. Dentre os critérios, este é um dos que tem embates mais calorosos entre os estudiosos. Alguns autores entendem a identidade como estável ao longo do tempo denominada como percepção duradoura e outros numa posição de contraste que entendem a identidade como mais mutável, uma proposição de identidade numa visão dinâmica. Pelo avançar dos estudos, talvez seja viável considerar o aspecto duradouro como algo que se tem num determinado período de tempo, ou seja, algo relativamente duradouro. Nesse sentido segue-se o mesmo entendimento dos autores Gioia et al. (2013) preferindo a expressão continuidade ao longo do tempo, ao invés de duradouro. Um dos fundamentos se encontra no dinamismo de mudanças e transformações sociais, tecnológicas, econômicos que afetarão provavelmente a temporalidade da identidade, refletida em elementos centrais da organização como a cultura e as estratégias organizacionais.

Gioia et al. (2013) argumentam que os trabalhos recentemente desenvolvidos contribuíram para ajudar a esclarecer o embate sobre o aspecto temporal destacando que a identidade pode mudar em períodos relativamente curtos, todavia, talvez, de modo sutil, pois

os membros *"insiders"* tendem a perceber a identidade como estável, mesmo quando se altera, porque eles continuam a usar os mesmos rótulos para descrever a sua identidade, muitas vezes demorando a notar a alteração de significados desses rótulos.

De modo geral, sobre essa questão da continuidade temporal, utilizando-se de um paralelo entre organizações e indivíduos, entende-se que ambos se esforçam em manter uma continuidade dos conceitos sobre si mesmos ao longo do tempo, em que tentam perpetuar, por exemplo, valores e ações, mesmo perante ambientes organizacionais caracterizados por rápidas mudanças (GIOIA, 1998 apud MACHADO, 2014). Além disso, uma identidade duradoura pode ser desejável, porque a consistência ao longo do tempo tende a ser recompensada com legitimidade de partes interessadas externas (GIOIA et al. 2013). Por isso, esse pilar, apesar dos embates existentes, justifica-se como um critério importante na constatação de características da identidade organizacional.

Ainda, descrevendo sobre os três aspectos, Whetten (2006) em uma revisão do artigo seminal de Albert e Whetten (1985) argumenta que a distintividade está associada a uma definição funcional da organização que a auxilia na composição daquilo que a distingue de outras e os aspectos centrais e duradouros na organização estão relacionados com uma definição estrutural. Para o autor, os dois últimos atributos (centrais e duradouros) são manifestados nos programas, políticas e processos essenciais e refletem os valores[5] mais intrínsecos da organização, além de serem atributos que tendem a passar pelo aval do tempo.

Na sequência foi elaborado um quadro (quadro 1) que sintetiza os três elementos da definição dominante da Identidade Organizacional (IO) com as características de cada um deles:

[5] Define-se valor como sendo "uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável, que flui na seleção de modos, meios e finalidades acessíveis", (KLUCKHOHN, 1951, p. 395).
"Os valores constituem concepções racionalizadas que expressam preferências por determinados cursos de ação em detrimento de outros teoricamente possíveis" (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNADES, 2000 apud MACHADO-DA-SIVLA e NOGUEIRA, 2009, p.39)

Quadro 1 - Pilares da identidade Organizacional

Pilares da IO	Palavra chave	Características
Central	**Essência**	Aspectos fundamentais da auto definição de "quem somos". Considera-se que esta seja a característica mais importante porque se não houver nenhuma característica fundamental é difícil até mesmo conceber a ideia de identidade. Os aspectos centrais manifestam-se nos valores chave, etiquetas (rótulos), produtos, serviços ou práticas, etc. E ressalta-se que a história é parte importante da identidade sendo um aspecto central porque uma organização só pode saber se ela está agindo com caráter se ela possui uma história de ação consistente com a sua fundação ou valores.
Distintivo	**Diferenças**	Características que distinguem a organização de outras organizações que possam ser comparadas. As organizações como entidades no espaço social querem se ver e serem vistas por outras pessoas como semelhantes aos membros relevantes de uma categoria ou a indústria e ainda de alguma maneira distinta daqueles outros membros (Corley et al., 2006). Tais distinções são, indiscutivelmente, mais difíceis de se fazer nesta era moderna, pois as organizações adotam como referência as características e "melhores práticas" de outras organizações. O reconhecimento mais importante aqui é que o carácter distintivo reside no olho do espectador (notavelmente, mais nas percepções de *insiders* da organização e sua capacidade de moldar a percepção do carácter distintivo para os que estão fora).
Continuidade Temporal	**Tempo**	Características que são percebidas como estáveis ao longo do tempo. Em geral, é mais apropriado e preciso tratar a identidade como tendo continuidade ao longo do tempo, ao invés de durável.

Fonte: elaborado a partir de GIOIA, et al (2013);

Albert e Whetten em sua conceituação inicial, em especial, a definição CED (Central, Distintivo, e Duradouro), não só abrem caminho para uma nova corrente de pesquisa sobre identidade organizacional, mas continuam a ser um marco para estudos nesse domínio, apesar da profusão de definições e conceptualizações que têm surgido na literatura (GIOIA et al., 2013).

Dentre as concepções sobre identidade organizacional que surgiram, que seguem o entendimento tradicional ou diferem dele, sintetiza Meneses (2009) afirmando que alguns autores a compreendem como uma atribuição feita por indivíduos a organizações, portanto está localizada na mente dos indivíduos. Outros a definem como propriedade intrínseca da organização, como uma consciência distribuída a seus participantes. Outros ainda interpretam a identidade como um espaço intersubjetivo, fruto de relações sociais dos grupos que a compõe. Em adição, conforme Whetten (2006), muitos autores também focam em manifestações materiais como logotipos e adereços, enquanto outros a compreendem como

algo subjetivo construído pelas cognições e emoções daqueles que participam de sua criação, manutenção e mudança.

São exemplos de definições encontradas na literatura as descritas a seguir: segundo Machado-da Silva e Nogueira (2001, p. 44) a identidade da organização compreende a "resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações". Conforme Fernandes, Marques e Carrieri (2009, p. 689) ela é entendida como "metáfora que exprime as percepções das pessoas acerca da essência de quem somos nós como organização". Para Hatch e Schultz (1997), a identidade organizacional é o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. E, Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994) a identidade de uma organização se refere à imagem cognitiva entendida pelos membros, em que se prevalece um consenso coletivo em torno dessa imagem.

Observa-se que a identidade possui vários enfoques importantes considerando a reflexão da questão existencial "quem-sou-eu-como-um-individuo?" e "quem-somos-nós-como-organização?". Os autores Gioia et al. (2013), em uma revisão abrangente sobre o estudo da identidade organizacional, abordando sobre a formação e mudança da identidade, descreveram sobre quatro abordagens que tem permeado os estudos sobre o tema. As quatro visões descritas são: a perspectiva do ator social; a construção-social, a institucional e a ecologia populacional, a última sendo menos enfatizada. Assim, estas quatro correntes de construção do conhecimento, com teorias próprias, vêm fornecendo base para o estudo da identidade organizacional.

Conforme Gioia et al., (2013): a perspectiva do **ator social** (Whetten e Mackey, 2002) percebe a identidade organizacional como auto referencial, realça a visão de organizações como entidades que fazem afirmações sobre quem elas são como atores na sociedade e, portanto, concentra-se nas declarações abertas feitas na articulação de características da identidade organizacional (reinvindicações institucionais sobre a organização); além disso, atribui grande peso ao papel das categorias (atividade da organização) na determinação da identidade organizacional.

A perspectiva sobre a **construção social** (Gioia; Shultz e Corley, 2000) detém que a identidade organizacional é também um conceito auto referencial definido pelos membros de uma organização que articula quem eles são como uma organização para si, bem como para aqueles que estão fora. Esta visão se concentra principalmente nas etiquetas e significados que os membros usam para descrever a si mesmos e seus atributos essenciais.

A terceira corrente que é denominada como ponto de vista **institucionalista** e que complementa a ideia de construção social e de ator social, trata a identidade como uma noção definida internamente, mas tem tradicionalmente considerado organizações como entidades altamente socializadas, sujeitas à forte influência de forças institucionais. Consequentemente, ao contrário do ator social e da construção social que se concentram no aspecto de "carácter distintivo" e singularidade da identidade organizacional, essa perspectiva tem tradicionalmente enfatizado o aspecto da "mesmice" ou isomórfico da identidade organizacional. Embora os estudos institucionalistas atuais tenham se afastado dos pontos principalmente determinísticos, vindo a adotar uma perspectiva mais construtivista e tentando explicar o elemento de identidade "distintivo" também, a ênfase nos processos institucionais distingue essa visão da construção social e do ator social.

Por último, a perspectiva da **"população ecologista"** (Hannan e Freeman, 1977) que adota uma visão definida externamente de identidade organizacional, essencialmente destacando a identidade como um conceito realizado por pessoas de fora sobre a organização.

Dente essas correntes, autores como Gioia et al. (2010) argumentam que para a compreensão da construção de uma identidade organizacional a perspectiva construtivista e a do ator social podem ser consideradas juntas, não somente como complementares, mas utilizando-as de forma mutualmente recursivas e constitutivas em razão de enfatizarem: numa frente o compartilhamento de significados pelos membros sobre quem é a organização, em que a atenção reside no entendimento coletivo (construtivista) e na outra a sua definição como entidade num determinado espaço social, no qual o olhar encontra-se principalmente nas declarações institucionais (ator social). O autor da presente dissertação compartilha desse entendimento, porém para o desenvolvimento desta pesquisa foi dado maior foco para a visão construtivista social.

Assim, a identidade organizacional fundamentada, principalmente, na perspectiva construtivista social está pautada nos processos de interação social e no entendimento coletivo, sendo o "eu" organizacional compreendido por meio dos significados compartilhados pelos membros sobre características que descrevem "quem somos nós enquanto organização". Ressalta-se a relevância dos aspectos do *sensemaking* (construção de sentidos – Weick, 1979) e processos *sensegiving* (Gioia e Chittiepeddi, 1991) para a compreensão e construção desses significados. Isso porque a construção de sentido nas organizações corresponde a uma atividade organizacional em que os atores interpretam o ambiente e atribuem significados aos eventos em curso condicionando a identidade e a ação (WEICK, 1995; WEICK, SUTCLIFFE e OBSTFELD, 2005).

Sobre a compreensão da identidade organizacional, acrescenta-se, segundo Whetten (1998), que o entendimento da organização pelos seus integrantes depende de como eles compreendem a si próprios enquanto organização. Também, Carassai e Fonseca (2010, p. 04) reforçam que "a identidade de uma organização reflete a forma pela qual os seus membros a constroem e a percebem coletivamente".

Ademais, reforça-se que implícito ao conceito de identidade encontra-se a noção de diferenciação ou separação de alguém ou alguma coisa, em que as organizações como entidades no espaço social querem vê-las e serem vistas por outros como semelhantes a membros relevantes de uma categoria ou da indústria e ainda de alguma forma distinta daqueles outros membros (CORLEY et al., 2006).

Portanto, diante do exposto, "quem somos como organização" envolve uma percepção auto-reflexiva e auto-referencial, sendo um produto socialmente construído sobre aquilo que os membros entendem serem as características fundamentais que definem a organização. Além disso, nota-se que a identidade individual e a noção de identidade social, de forma análoga, contribuem para o entendimento da identidade organizacional.

Nos próximos tópicos, termos que apresentam relação com a identidade são apresentados, visto que eles auxiliam no seu entendimento. Além disso, entende-se que esclarecimentos sobre eles são importantes porque por serem termos que estão próximos e que interferem uns aos outros podem gerar confusões na sua utilização. Por isso, considerações no que concerne à identificação, imagem e cultura são pertinentes para o aprofundamento de estudos sobre identidade nas organizações e que trazem contribuições para a pesquisa.

2.2.1 Identificação e Identidade Organizacional

Ao abordar sobre a identidade também se destaca o processo de identificação. O conceito de identificação pode ser definido como o processo pelo qual passamos a nos identificar com outros, seja por ausência de consciência no que se refere à diferença ou seja como resultado de supostas similaridades (WOODWARD, 2000). Nas organizações, a identificação ocorre se o indivíduo percebe a existência de conexões positivas entre a identidade pessoal e a identidade da organização ou quando ele nota a consistência entre as ações organizacionais que trazem contribuições para um sentimento de autovalorização (MACHADO, 2005).

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) descrevem que é recente o interesse dos teóricos organizacionais sobre o tema da identificação organizacional e que os estudos sobre

identificação organizacional ainda são incipientes, principalmente, no que concerne em focalizar a análise do processo de identificação das pessoas com as organizações. Para os autores, o termo se refere ao processo pelo qual as pessoas aderem na sua auto definição à identidade organizacional. Nessa mesma linha de raciocínio, segundo Oliveira (2008), a identificação organizacional é um conceito que se refere à maneira como as crenças do indivíduo sobre a organização passam a fazer parte da sua identidade.

Para Ashforth e Mael (1989) a identificação é um envolvimento baseado no desejo de afiliação que vai além de um mero compromisso com a organização. O termo remete a um desejo de pertencimento que leva o indivíduo a se definir com base na definição da organização. Argumentam que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social e como consequência pode proporcionar a internalização de valores e normas e, consequentemente, maior homogeneidade nas atitudes e comportamentos do grupo. Além disso, salientam que muitos trabalhos sobre o tema confundem identificação organizacional com outros termos relacionados que são mais adequados sob a ótica de antecedentes ou consequências da identificação, dentre eles o comprometimento organizacional e internalização, afeto e comportamentos.

Segundo Pratt (1998 apud Bauer 2004) não existe muita diferença entre a identificação com as pessoas e as outras coisas, porém o que se constata é que a identificação tem por alvo as crenças. Em decorrência disso, quando as crenças sobre uma pessoa mudam, as identificações também podem mudar. Em relação à organização, Pratt (1998) argumenta que a identificação ocorre quando as crenças individuais sobre a organização se tornam auto referência e auto definição. Assim, a identificação ocorre quando o indivíduo integra as crenças sobre a organização na sua própria identidade.

Ademais, a identificação do indivíduo com a organização pode se dar por dois caminhos: o primeiro seria o reconhecimento por afinidade, que seria as semelhanças de valores e crenças por parte do indivíduo com a organização; e o segundo chamado de emulação, seria por meio do ato de se tornar idêntico pela incorporação (mudança) de valores e crenças da organização pelo indivíduo (PRATT, 1998 apud BAUER, 2004).

Conforme Fernandes, Marques e Carrieri (2009) o processo de identificação organizacional:

> é entendido como a extensão pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, na sua identidade, a identidade organizacional. Em outras palavras, mediante a identificação ocorre a mediação entre a identidade pessoal e identidade organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, p. 688).

Para Machado (2003) nas organizações o agir e interagir fazem parte da constituição da identidade e que se relaciona com o processo de identificação, sendo que

> realizar e pertencer são condições para que os processos de identificação sejam desencadeados e gerem estímulos, novas descobertas e maneiras de realizar as atividades, transformando o espaço organizacional em importante palco para potenciação das existências (MACHADO, 2003, p. 65).

Com efeito, argumentam Dutton, Dukerich e Harquail (1994) que a identificação de uma pessoa com a organização se mostra forte quando sua identidade como membro da organização possui várias características evidentes da sua própria identidade. Além disso, argumentam que uma identificação com a organização quando intensa aumenta a cooperação entre os membros e também eleva a competição com os não membros. Entretanto, afirmam que a identificação organizacional pode produzir efeitos positivos ou negativos quanto ao "eu" do sujeito membro da organização, sentimentos como orgulho ou constrangimento para com a organização.

Corroboram Carrieri et al (2010), acrescentando que quanto maior o nível de compromisso, dedicação, emoção, presença de outros significativos, maior tenderia a ser o nível de identificação do indivíduo com a organização. O ato de se identificar parece transmitir proximidade, afeição e confiança, o que colabora para que ocorra maior interação ou afeto para com os sujeitos que compõem a organização e diretamente uma identificação com a própria organização. No decorrer do trabalho desses autores a relação entre identidade e identificação foi verificada em várias partes, em que se destacavam os termos "solidariedade", "valores humanos", "respeito", "justiça" e "amizade".

Além disso, a identificação dos indivíduos com a organização está associada à construção da identidade, tanto dos indivíduos quanto da organização, pelo fato do individuo reconhecer a possibilidade de conexão de seus atributos e desejos com aqueles da organização e pela constatação das semelhanças e distinções que podem surgir da missão, objetivos, práticas e valores presentes na organização em comparação com outras organizações aos olhos de seus integrantes (MACHADO, 2005).

No que diz respeito à diferença entre a identificação organizacional e a IO, percebe-se que a primeira compreende o modo como os indivíduos percebem as crenças organizacionais na sua própria identidade (Pratt, 1998) e a segunda se refere à compreensão coletiva dos membros organizacionais sobre quem somos nós enquanto organização (Albert e

Whetten, 1985), isto é, refere-se ao aos atributos que revelam quem é a organização por meio de crenças compartilhadas pelos membros na organização. Ou seja, identificação organizacional se relaciona com afiliações e desejos de pertencimento de indivíduos em relação à organização e a identidade é a compreensão coletiva sobre a definição da própria organização.

Desta monta, observa-se que, por meio do processo de identificação, a identidade do indivíduo apresenta ou incorpora elementos da identidade organizacional e que, quando essa identificação se revela forte, há um aumento de cooperação entre os membros na organização, isso por causa do nível elevado de aproximação das crenças do indivíduo com as crenças compartilhadas na organização.

2.2.2 Imagem e Identidade organizacional

No decorrer deste tópico serão exploradas as diferenças e as relações existentes entre identidade organizacional e imagem da organização. Tal intenção se mostra pertinente para evitar confusões quanto à utilização dos conceitos e também para auxiliar na compreensão de questões associadas à formação ou desenvolvimento da identidade organizacional, bem como para o entendimento do que representaria uma organização sustentável de fato, logo, diferente de apenas uma imagem projetada incongruente com suas crenças, práticas ou ações.

Alguns estudos se preocuparam em abordar sobre os termos em conjunto ou apresentar considerações que demonstram a relação entre eles. Essa preocupação se deve por causa da relação próxima entre os termos e também em grande medida, como descrevem Gioia, Schultz e Corley (2000), por abrigarem compreensões tanto do nível individual quanto organizacional, assim como por demonstrarem elementos que implicam em vivências comportamentais das organizações e de seus membros.

A imagem organizacional ou imagem em relação à organização tem sido objeto de diferentes conceituações na literatura. Conforme Hatch e Schultz (1997) a imagem é definida comumente como sendo o resumo das visões externas sobre a organização. Já Dutton, Dukerich e Harquail (1994) apresentam duas interpretações possíveis, eles utilizam a expressão “imagem externa percebida” para se referir a percepção que as pessoas internas da organização possuem em relação as impressões de quem está do lado fora e a expressão “imagem pública” (tratada também como reputação pública) para indicar o conceito que a organização possui junto ao público externo.

Sobre essa última concepção, Rindova e Fombrun (1998 apud Crédico, 2003) descrevem que a imagem pública existe na mente dos sujeitos externos ligados à organização, na forma de percepções e avaliações acumuladas da organização que foram adquiridas em repetidas interações entre ambos.

Para Dutton, Dukerich e Harquail (1994) as imagens que os membros têm de suas organizações são únicas para cada membro, além disso, eles descrevem que tanto as pessoas de dentro quanto de fora possuem acesso a diferentes informações sobre a organização, de modo que conferem diferentes valores e objetivos na interpretação das informações acessadas. Acrescentam os autores que quando a imagem externa percebida é vista como algo positivo pelos membros reforça sua identificação e comprometimento em relação à organização.

Alvesson (1990) na obra *"Organization: From substance to image"* discorre sobre a imagem e o que ela representa para organização quanto as suas aspirações estratégicas e suas ações. Entende-se que a imagem é a descrição de algo desenvolvido por uma pessoa ou um público acerca de um determinado objeto, quando da ausência de interação continua, de uma relação profunda, de um conhecimento considerável ou proximidade com o objeto.

Nesse sentido, no entendimento de Alvesson, uma imagem (infere-se aqui aquela externa ao objeto analisado) é algo que conseguimos por meio de informações correlatas, infrequente, superficiais mediadas pela mídia, aparições públicas e outras fontes secundárias, ou seja, não advêm das nossas próprias experiências passadas, diretas ou percepções da essência do objeto (ALVESSON, 1990). Deste modo, a imagem diz respeito àquelas percepções e interpretações formuladas na sua maioria pelas visões externas de uma pessoa, grupo ou objeto.

Ainda, em uma visão mais crítica sobre a imagem nas organizações, Alvesson (1990) relata que a imagem tem um caráter de substituição, no qual imagens formuladas pela gerência podem substituir as experiências pessoais de dentro da corporação, por meio da representação mental de seus participantes, ou seja, ela pode mascarar aquilo que são os aspectos caracterizadores, de fato, da organização.

Sobre a distinção entre os termos identidade organizacional e imagem, compreende-se, segundo Carrieri et al. (2010), que a primeira seria um conjunto de atributos relativamente sólidos e duradouros que os indivíduos compartilhariam entre eles ao passo que a segunda trataria das ideias e percepções sobre a organização e que adviriam de conotações externas a esse grupo. Por sua vez, Torquato (1986) ressalta que a imagem diz respeito à como a opinião pública percebe a identidade, ou seja, não se conhece a identidade efetivamente, mas traços dela.

De acordo com Dutton e Dukerich (1991) a diferença pode ser explicada da seguinte forma: a identidade organizacional é definida através da visão do indivíduo participante da organização, o que as pessoas de dentro compreendem da própria organização e a imagem organizacional é concebida a partir da visão externa, no sentido utilizado pelos autores refere-se a como os membros acreditam que os outros veem a organização.

Albert e Whetten (1985) utilizando-se da terminologia identidade corporativa para referir-se à imagem projetada da identidade, diferenciam-nas argumentando que a identidade organizacional possui foco interno e é auto referenciada e, neste sentido, a organização comunica para ela mesma "quem somos", enquanto a identidade corporativa é a projeção das noções relacionadas com a identidade para a audiência externa, sendo uma leitura da própria imagem organizacional.

Após as considerações apresentadas até aqui, destaca-se, na sequência, a relação entre os dois conceitos dando maior atenção ao tratamento da imagem no sentido de imagem pública da organização. Conforme Machado (2003, p. 61) embora exista distinção entre identidade e imagem organizacional, esta última está relacionada com a formação da identidade organizacional, de modo que "qualquer deterioração da imagem pode constituir um risco para a identidade organizacional". Para a autora a "abrangência da identidade não se restringe aos limites internos da organização, mas também ao externo, especialmente nos casos associados à imagem" (MACHADO, 2003, p. 67). Portanto, nota-se que tanto a identidade pode afetar a imagem da organização quanto esta pode afeta a construção da identidade organizacional.

Sobre essa interdependência entre a identidade e imagem, Crédico (2003, p. 35), a partir do trabalho de Gioia, Schultz e Coley (2000), sublinha que "quanto maior for a discrepância entre a forma como a organização vê a si mesma e a forma como elementos externos a veem, mais prejudicada está a "saúde" da organização". Entende-se que a imagem pode agir como força desestabilizadora da identidade afetando a frequente revisão e reconstrução de sentido que os membros têm de sua organização. Acrescenta Torquato (1986), de modo ilustrativo, que a imagem reflete a sombra da identidade e que quando a identidade não estiver bem fixada, a sua sombra se torna fraca.

O estudo de Gioia e Thomas (1996), intitulado *Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia*, investigou como membros da alta gerência de instituições educacionais constroem sentidos e interpretam o ambiente na academia moderna em contexto de mudança estratégica. Os resultados sugeriram que, sob condições de mudança, as percepções dos membros da alta gestão sobre a identidade e

imagem, especialmente sobre a imagem futura desejada, são fundamentais no processo de construção de sentido e servem como importantes ligações entre contexto organizacional interno e as questões de interpretação pelos membros da alta administração. A identidade e a imagem interferem nos processos de interpretação e, além disso, podem ser utilizadas como base para construção de sentido e formulação de estratégias.

No caso descrito acima, os autores destacam que as mudanças necessárias em instituições acadêmicas modernas requerem alterações nos aspectos referentes à identidade e imagem em um período de tempo mais curto, para se adaptarem rapidamente as mudanças. A experiência descrita pelos autores contribui para enfatizar que a identidade e a imagem estão relacionadas e que as organizações não devem negligenciar o conhecimento desses termos para que possam melhor se posicionar diante de situações que se apresentam ao longo do tempo no ambiente em que a organização é partícipe.

Assim, ao almejar uma boa reputação as organizações devem se preocupar em manter uma proximidade entre a identidade organizacional e a imagem pública, visto que uma reputação sólida, como assevera Argenti (2006, p. 97), "é criada quando a identidade de uma organização e a sua imagem estão alinhadas".

Para Barnett et al (2006), a reputação representa o julgamento coletivo dos observadores da organização com base na avaliação dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos à corporação ao longo do tempo. E, conforme Dolphin (2004), ela fundamenta-se no julgamento sobre os atributos de uma empresa que são definidos tendo em vista o comportamento demonstrado regularmente por meio de diferentes decisões tomadas.

De acordo com as definições e posicionamentos apresentados sobre identidade organizacional e a imagem, compreende-se que a identidade organizacional está associada à percepção interna da organização (percepção dos membros sobre "quem somos") presumindo um conhecimento maior daquela organização. Já a imagem é condizente com conotações externas à organização, existindo alguns tipos, dentre eles, destacou-se duas concepções: a imagem externa percebida (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994) que se refere ao que as pessoas de dentro da organização compreendem sobre o que pesam os que estão fora sobre os atributos da organização e a imagem pública que compreende o que aqueles que estão fora enxergam ser os atributos que representam uma determinada organização.

Em resumo, a identidade refere-se à percepção interna sobre características fundamentais que constituem a organização ou, para usar uma metáfora, ela seria a alma da organização ao passo que a imagem compreenderia as ideias e representações percebidas dela.

2.2.3 Identidade organizacional e cultura

Outro conceito que influencia e interfere na identidade em um contexto organizacional se refere à cultura. A cultura é um elemento que afeta a construção da identidade por envolver um repertório simbólico e de valores que constroem as representações sobre fenômenos (MACHADO, 2005).

A cultura nasce da ideia de cultivo, no sentido de cultivar a terra. Nesse sentido, a palavra remete ao ato de manter e fazer a terra produzir, sustentando-a. Numa visão antropológica sob a perspectiva simbólica de Geertz (1989, p.66) a cultura é definida como:

> um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida.

Ainda, segundo o autor, cultura é considerada como "uma ciência interpretativa à procura dos significados que estão impregnados nas teias entrelaçadas entre os indivíduos" (1989, p. 4). Portanto, é um sistema de símbolos e significados compartilhados que servem como agentes comunicadores para convivência dos seres humanos em uma determinada estrutura social.

Em contexto organizacional, a cultura pode ser definida de acordo com a citação clássica de SCHEIN (1992, p. 12) como um:

> conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo desenvolveu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

No entendimento de Ravasi e Schultz, a cultura organizacional diz respeito ao "estabelecimento de pressupostos mentalmente compartilhados que guiam as interpretações e ações pela definição de um comportamento apropriado para várias situações" (RAVASI; SCHULTZ, 2006, p. 437).

Percebe-se, segundo Hatch e Schulz (1997), que a cultura organizacional envolve todos os membros da organização, tendo sua origem e desenvolvimento perpassado em todos os níveis hierárquicos. Além disso, para as autoras, ela tem por fundamento uma história de base ampla que se realiza nos aspectos materiais ou denominados artefatos da organização tais como o seu nome, produtos, edifícios, logotipos e outros símbolos, incluindo personagens da

alta gerência. Assim, de maneira geral, pode-se dizer que os elementos estruturais que expressam a cultura nas organizações seriam os artefatos, crenças, normas, valores, ritos, estórias, mitos, heróis e demais elementos que fazem com que as percepções coletivas organizacionais reproduzam significados que são compartilhados (SCHEIN, 1992; MORGAN, 2010).

A partir de trabalhos como de Smircich (1983), nota-se que os diferentes conceitos e aspectos sobre cultura organizacional tem se fundamentado seguindo duas perspectivas: uma visão que considera a cultura como variável organizacional representando algo que a organização tem ou possui e uma visão metafórica que entende a cultura como algo que a organização é, ou seja, a cultura seria representada pela própria estrutura social organizacional, sendo utilizada para conceituar a organização.

Na primeira abordagem, quando tratada como variável, considera-se que a organização possui uma cultura passível de ser gerenciada ou administrada com o objetivo de atingir os altos padrões de desenvolvimento organizacional. Na segunda abordagem, a cultura como metáfora é interpretada como um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social, e, nesse sentido, a cultura promove a leitura de que as organizações são como formas expressivas e sendo analisadas segundo seus aspectos simbólicos (SMIRCICH, 1983). Apesar das diferentes visões apresentadas, infere-se que a cultura organizacional estabelece um conjunto de pressupostos que são vivenciados pelos membros direta ou indiretamente na organização.

Machado (2005), em seu artigo “Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da Cultura Brasileira” apresentou considerações sobre a relação entre identidade e cultura demonstrando que elas estão interligadas, sendo que aqui a autora trabalhou a cultura num contexto mais amplo. Afirma a autora que:

> [...] cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam (MACHADO, 2005, p. 3).

Também, tendo foco na cultura organizacional, segundo Hatch e Schultz (1997) essa interação se verifica na medida em que a cultura organizacional representa um contexto dentro do qual as interpretações da identidade organizacional e as intenções de influenciar a imagem são formuladas.

Portanto, nessa perspectiva, a identidade organizacional tem relação com a cultura na medida em que os significados atribuídos às expressões culturais, tais como símbolos, rituais, cerimônias, histórias e mitos compartilhados pelos membros da organização orientam a percepção das pessoas sobre os atributos centrais dessa organização, ou seja, sobre a identidade organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009 apud MACHACO, 2014).

No geral, enquanto a cultura organizacional fornece o sistema de "regras" que define um sistema social, a identidade fornece a compreensão contextual dessas "regras" que regem a compreensão das pessoas de si mesmas em relação a um sistema social maior. Dessa forma, a diferença entre os dois constructos se resulta na perspectiva e não no nível da análise (FIOL, HATCH, GOLDEN-BIDDLE, 1998).

De forma ilustrativa, Cibele Machado (2014, p. 72) descreve a relação entre cultura organizacional e identidade organizacional que ajudam também a compreender a diferença entre os termos. A autora relata que é possível "descrever metaforicamente a cultura organizacional como uma raiz que sustenta e dá bases para a identidade organizacional". A autora acrescenta descrevendo que semelhante à raiz que fornece os nutrientes para a planta, também a cultura possui um conjunto de símbolos, valores, crenças, regras, normas que fornece os nutrientes aos membros para que eles possam construir coletivamente, pela interação social, os significados e as representações acerca da realidade organizacional.

Também, como exemplificação, a cultura organizacional pode ser entendida como "o alicerce para o desenvolvimento da identidade na organização, à medida que ela surge em função da interação dos seus integrantes" (CARASSAI; FONSECA, 2010, p. 5). Sendo assim, ao longo do tempo, a cultura preserva a identidade organizacional, esta última que se traduz no modo como as pessoas compreendem a organização e na imagem que constroem dela (CARASSAI; FONSECA, 2010).

Hatch e Schutlz (2002) apresentam processos que vinculam a identidade à cultura, denominados de *refleting* e *expressing*. *Refleting* tem relação com o processo pelo qual a identidade é incorporada em entendimentos culturais e o *expressing* refere-se ao processo pelo qual a cultura se apresenta por meio de declarações da identidade. Sendo assim, a identidade é expressão da cultura e pode refletir a cultura organizacional, o que demonstra a interconexão entre os termos e a influência da cultura na composição da identidade.

Portanto, a identidade de uma organização é afetada pelos significados culturais que adentram as empresas estando intrinsecamente relacionada à diversidade de grupos e de

atores sociais participantes; isto se apresenta por serem responsáveis pela elaboração de diferentes culturas e identidades na organização (FIOL, HATCH, GOLDEN-BIDDLE, 1998).

Com efeito, a compreensão da cultura é necessária a fim de incentivar uma identidade equilibrada capaz de desenvolver e crescer junto com as condições de mudança e também em relação ao fluxo de pessoas que se associam com a organização (HATCH; SCHULTZ, 2002).

Diante disso, nota-se que a cultura organizacional representa um sistema de "regras" gerais que conduzem e influenciam os significados nas organizações, servindo como um esquema interpretativo (Fiol, Hatch, Golden-Biddle, 1998) para os indivíduos que fazem parte da organização. Ainda, entende-se que a identidade organizacional é influenciada pela cultura porque a identidade define quem nós somos em relação a um sistema social no qual os indivíduos estão inseridos. Logo, a definição sobre quem somos passa pelo contexto cultural vivenciado pela organização.

2.2.4 Formação e mudança da identidade organizacional

No decorrer dos escritos passou-se por "terrenos" que demonstraram características da identidade, suas abordagens de estudo e seus níveis de compreensão, por exemplo, o pessoal, o social e o organizacional. Além disso, também foram enfatizados constructos que estão associados à identidade organizacional tais como imagem, identificação e cultura. Neste subitem aspectos específicos inerentes ao processo de formação e mudanças da identidade serão descritos, pois são relevantes quando se quer compreender a identidade organizacional e como ela pode ser desenvolvida. Ressalta-se que os escritos que serão apresentados na sequência fornecerão suporte para formulação de um quadro conceitual do desenvolvimento de uma identidade organizacional alinhada à sustentabilidade.

I. Formação da identidade organizacional

Primeiramente, por meio da visão psicológica, advinda de Erikson (1976), a formação da identidade articula um processo de reflexão e observação simultâneas, ocorrendo em todos os níveis de funcionamento mental, pelo qual existe um julgamento de si próprio tendo por base aquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia significativa para eles.

Tal raciocínio sobre a identidade do indivíduo, principalmente no que foi exposto por Erikson (1976), sendo transferido para a esfera organizacional, sugere que a formação da organização é um processo que passa por uma etapa de reflexão e análise que compreende todas as áreas da organização, de modo que promove um julgamento dela própria com base na imagem suposta daqueles que estão fora e, então, faz-se uma comparação entre a interpretação de si sobre suas características e a imagem suposta.

Machado afirma que a partir da literatura sobre IO, por autores como Albert e Whetten, (1985); Gioia, (1998) e Gioia et al. (2010) é possível inferir que "a formação da identidade de uma organização pode ser comparada com a construção da identidade de um indivíduo, que passa por diversas fases ou ciclos ao longo da sua vida, marcada por acontecimentos que constituíram sua essência" (MACHADO, 2014, p. 80).

Dessa forma, em contexto organizacional, conforme Gioia et al. (2010) a identidade organizacional é formada a partir de um complexo processo que se desenvolve ao longo de um período de tempo. Os autores realizaram uma pesquisa em uma nova escola de ciência e tecnologia da informação sobre como se formou a identidade organizacional dessa instituição. Ao final, desenvolveram um modelo sobre o processo de formação, sugerindo que as etapas descritas poderiam ser replicadas em outros trabalhos que almejassem investigar sobre a formação da identidade de uma organização.

Constata-se, a partir do trabalho de Gioia et al. (2010), que a identidade organizacional é formada tendo em vista a interação entre oito processos ou etapas, quatro deles de natureza primária podendo seguir uma sequência e os outros quatro seriam recorrentes podendo se conectar a outras etapas sequenciais. As primeiras 4 etapas compreendem: articular uma visão; experimentar um vazio de significados; envolver-se em contrastes vivenciais; convergir para uma identidade consensual. As outras 4 etapas que se ligam a essas são: negociar declaração de identidade; obter distinção ideal; realizar ações liminares; assimilar *feedback* legitimando. Esses últimos processos surgiram no decorrer da pesquisa pela interpretação dada a partir dos 4 primeiros processos conforme o desenrolar da pesquisa. Observa-se a composição dessas etapas a partir da figura 2 a seguir.

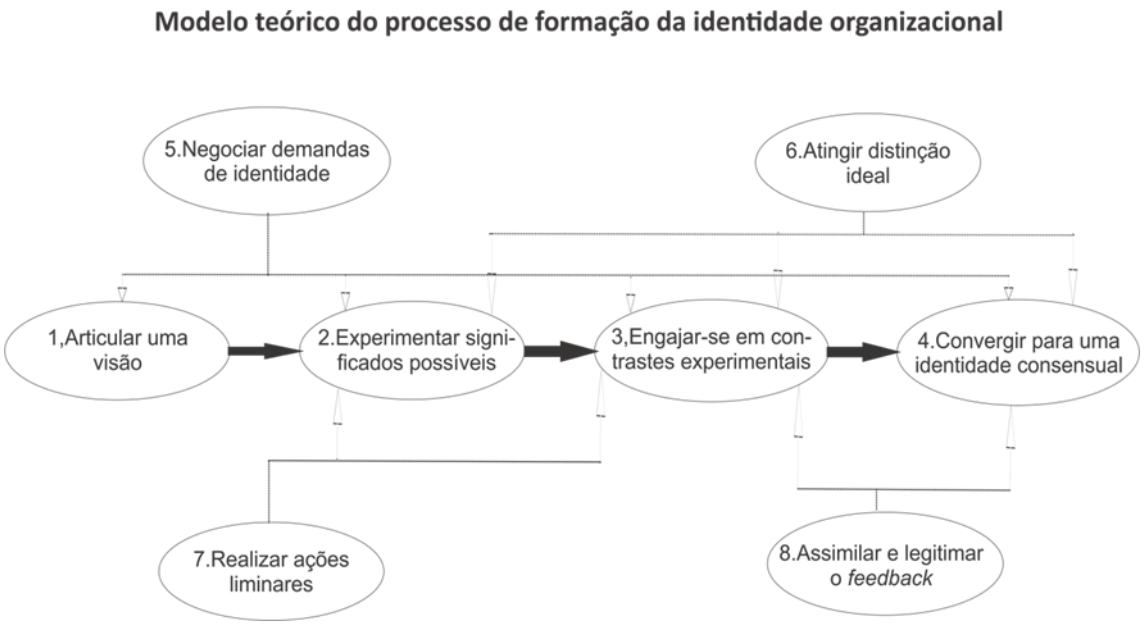


Figura 2. Modelo teórico do processo de formação da identidade organizacional.

Fonte: Reproduzido de Gioia et al. (2010 apud Gioia et al. 2013, p.158) Tradução Livre.

Assim, fundamentado em Gioia et al. (2010) e Gioia et al. (2013), o primeiro passo no processo de formação da identidade envolve a articulação de declarações iniciais por seus fundadores ou líderes. Tais alegações estabelecem uma visão orientadora, um sentido para novas intenções, ideias e objetivos. A partir das alegações preliminares, fundadores demarcam os contornos da identidade organizacional eventual enquanto diretamente ou indiretamente descartam outros. Por exemplo, somos uma escola de informação, não uma escola de artes culinárias, também não uma escola de informática.

No segundo passo, o conteúdo de identidade indefinida sugere aos membros fundadores a experimentar um vazio de significados ("nós não sabemos o que significa ser quem nós pensamos que gostaríamos de ser"). Para preencher esse vazio que pode se tornar problemático para atividade diária da organização, na organização pesquisada pelos autores, inicialmente os membros preencheram esse vazio com significados por meio da definição de "o que não somos," porque os membros acharam mais fácil chegar a um consenso sobre isso do que sobre "quem somos".

Na terceira fase, os membros começaram a preencher aspectos da identidade envolvendo-se em contrastes experimentais, em que compararam suas experiências pessoais anteriores com as experiências na nova organização, um processo solicitado, em parte, pela ausência de uma história compartilhada nessa nova organização. Esta fase permitiu chegar a concepções mais precisas no entendimento dos membros de como a organização era semelhante e diferente de outras no ambiente de que faz parte.

E no quarto passo do processo, a fase final, os membros começaram a formar um consenso sobre o que eles acreditavam que eram as características centrais e distintivas da organização que conduziriam suas ações futuras. Com base nas etapas anteriores, eles foram capazes de ir além do acordo sobre quem eles não eram e começaram a entrar no acordo sobre os aspectos afirmativos de quem eles eram enquanto uma organização.

Além desses quatro estágios mais ou menos sequenciais de formação de identidade, fizeram parte uma série de temas que foram associados com estágios recorrentes, os quais foram: 5) negociar reivindicações de identidade coletiva, no qual atribui-se a tentativa de acordos trazendo sugestões sobre a possível identidade; 6) realizar "ações liminares" que são as atividades estruturantes provisórias para a nova configuração da identidade; 7) alcançar distinção ideal em que busca-se ser semelhante, mas distinto, tendo por base um grupo de referência; e 8) assimilar e legitimar o *feedback*, este que envolve afirmar a validade de suas crenças relacionados com a identidade e/ou para apontar as áreas de identidade que necessitam de esclarecimentos adicionais por apresentar discrepâncias internas ou divergências com o público externo.

Gioia et al. (2013) indicam que há evidências que sugerem que alguns aspectos fundamentais da figura proposta são comuns em muitas organizações e outros aspectos se encontram em qualquer tipo de organização. Os autores citam trabalhos como de Corley e Gioia (2004) que perceberam o vazio de significados quando a empresa foi lançada; também de Elsbach e Battacharya (2001) e Clegg, Rhodes e Kornberger (2007) que apresentam a ideia quanto à postura via negativa (com foco em "quem não somos") sugerindo que este é um aspecto típico de processo de construção de identidade.

O processo de formação acontece em meio a contradições e ambiguidades que vão sendo sanadas por meio da atribuição de significados e sentidos fornecidos que permite destacar aquilo que é fundamental naquele espaço de tempo. Isso ocorre por meio da percepção das pessoas sobre aquilo que é essencial para configurar a organização tendo por base os significados atribuídos às expressões culturais como símbolos, rituais, cerimônias, histórias, sinais e mitos compartilhados (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Diante do exposto, depois de formada a identidade de uma organização considera-se que ela adquire um senso de si implicando na capacidade de produzir sentido (Weick, Suitcliffe e Obstelfd, 2005) para a própria organização e para aqueles que a reconhecem, o que oferece certa solidez. Ademais, a identidade organizacional fornece um guia para os membros sobre o que uma organização deve fazer e como outras organizações devem procurar se relacionar com ela (ALBERT; WHETTEN, 1985).

II. Mudança de Identidade: Barreiras e Incentivos

Ao considerar que a identidade envolve os principais fundamentos da organização percebidos pelos membros, principalmente os líderes e gestores, situações que provocam abalos significativos nos aspectos fundamentais tendem a provocar mudanças na identidade. Assim, acontecimentos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em evidência características tidas como aquelas centrais e distintivas da organização podem ser consideradas como ameaçadoras à compreensão dos membros sobre a identidade da organização (GIOIA; THOMAS, 1996; ELSBACH; KRAMER, 1996; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

Corley et al. (2006) apontam que a mudança da identidade organizacional é um tema importante no estudo das organizações, um tema intrigante porque está associado com as questões de persistência organizacional num nível fundamental, ou seja, sua auto definição. Além disso, salientam que possivelmente devido a essa qualidade central, as discussões sobre se a identidade de uma determinada organização pode mudar, como muda ou com que frequência isso ocorre ganham destaque, porém, ainda, de forma muito abstrata.

O interesse por essa linha de estudo da identidade organizacional ocorre a partir da década 1990, em função das mudanças no ambiente regulatório, político e tecnológico, o que passou a ser tema central de pesquisa sobre identidade (GIOIA et al., 2013). Um dos pontos centrais de análise é sobre o aspecto da durabilidade da identidade nas organizações. Trabalhos como de Dutton e Dukerich (1991); Gioia e Thomas (1996) provocavam uma nova interpretação destacando que a identidade poderia mudar ou era susceptível de ser alterada em períodos menores de tempo. Este ponto de vista seria um contraponto em relação ao entendimento tradicional, sendo considerada uma proposição vista como dinâmica (GIOIA, et al., 2013).

A abordagem da identidade dinâmica representa a mudança em termos enérgicos e que ocorre ao longo de períodos mais curtos. Gioia, Schultz e Corley (2000) sustentam que a identidade organizacional, contrariando a visão tradicional na literatura, é relativamente dinâmica e sua aparente durabilidade é algo caracterizado como ilusório. Assim, a noção de fluidez e maleabilidade se encontra nessa visão. Destaca-se, por esse raciocínio, a identidade organizacional como um processo contínuo de reconstrução que ela envolve em um processo contínuo de narração, “em que tanto o narrador como a audiência formulam, editam,

aplaudem e refutam vários elementos dessa narrativa constantemente produzida" (CZARNIAWSKA-JOEGES, 1996, p. 160 apud GHADIRI; DAVEL, 2006).

Tanto numa perspectiva duradoura quanto numa visão dinâmica da identidade organizacional mudanças ocorrem e a diferença está no tempo de duração para isto acontecer. Porém, o que provocariam as mudanças na identidade ou manutenções dela? Os entraves para a mudança que ocorrem e que sustentam a proposição duradora são encontrados em explicações que variam de fatores de micro nível considerados como aqueles resistentes à mudança ou de macro nível que funcionam como "barreiras" para mudança.

Gioia et al. (2013) descrevem os aspectos que são frequentemente citados. No **nível micro** alguns aspectos de resistência são: I) necessidade de estabilidade, pois há um desejo intrínseco dos membros da organização de sentimento e experiência de coerência e continuidade (Weick, 1995), ou seja, uma necessidade de ancoragem psicológica e também pela vontade de manutenção da autoestima (Brown e Starkey, 2000); II) necessidade de manter uma identidade social positiva, compreendendo-se que os membros da organização buscam afirmar identidade positivas para auto afirmarem suas próprias identidades sociais (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994). Além disso, III) acrescenta-se que uma identidade consistente pode levar à resistências por causa da noção de unidade e pertença, já uma identidade fluída ou dinâmica apesar de permitir mudança, pode não obter resultados satisfatórios devido ao sentimento de apatia e falta de compromisso dos membros (FIOL, 2001 apud GIOIA et al., 2013).

No **nível macro**, considera-se como barreiras de mudança, conforme os referidos autores: I) a inércia organizacional, em que os membros da organização acreditam que é muito difícil de trazer uma mudança de identidade; II) o conjunto de funcionalidades centrais, entende-se aqui a identidade como inerente a um conjunto de funcionalidades que incluem a missão da organização, forma de autoridade, tecnologia central e estratégia de marketing geral sendo a razão que qualquer esforço para mudar identidade ou esses recursos passam sofrer resistência, pois implica em questões fundamentais da razão de ser da organização; III) outro aspecto remete ao fato de que a durabilidade pode ser recompensada com a legitimidade de partes interessadas externas, entre outros aspectos, como a imagem projetada sobre a identidade que inibe a mudança da identidade, pois há um reconhecimento de uma identidade já constituída (GIOIA, et al., 2013).

No entanto, como destacado, as mudanças em menor ou maior escala, em um período curto, razoável ou longo, em contextos diferentes ocorrem e podem ser provocadas ou incentivadas por diferentes fatores. Assim, os incentivos ou ímpetos para mudança são

aqueles como: I) a imagem da organização que pode convergir num processo de mudança da identidade; II) lacuna entre a identidade atual e aquela visada, a distância entre a percepção de quem nós somos e quem queremos ser motivaria os membros da organização para iniciar e aceitar um processo de mudança; III) percepções entre os membros da organização são outra influência na mudança de identidade organizacional; IV) a legitimidade externa por meio das instituições que orientam a adoção de regras ou novas normas; V) tentativas de melhorar o desempenho financeiro pode provocar mudança (por exemplo, a adoção de uma nova tecnologia para elevar positivamente a rentabilidade devido ao novo recurso); VI) e outras situações que não são planejadas que surgem em resposta a quaisquer mudanças no ambiente ou mudanças que decorrem dentro da organização (GIOIA, et al., 2013).

Corroboram Albert e Whetten (1985) apresentando situações do ciclo de vida organizacional em que as questões sobre identidade emergem nas organizações e que estariam propensas a serem mudadas: nos momentos de formação da organização; de perda de um elemento sustentador da identidade; de revisão da razão de ser da organização; de rápida expansão; de mudança no status coletivo (como em fusão e aquisição); e de redução de gastos.

Fazendo aproximações com o tema do trabalho, por extensão, é possível considerar que questões da sustentabilidade promovem mudanças na identidade da organização. Veja que o enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável provoca o surgimento de questões que podem atingir elementos que estão associados à formação da identidade como aqueles que afetam a sua razão de ser, por exemplo, ao inserir preocupações que vão além da busca de resultados econômicos, diferente do que é realizado na condução dos negócios de modo geral atualmente (HAMILTON e GIOIA, 2009). Reforçam os autores Elkington (2001) e Savitz e Weber (2007) que para o acontecimento da sustentabilidade em âmbito organizacional é necessário inserir preocupações ambientais e sociais juntamente com o alcance de um bom desempenho econômico. Ainda, para Savitz e Weber (2007) o acontecimento da sustentabilidade exige a utilização do resultado dessas três dimensões como critério de decisão em qualquer tipo de organização. Por isso surgem reflexões sobre características centrais da organização, o que remete ao conhecimento da identidade organizacional.

Portanto, conforme o exposto, a identidade da organização está susceptível a mudanças devido aos diferentes fatores que surgem nas organizações ao longo da sua existência. Alguns exemplos são o surgimento de novas tecnologias, o acontecimento de fusões, rápidas expansões e a alteração na imagem da organização, ora em tempos curtos ora

em tempos mais longos, que podem ocorrer a partir do momento que são quebradas as “barreiras” de mudanças da identidade e são alcançadas as crenças compartilhas pelos membros na organização. Ademais, percebe-se que tais mudanças são partes inerentes do desenvolvimento de uma identidade organizacional.

3. *SENSEMAKING*

Neste capítulo, abordou-se sobre a teoria do *sensemaking* em contexto organizacional, pois ao buscar compreender a construção de uma identidade ou mesmo sua reformulação, muitas etapas são vivenciadas para depois produzir significados dentro das organizações. E, como o presente trabalho busca compreender o desenvolvimento da identidade de uma organização vinculada à sustentabilidade, análises sobre a construção de sentido fornecem elementos que contribuem tanto para compreensão de narrativas dos membros visando captar os significados que reforçam uma identidade na organização pesquisada, quanto para o entendimento da construção ou mudança de uma identidade organizacional. Além disso, a base teórica do *sensemaking* em contexto organizacional também fornecerá suporte para a elaboração do *framework* representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade, principalmente por meio da leitura de como se dá o processo de construção de sentidos nas organizações.

Nas seções a seguir serão destacados o que é, como se processa e os aspectos relevantes sobre o *sensemaking* organizacional. Depois, serão apresentadas as sete propriedades do *sensemaking* descritas por Weick (1995), que dão fundamento ao conceito, reforçando o entendimento da teoria, bem como serão apresentadas implicações dessa teoria para as organizações e, consequentemente, seu alcance também na identidade organizacional.

3.1 *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL: Conceito, processo e termos decorrentes

O *sensemaking* na literatura organizacional tem suas origens no início do século XX, porém torna-se reconhecido como uma abordagem diferente de estudo somente no final dos anos 1960 (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Nas organizações o termo tem como um dos grandes estudiosos Karl Weick (1995), autor da obra *Sensemaking in Organizations*, que proporcionou consideráveis avanços sobre a temática. A obra resumiu o estado da investigação do *sensemaking* e proporcionou uma estrutura teórica para compreender seus aspectos fundamentais (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Entende-se que o trabalho de Weick (1985) oferece uma perspectiva inovadora e interessante para se analisar as organizações estimulando a reflexão sobre aspectos pouco observados nas práticas organizacionais cotidianas, aspectos tais como as regras, ciclos de comportamento e padrões de comunicação que são constituintes da realidade organizacional (MONTENEGRO e CASALI, 2008 apud CORREA et al., 2014).

De modo geral, *sensemaking* é compreendido como um processo de construção de significados a partir de um fluxo contínuo de experiências em que indivíduos se envolvem na interpretação e explicação de sinais de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido para as atividades em curso (WEICK, 1995). Assim, na perspectiva organizacional o *sensemaking* é um processo que busca atribuir significados aos eventos que ocorrem em contexto organizacional. De modo que, por meio do *sensemaking,* os indivíduos interpretam e procuram ordenar os significados na realidade da vida organizacional, podendo tomar decisões plausíveis frente às situações que se apresentam (WEICK, 1995; WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Com isso, o estudo do conceito fornece base para observação de diversos fenômenos organizacionais que perpassam pelos sentidos dados como, por exemplo, a análise do processo decisório organizacional.

O *sensemaking* organizacional é uma teoria que traz à tona processos, decisões ou ações organizacionais tendo como foco os bastidores, atentando-se ao modo como foram sendo reduzidas as equivocidades que surgiram em contexto organizacional. Ela demonstra como os fluxos de informações advindos de dentro ou fora da organização são interpretados por meio dos significados compartilhados entre os sujeitos envolvidos. No entendimento de Correa et al. (2014, p. 1) o *sensemaking* demonstra que "é através da interação social que os sujeitos buscam atribuir sentido às novas informações visando reduzir o grau de ambiguidade, possibilitando assim a análise de elementos do cotidiano organizacional do nível micro".

Portanto, por meio da construção de sentidos visa-se compreender porque e como foram atribuídos os sentidos para as escolhas organizacionais. Dessa forma, o *sensemaking* busca transformar circunstâncias em uma situação que é compreendida de forma explícita em palavras e que serve como um trampolim para a ação (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Com efeito, segundo Weick, Suitcliffe e Obstfeld (2005) existem três pontos importantes na busca de sentido para a vida organizacional: primeiro, quando as circunstâncias se transformam em palavras e categorias importantes; em segundo lugar, quando textos escritos e falados são personificados e, em terceiro lugar, quando ler, escrever e dialogar são ações cruciais que moldam a conduta. Para tanto, é importante a observação de elementos como a linguagem, crenças, signos e símbolos que interferem na composição dos sentidos internalizados pelos indivíduos. Ademais, para os estudiosos de *sensemaking,* a ordenação da vida organizacional procede tanto do sutil, do pequeno, do relacional, do oral, do particular e o momentâneo como o faz a partir do visível, do grande, do material, da escrita, do geral e do sustentado (WEICK, SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Por isso, a construção de sentido se destaca e torna-se central por ser um lugar primário no qual os significados se materializam, informam e restringem identidade e ação (MILLS 2003 apud WEICK, SUITCLIFFE e OBSTFELD, 2005). Quando assinalam que os significados se materializam, querem dizer que *sensemaking* é, sobretudo, uma questão de linguagem, fala/diálogo e comunicação. Ademais, remete a interação e a interpretação para as ações e posturas ao invés da influência sobre a escolha; quando a ação é o foco principal, interpretação é o fenômeno central, não a escolha (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A interpretação na ação é o processo de traduzir eventos que ocorrem dentro e fora de uma organização, de desenvolver modelos para a compreensão, de trazer à tona o significado, e de montagem de esquemas conceituais entre os principais gestores, isto é, a interpretação é o processo por meio do qual o significado é dado à informação e ações são escolhidas (DAFT; WEICK, 1984). Refere-se a uma ação que consiste em estabelecer, simultânea ou consecutivamente interligações para que floresçam significados que produzam sentido. E pode fazer referência tanto ao processo quanto ao resultado, dependendo da investigação proposta, desta forma, alcançando a descoberta de significado e sentido de algo.

Há diversas concepções atreladas ao *sensemaking* que foram se proliferando desde que o conceito se tornou tema de estudo após a segunda metade do século XX. Alguns autores trabalham em contexto particular como *sensemaking* ecológico ou de mercado e outros abordam características de ideias ou de conteúdo do sentido, por exemplo, intercultural, interpessoal ou *sensemaking* pró-social (CAVENAGHI, 2016).

Dentre as muitas concepções associadas à perspectiva do *sensemaking* em âmbito organizacional duas recebem maiores atenções: o *sensegiving* e o *sensebreaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). A primeira diz respeito ao processo de impulsionar e tentar influenciar o *sensemaking* para intepretação da realidade organizacional por outros, ou seja, influenciar a construção de significados e sentidos em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Maitlis e Christianson (2014), fundamentados em Gioia e Chittiepeddi (1991) e Mailtis e Lawrence (2007), destacam que *sensegiving* é frequentemente estudada no contexto organizacional no qual lideres ou gestores estrategicamente tentam moldar o *sensemaking* dos membros da organização por meio do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência. Ademais, ressalta-se que *sensegiving* não é simplesmente um processo de cima para baixo, pois como aqueles que recebem *sensegiving* têm as suas próprias interpretações, podem resistir aos esforços dos líderes para

influenciar a mudança estratégica (SONENSHEIN, 2010 apud MAILTIS; CHRISTIANSON, 2014).

A segunda concepção *(sensebreaking)* compreende a destruição ou a quebra de sentido ou significado. É frequentemente considerado um prelúdio para o *sensegiving*, em que os líderes ou organizações preenchem o significado vazio criado por meio do *sensebraking* com um novo significado (PRATT, 2000 apud MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). De modo que o *sensebreaking* pode motivar as pessoas a reconsiderarem o sentido que elas já fizeram, para questionar as suposições implícitas ou subentendidas e reexaminar seu curso de ação (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Para compreensão do *sensemaking* na organização em uma realidade empírica pode ser tomado como exemplo o texto *"The social process of organizational sensemaking"* de Maitlis (2005). Nele a autora caracteriza *sensemaking* como um processo de construção social, em que as pessoas tentam interpretar e explicar conjuntos de sugestões de seus ambientes. Nesse trabalho, realizou-se um estudo em três orquestras sinfônicas britânicas e foram identificadas duas dimensões-chave que descrevem os processos sociais de *sensemaking* organizacional – a Animação e o Controle. Ao final, constatou-se que quando os *stakeholders* estavam envolvidos no *sensegiving*[6], eles criaram processos de construção de sentido que foram altamente animados. Uma característica central dessa animação era um intenso fluxo de informações. Os líderes rotineiramente relatavam informações de volta para seus conselhos, equipes de executivos, e outras partes interessadas, e também informações foram compartilhadas regularmente entre os grupos interessados. Ao contrário, quando os interessados não se envolveram em níveis significativos de *sensegiving*, processos *sensemaking* não foram animados. Nessa situação, os ritmos dos processos de construção de sentido foram quebrados, o que resultou em um sistema de interpretação e produção de sentido menos robusto.

Sendo assim, o artigo da autora demonstra aspectos do *sensegiving* e o papel da interação social em âmbito organizacional para obtenção de elevado fluxo de informações e atribuição de sentido em um ritmo acelerado.

Nota-se que é por meio da interação social e da análise retrospectiva da comunicação que os sujeitos buscam atribuir sentido, interpretar e explicar as informações, visando reduzir o grau de ambiguidade, possibilitando assim a análise de elementos do cotidiano organizacional. E isso pode ser compreendido em função das narrativas

[6] "O processo de tentar influenciar o sensemaking e a construção de sentidos de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional" (Gioia e Chittipeddi, 1991, p. 442)

desenvolvidas pelos atores envolvidos no processo. As narrativas interpretadas podem proporcionar a transformação das situações equivocadas em plausíveis. Nesse sentido, Munck (2015) argumenta que:

> [...] a partir da comunicação e reflexão sobre as narrativas em curso, ganhar-se-iam alternativas para construir ou até convencionar uma ordem para uma realidade que, temporariamente, estabiliza-se e oferece referências plausíveis diante de situações antes equívocas. A transformação de situações equívocas em plausíveis é muitas vezes tratada como o papel interpretativo do *sensemaking*. O *sensemaking* seria então uma alternativa de processo contínuo capaz de criar um sentido intersubjetivo a partir de significados compartilhados em conexões espaço-temporais (MUNCK, 2015, p. 533)

Diante disso, o *sensemaking* promove a interpretação dos fenômenos produzindo um sentido que favorece a ação no ambiente organizacional, no qual a narrativa é uma forma que permite captar os significados dados aos eventos.

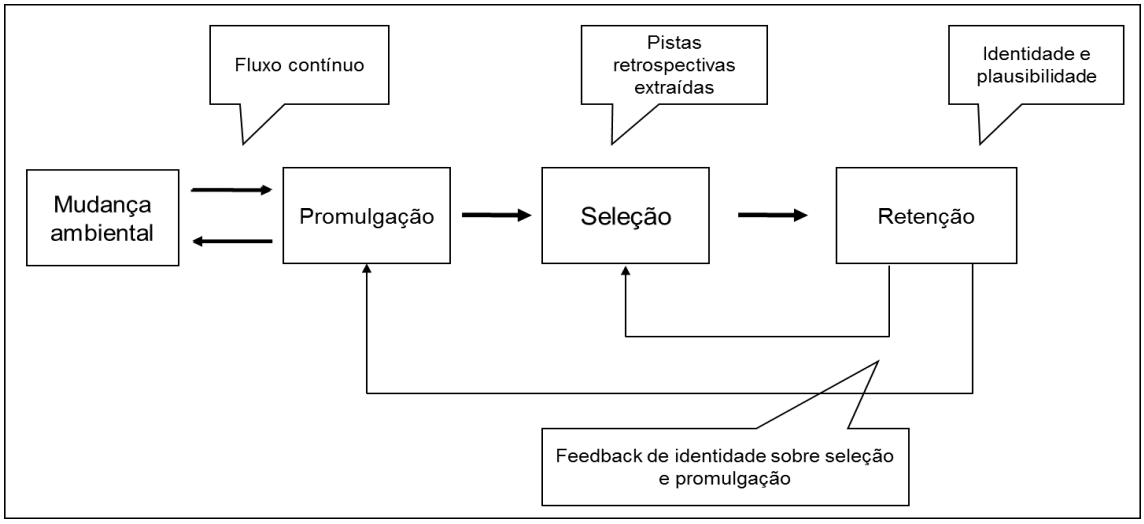
Em atividades coletivas, o *sensemaking* (construção de sentidos) ocorre por meio de um processo denominado *"organizing"* (WEICK, 1979; 1995). Utiliza-se o verbo no gerúndio para demonstrar o aspecto contínuo de processos que estão envolvidos em ambiente coletivo (como a organização) e que também fazem parte da própria construção de sentido. Outrossim, ressalta-se que o modelo de *organizing* pode ser aplicado a uma variedade de contextos que se relacionam ao *organizing* e níveis hierárquicos da organização (MONTENEGRO, 2009).

Nas organizações este processo se desenvolve a partir do momento em que são percebidas situações repletas de equivocidades, em que processos para interpretações são utilizados com a finalidade de ressaltar e compreender as equivocidades dos eventos para posterior atribuição de sentido. Assim, destaca-se que o *sensemaking* organizacional ocorre por meio do relacionamento entre *Enactment*[7], *Organizing e Sensemaking* (processos que envolvem mudança ambiental, promulgação, seleção e retenção) que pode ser compreendido da seguinte forma: I) há uma relação recíproca entre mudança ambiental[8] e *enactment* (criação de cenários) estabelecendo um fluxo de atualização contínua, ou seja, as informações produzidas no contexto organizacional estão sendo constantemente atualizadas; II) a partir dessa relação ocorre a projeção de cenários que fornecem significados possíveis; III) na sequência, ocorre o processo de seleção, sendo que nessa etapa o número de possíveis significados é reduzido por meio de pistas extraídas retrospectivamente; IV) depois, chega-se

[7] Promulgação de significados
[8] O ambiente se refere ao conjunto de informações às quais os indivíduos reagem (MONTENEGRO, 2009)

ao processo de retenção pelo qual a história plausível (narrativa) ganha solidez (reforça ou alimenta uma identidade); V) por fim, há um *feedback* voltado à interpretação e à ação (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005). A figura 3 demonstra esse processo.

Figura 3. Relação entre *Enactment, Organizing e Sensemaking*



Fonte: Jennings e Greenwood (2003 adaptado de Weick 1979, p. 132. Tradução livre)

Desenvolvendo os três principais elementos têm-se que: No *enactment* os indivíduos começam a levantar os sinais enviados pelo ambiente e promovem uma criação de um novo ambiente, são criadas alternativas possíveis de significação, uma espécie de prospecção de cenários, e para interpretação busca-se algumas pistas específicas e relações entre elas (WEICK, 1995). Isso ocorre de forma retrospectiva, pela comunicação entre os sujeitos, tendo por base o conhecimento e as experiências organizacionais e individuais.

Na etapa de seleção o fluxo de informações e significados possíveis criados pelo *enactment* ou por mudanças ecológicas são selecionados para diminuir a ambiguidade e os equívocos. Assim reduz o conjunto de significados possíveis identificados em um resultado plausível, por meio de modelos mentais, análise retrospectiva e verbalização (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Na retenção os significados criados são preservados no âmbito organizacional, ou seja, é um processo de armazenamento que envolve o resultado da construção de sentidos dos ambientes anteriormente criados. Essa etapa encontra-se interligada com as duas anteriores influenciando novos processos tanto de *enactment* quanto de seleção.

Com efeito, ao conceituarmos *organizing* como uma sequência de mudança ecológica-promulgação-seleção-retenção com os resultados de retenção alimentados de volta

para os três processos anteriores, então as atividades específicas de *sensemaking* se encaixam (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Os esforços são direcionados para a construção de um sentido plausível e esse sentido de plausibilidade restaura a transgressão dando continuidade ao processo. O importante é que as narrativas plausíveis dão movimento às ações que ao longo do tempo e com o apoio das evidências trazem mudanças significativas. Ademais, cabe ressaltar que na fase de retenção a criação de significado começa a ficar madura no momento em que reduz as ambiguidades ou equivocidades. Além disso, os processos são interligados, de modo que a retenção também influi na etapa de seleção e *enactment* (criação).

Leitão e Nassif (2012) explicam esse processo da seguinte forma:

> É como se a organização estivesse escrevendo, a todo momento, a sua história e, a cada quebra do fluxo, necessitasse construir um novo capítulo, formando um novo sentido, que insira o novo - o evento ocorrido - alinhando-o à identidade da organização e ao seu passado (LEITÃO; NASSIF, 2012).

Diante disso, compreende-se que *sensemaking* organizacional possibilita que a organização por meio da interação entre os seus membros reflita sobre acontecimentos e se posicione perante eles. Em outras palavras, refere-se ao caminho que nos permite transformar a complexidade de um evento que afeta a organização em uma situação que é compreendida em palavras (ou linguagem) e que serve como suporte para a ação, sendo realizada e percebida por meio da interação social, relatos e estórias.

3.1 PROPRIEDADES DO SENSEMAKING E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Na obra *Sensemaking in Organizations* de Karl Weick (1995), que foi utilizada como referência para as intepretações de *sensemaking*, evidencia-se sete propriedades ou características que fundamentam o conceito e que também são vivenciadas em âmbito organizacional. Tais características podem ser utilizadas como guia para a compreensão do *sensemaking* sugerindo o que é o conceito, o que é relevante para o processo e as dificuldades que possam existir. Assim, as propriedades serão descritas para ampliar a compreensão da teoria do *sensemaking*, em especial, sobre o quadro referente ao processo *organizing* e para demonstrar como os sentidos atribuídos nas organizações são relevantes para reforçar ou refutar uma identidade organizacional.

O *sensemaking* está relacionado com: 1) identidade, 2) retrospecção, 3) decretação de ambientes sensatos, 4) processos sociais, 5) processos contínuos, 6) extração de pistas por

meio de percepções e *scanning* para interpretação; 7) e plausibilidade dos fenômenos. Afirma Weick (1995) que as propriedades selecionadas são as mais citadas na literatura sobre o processo de construção de sentidos e são consideradas fundamentais para sua compreensão.

Segundo o autor, as sete propriedades do *sensemaking* possuem implicações práticas, sendo cada uma delas um conjunto autocontido de questões de pesquisa que se relacionam às outras seis; cada uma incorpora a ação e o contexto que são aspectos-chave do *sensemaking*. Além disso, Weick (1995) ressalta que as sete propriedades podem ser representadas grosseiramente em uma sequência: as pessoas, por meio da identidade e interessadas num contexto repleto de eventos contínuos, extraem pistas e produzem sentido plausível retrospectivamente, tudo enquanto decretam mais ou menos ordem dentro desses eventos contínuos. Essa sequência é entendida como grosseira porque omite partes de retroalimentação, processamentos simultâneos e o fato de que alguns passos podem ser deixados no decorrer do tempo.

O conhecimento da construção de sentido pressupõe uma observação de ações e suas interpretações. Para facilitar o desenvolvimento do raciocínio, Weick (1995) sugere a seguinte pergunta: Como eu posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu disse? Assim, refere-se a uma análise autorreflexiva, a partir de uma narrativa. Com isso, a compreensão da identidade se faz presente e as sete propriedades podem ser entendidas tendo por base essa pergunta. No decorrer dos parágrafos seguintes foram exploradas as propriedades apresentadas por Karl Weick.

Fundamentado na construção da identidade: o *sensemaking* começa com o *sensemaker* (o produtor de sentido, o sujeito em essência que está inserido no processo). O *sensemaker* não age sozinho, mas por meio da interação social pela qual sua identidade é construída. Assim, o atribuidor de sentido depara-se com um quebra-cabeça contínuo sobre si submetido à redefinição também contínua coincidente com a apresentação de outros "eus" e tentando decidir qual "eu" é apropriado (WEICK, 1995).

Dependendo de quem eu sou, minha definição do que está "lá fora" também vai mudar, então, uma vez que eu defina quem eu sou, eu saberei o que está lá fora (WEICK, 1995). Portanto, infere-se que a partir do momento que me defino consigo definir também o outro por meio de uma comparação feita a partir da leitura do meu "eu". Com efeito, consigo atribuir significados sobre o ambiente no qual me encontro, por isso a construção de sentido está firmada na identidade. O conceito de si possui influência e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo ambiente, em função das suas características peculiares que estão em

interação com outros, ora impulsionando o refinamento do outro e ora sendo lapidada pela influência do outro.

A identidade pode ser formada e modificada conforme a interação do indivíduo com o ambiente, por meio das ambiguidades inerentes e significados acessados a partir dessas equivocidades e pela maneira como acredita-se que os outros o veem em um determinado contexto. Em âmbito organizacional, Dutton e Dukerich (1991 apud Weick, 1995) argumentam que os autoconceitos "individuais" e as identidades pessoais são formados e modificados em parte por como eles acreditam que os outros veem a organização ao qual fazem parte.

Com efeito, o processo de *sensemaking* deriva da necessidade individual de estabelecer um sentido de identidade, isto é, uma orientação geral para situações nas quais preserva o apreço e mantêm a congruência da autoconcepção de alguém (RING e VAN de VEN, 1989 apud WEICK, 1995).

Ainda, conforme o autor, a ideia de que *sensemaking* é autorreferencial sugere que o *self*, mais do que o ambiente, pode ser o texto que precisa ser interpretado. Exemplificando, Weick (1995, p. 23-24) apresenta uma pergunta sobre eventos fictícios para demonstrar que podemos produzir sentido do que quer que aconteça em torno de nós, qual seja: quais implicações esses eventos têm para quem eu vou ser? O autor descreve que o significado dado a uma situação é ditado pela identidade que eu adoto ao me deparar com ela; o significado de uma situação ou o que ela representa é definido por quem eu me torno enquanto estou lidando com ela, ou o que e quem eu represento; ademais eu retiro pistas sobre o que a situação significa a partir do "eu" com o qual me sinto mais apropriado na ocasião, e menos do que está acontecendo lá fora. Portanto, os significados atribuídos a um evento são determinados com base no conceito de si naquele instante, por isso a construção de sentido fundamenta-se na identidade.

Retrospectivo: a construção de sentido tem um caráter retrospectivo. Para Weick (1995) essa é uma propriedade crucial. Isso se deve ao fato de que nós construímos significados a partir de algo que ocorreu, ou seja, torna-se um processo derivado de experiências significativas já vividas, o que faz com que seja um processo que dependa de aspectos como memória, atenção e percepção, os quais conduzem a experiência individual sobre significados e situações. Os significados são definidos pela operação retroativa sobre fatos que o sujeito já experimentou; assim poderá a partir deles reconstituir e reconstruir significados.

Segundo o autor a ideia de *sensemaking* retrospectivo deriva da análise de Schutz (1967) sobre a "experiência vivida significativa", na qual a expressão, vivida, é declarada no tempo passado para que as pessoas possam capturar o que estão fazendo depois que fizeram algo. Ainda conforme Schutz (1967) nenhuma experiência vivida pode ser esgotada por um esquema interpretativo único. Desse modo, o seguinte questionamento se faz presente: Como eu posso saber o que eu fiz até que eu veja o que nós produzimos? Questões como essas são pertinentes no processo de *sensemaking*. A realidade é sempre o momento da visão anterior à intelectualização. Nota-se que é um processo de atenção, mas atenção naquilo que já ocorreu.

A preponderância do retrospecto em *sensemaking* é uma das principais razões do motivo dos estudantes dessa perspectiva no ambiente organizacional acreditarem que a previsão, o planejamento de contingência, o planejamento estratégico, e outras expectativas do futuro são desperdícios e são errôneos quando são dissociados da ação reflexiva e da história (WEICK, 1995).

Criação de um ambiente sensato (enactment): refere-se à compreensão e criação do ambiente por parte dos sujeitos. Numa organização, por exemplo, as pessoas frequentemente produzem parte do ambiente que elas enfrentam. Não haveria um ambiente monolítico e fixo que existe separadamente das pessoas. Conforme o autor, as pessoas criam os seus ambientes e esses ambientes as criam. Nesse sentido, a cognição e a atuação, conjuntamente, criam nossos próprios ambientes para ações futuras (WEICK, 1995). Sugere-se que o sujeito formule a seguinte construção: "eu crio o objeto a ser visto e o inspeciono quando digo ou faço alguma coisa".

Os atores organizacionais agem e acabam por condicionar as ações no ambiente por eles criado, por meio de restrições e oportunidades. Quando as pessoas decretam leis, elas adotam o espaço, o tempo e a ação indefinidos, e determinam linhas, estabelecem categorias, e emitem rótulos que criam características novas no ambiente que não existiam antes (WEICK, 1995).

O autor cita outros exemplos que mostram como as pessoas criam os seus próprios ambientes e esses ambientes depois restringem suas ações. Para ilustrar, descreve-se um deles que marcam bem essa relação: 1) José da Silva, quando treinou o time de futebol americano ROCKIN, costumava descrever as primeiras 20 jogadas ofensivas que o time usaria em um jogo antes mesmo de chegar ao estádio (observação: o treinador e o time foram renomeados). Nesse caso, o treinador criou o ambiente defensivo que irá enfrentar na partida para que suas jogadas ofensivas pudessem ser interpretadas.

O autor argumenta que o conceito de *enactment* possui um toque de realismo em seu domínio ao colocar parênteses e pontuar. Os indivíduos ao se depararem com a duração completa de uma atividade fazem uso de pausas e fragmentam as atividades, ou seja, separam um evento como se estivessem colocando entre parênteses para buscar um significado fora e depois retornarem para esse evento (WEICK, 1995 apud CAVENAGHI, 2016).

Assim, não podemos comandar e o ambiente obedecer, mas também não podemos dizer com exatidão que o organismo se ajusta ao ambiente, porque isso é somente parte da realidade (WEICK, 1995). Diante disto, os pensamentos, a causa-efeito, o estímulo-resposta e o sujeito-objeto são simplesmente descrições de momentos em um processo.

Carácter Social: apesar de ter um aspecto introspectivo e individual do sujeito no processo de *sensemaking*, a interpretação e o entendimento também têm relação com o social. O pensamento humano e o funcionamento social são aspectos essenciais um do outro, o sujeito atribui significado levando em consideração as reações que se tem com os outros. O sentido, desta forma, é construído por meio da interação social em um determinado ambiente. Portanto, o processo de atribuição de sentido não é isolado, ou seja, tem relação com o "eu", ações, interações, interpretações, significados e o agir em conjunto.

Nas organizações a produção de sentido tem esse aspecto social. Entende-se que uma organização é uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente que são sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e pela interação social diária (WEICK, 1995). Uma porção significativa do ambiente da organização consiste de nada mais que fala, símbolos, promessas, mentiras, interesses, atenção, ameaças, acordos, expectativas, memórias, rumores, indicadores, apoiadores, fé, suspeita, confiança, aparências, lealdades e comprometimentos (WEICK, 1995).

O autor reforça que o *sensemaking* ocorre mesmo não havendo significado compartilhado sobre o que está acontecendo, mas também se fundamenta quando as ações conjuntas são coordenadas por significados equivalentes, significados distribuídos, visões sobrepostas de eventos ambíguos ou intimidade não-reveladoras. Para Czarniawska-Joerges (1992 apud Weick, 1995) o significado compartilhado não é aquilo que é crucial para a ação coletiva, mas sim a experiência da ação coletiva que é compartilhada.

Dinâmico/Contínuo: essa característica se refere ao fluxo contínuo de acontecimentos. *Sensemaking* não tem um ponto de início, nem um ponto final. Considera-se que as pessoas vivem no meio do andamento das continuidades de suas vidas ou de suas coisas, tais como sentimentos, planos e projetos pessoais ou profissionais (WEICK, 1995). Diz respeito, justamente, a esse andamento contínuo de experiências, que são determinadas

por valorações de experiências anteriores, e que, de vez em quando, é rompido. Nas organizações os fluxos de eventos são constantes. Entender o processo de *sensemaking* é verificar aquilo que as pessoas extraem de momentos desses fluxos e "sinais" desses momentos (WEICK, 1995).

Destaca-se que o fator emocional tem relação para a construção de sentido, pois os eventos em que os sujeitos participam são dotados de implicações emocionais que fazem com que eles lembrem e demarquem melhor determinadas situações e assim permitam que eles atribuam sentido, portanto, influencia a construção de sentido (WEICK, 1995).

Os momentos anteriores de humor, ira e demais conexões emocionais deveriam se estabelecer quando as pessoas refletem sobre a sua experiência passada e assim descobrir eventos "semelhantes" e o que esses eventos anteriores possam sugerir sobre o significado de eventos presentes (WEICK, 1995). Segundo Weick (1995) os eventos passados são reconstruídos no presente como explicações, não porque eles pareçam o mesmo, mas porque eles sentem o mesmo. Com isso, nas organizações vivenciam-se situações que são dinâmicas e que carregam esse peso emocional possibilitando interpretações que conferem sentidos.

Focado em e por dicas extraídas: As dicas ou pistas extraídas são estruturas familiares e simples, consideradas como "sementes" a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo sobre o que pode estar ocorrendo (WEICK, 1995). Essas dicas são extraídas por meio de um processo de percepção, coleta de dados e com observação do contexto social.

O processo de percepção diz respeito às atividades de filtragem, classificação e comparação, ao passo que o *sensemaking* se refere à interpretação e à atividade de determinação do significado daquelas dicas percebidas (WEICK, 1995). De modo simplificado, as pistas são importantes porque fornecem pontos de referência para interpretação de sentido.

Aquilo que eu destaco e embelezo como o conteúdo do pensamento é somente uma porção pequena do enunciado que se torna saliente por causa do contexto e das disposições pessoais.

Guiado pela plausibilidade ao invés da precisão: O *sensemaking* é um processo construído sobre um ponto de referência ou sinal captado, por isso, é uma ideia que está próxima à constatação plausível, pragmática, coerente, razoável, inventada e instrumental (WEICK, 1995).

A exatidão é boa, mas não é necessária. Construímos significados com base em explicações razoáveis. A plausibilidade parece sensata, pois as informações no mundo já estão

cheias de imperfeições e incertezas. Destaca-se que mesmo se a precisão fosse importante, executivos raramente a produzem, o que do ponto de vista do *sensemaking* isso não é um grande problema (WEICK, 1995).

No entendimento do autor a força de *sensemaking* como perspectiva deriva do fato de que não depende da acurácia, e o seu modelo não é a percepção de objeto. Para a construção de sentido o que é necessário é algo que preserve a plausibilidade e a coerência, algo que seja razoável e memorável, algo que incorpore a experiência passada e também as expectativas, que ressoe com outras pessoas, o que possa ser construído retrospectivamente mas também possa ser usado prospectivamente, algo que consiga captar tanto os sentimentos como os pensamentos, que se ajuste às curiosidades atuais e que seja prazeroso de construir. Em resumo, o que é necessário em *sensemaking* é uma boa história (WEICK, 1995).

O ponto que se quer enfatizar aqui é que *sensemaking* implica em plausibilidade, coerência e razoabilidade (Weick, 1995), portanto envolvem relatos que são socialmente aceitáveis e creditáveis.

Na sequência, com intuito de sintetizar o que foi exposto anteriormente e facilitar a compreensão das sete propriedades do *sensemaking* formulou-se o quadro 2. O referido quadro foi elaborado tomando por base a receita "como eu posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu digo?" Segundo Weick (1995), por meio dessa pergunta é possível mostrar como as propriedades do *sensemaking* são construídas dentro dela.

Quadro 2 - As Sete propriedades do *Sensemaking*

AS SETE PROPRIEDADES DO SENSEMAKING	
Fundamentado na construção da identidade	Envolve a questão sobre quem eu sou, indicado por meio da descoberta de "como" e "o que" eu penso;
Retrospectivo	Para aprender e compreender o que eu penso, eu olho para trás sobre o que eu disse antes;
Enactment (criando ambientes sensatos)	Eu crio o objeto a ser visto e inspecionado quando digo ou faço alguma coisa. Isto é, eu decreto cenários possíveis de acontecer.
Social	O que eu digo, reitero e concluo são determinados por quem se socializou comigo e como eu fui socializado, a audiência que eu antecipo vai auditar as conclusões a que eu chego; portanto é um processo coletivo proporcionado pelas interações sociais.
Contínuo /dinâmico	A minha fala é propagada no tempo, compete por atenção com outros projetos contínuos, e passa a ser refletida depois que é finalizada, inclusive podendo meus interesses já ter mudado. Ou seja, o *sensemaking* ocorre em meio a um fluxo contínuo de informações.
Focado em e por pistas extraídas	Aquilo que eu destaco e embelezo como conteúdo do pensamento é somente uma porção pequena do enunciado que se torna saliente por causa do contexto e das disposições pessoais. As pistas extraídas são condizentes com uma estrutura simples e familiar, uma semente a partir da qual é possível obter amplo sentido sobre o que está acontecendo.

Plausibilidade	Eu preciso saber o suficiente sobre o que eu penso para alcançar meus projetos, não mais, o que significa que a suficiência e a plausibilidade assumem precedência sobre a acurácia (exatidão). Busca-se a construção de significados pela plausibilidade ao invés da "verdade" imbuído na coerência, racionalidade, criação e invenção.

Fonte: Weick (1995)

Choo (2003) tendo por base as propriedades do *sensemaking* associado ao processo de criação de significados faz uma explanação que reforça o entendimento da relação das propriedades e posterior compreensão do sentido. Ele descreve que:

> [...] a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados. O resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo (CHOO, 2003, p.128).

Ao explorar as propriedades da construção de sentido percebe-se que essa teoria utilizada em contexto organizacional permite alcançar o aprofundamento de vários fenômenos, principalmente no que envolvem aspectos subjetivos e comportamentais. Nota-se que as sete características se interagem e podem estar interligadas enquanto os indivíduos interpretam os acontecimentos. E essas interpretações tornam-se evidentes através de narrativas - escrita e/ou falada - que transmitem o sentido construído a partir dos eventos. Tais características podem ser utilizadas para fundamentar atividades organizacionais como a elaboração de estratégias ou mesmo para resolução de conflitos internos entre os sujeitos ao evidenciar no que estavam fundamentados, pois buscam sempre a plausibilidade no fim do processo de construção de sentidos.

Ressalta-se, para este trabalho, dentre as características apresentadas, a importância da identidade na construção de significados visto que o *sensemaking* é um processo contínuo pelo qual os significados são criados a partir de uma identidade que os fundamentam. A identidade está na raiz do *sensemaking* e influencia a forma que são compreendidos outros processos da produção de sentido nas organizações (WEICK, 1995; WEICK, SUITCLIFFE; OBSTELFD, 2005). O que nós pensamos que somos (identidade) molda o que nós promulgamos/decretamos e como nós interpretamos, o que afeta aquilo que as pessoas de fora pensam que nós somos (imagem) e como eles nos tratam, o que estabiliza ou desestabiliza nossa identidade (WEICK; SUITCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Em adição, o *sensemaking* organizacional também influencia a identidade organizacional preservando-a ou modificando-a (Weick, 1995; Munck, 2015) conforme forem

sendo estabelecidas ordens aos eventos. De modo que, uma organização ao pretender modificar sua identidade pode construir significados que alimentem a composição dessa nova identidade. Por exemplo, uma organização que tenha pretensão de se tornar sustentável deverá produzir significados que dialoguem com a sustentabilidade em contexto organizacional. No decorrer do trabalho será exposto em mais detalhes sobre a construção de sentido visando à sustentabilidade, principalmente no momento de descrição do *Framework* proposto.

Em síntese ao que foi exposto no capítulo, conforme Weick, Suitcliffe e Obstfeld (2005), com ênfase no *sensemaking* orientado para ação (para atividades futuras) e fundamentado nas propriedades do conceito, as análises de *sensemaking* na organização proporcionam: 1) um micro mecanismo que produz macro mudanças ao longo do tempo; 2) um lembrete de que ação é sempre um pouquinho à frente da cognição, o que significa que agimos em nosso caminho dentro de compreensão tardia; 3) explicação das atividades; 4) descrição de um meio pelo qual agência (ações dos indivíduos) altera instituições e ambiente (promulgação); 5) oportunidades de incorporar significado e sentido em teoria organizacional; contraponto à divisão nítida entre pensamento e ação que muitas vezes fica evidenciado em explicações da vida organizacional (por exemplo, os planejadores contra praticantes); 6) pano de fundo para uma visão baseada na empresa; 7) um equilíbrio entre prospectiva sob a forma de antecipação e retrospectiva sob a forma de resiliência; 8) reinterpretação de colapsos como ocasiões para aprender e não como ameaças aos processos organizacionais; 9) e motivos para tratar plausibilidade, improvisação e determinada racionalidade como suficiente para orientar o comportamento dirigido por objetivos.

Portanto, as características e suas interligações para a construção de sentido conferem um processo que visa eliminar as equivocidades promovendo auto estima, razoabilidade e instantes de homogeneidade para a condução das atividades organizacionais. Ademais, o processo de *sensemaking* organizacional está relacionado com a identidade da organização na medida em que ela é utilizada como base para interpretação dos significados; e também fornece suporte para a construção ou reconstrução de uma identidade. Pois, conforme os sentidos atribuídos validam novos conceitos, podem ocorrer modificações que afetam a identidade organizacional. Esta leitura é possível por meio da perspectiva de que a realidade social pode ser construída e que a organização não é um sistema fechado (Daft e Weick, 1984), mas permite a interação entre agência (capacidade de ação dos indivíduos no ambiente organizacional) e estrutura.

4. SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No decorrer do capítulo serão descritos aspectos referentes aos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, além de implicações do tema para as organizações. Posteriormente, serão abordados o conceito de sustentabilidade organizacional, aspectos viabilizadores do conceito e a diferença entre sustentabilidade organizacional e responsabilidade social. Tais considerações possibilitam a compreensão sobre o que representa uma organização sustentável e seus desafios para organizações que almejam tornar-se sustentáveis.

As explicações que serão desenvolvidas apontarão e descreverão atributos que devem fazer parte de uma organização sustentável, sendo importante para demonstrar uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. Dessa forma, esse capítulo atende ao primeiro objetivo específico do trabalho. Ressalta-se que tais características sobre uma organização sustentável ainda serão reforçadas no próximo capítulo.

4.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

As discussões sobre sustentabilidade organizacional nascem em torno da compreensão sobre o termo desenvolvimento sustentável. Desta forma, antes da apresentação da definição e demais elementos da sustentabilidade organizacional, serão demonstrados aspectos inerentes ao conceito de desenvolvimento sustentável, como a origem, a definição e a sua diferença em comparação ao termo sustentabilidade, além de destacar a importância das organizações nesse contexto.

Acontecimentos históricos desde o processo de industrialização e da crescente utilização da tecnologia proporcionaram as mudanças no sistema socioeconômico e na forma de lidar com a natureza (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; LEFF, 2010), o que provocou nas últimas décadas, principalmente a partir do processo de globalização (Leff, 2010; Munck, 2013), questionamentos e um repensar quanto ao modo de utilização dos recursos provenientes da natureza.

De acordo com Mebratu (1998), a história da humanidade sempre foi categorizada por riscos de poluição, desmatamento, degradação do solo e adulteração de alimentos. No entanto, nas últimas décadas, motivados pelos reflexos da industrialização e da globalização, a economia mundial experimentou uma mudança significativa que transformou o planeta e a

vida das pessoas, um crescimento que conduziu o modo de vida nos países desenvolvidos da subsistência à abundância, enquanto que, no mundo em desenvolvimento a maioria das pessoas ainda estão vivendo na miséria (MEBRATU, 1998).

Discussões que levam em consideração essas questões sobre a relação homem e natureza, sobretudo, quanto ao uso dos recursos naturais e sobre a qualidade de vida para gerações presentes e futuras acarretaram no surgimento do termo desenvolvimento sustentável. Conforme Pierri (2001), as questões sobre desenvolvimento sustentável partiram incialmente de uma abordagem biológica e ecológica, passando por aspectos relacionados a pobreza e superpopulação, e assumindo uma visão neomalthusiana, ou seja, tendo como tese a limitação do uso dos recursos freando o crescimento econômico e populacional. A partir disso, colocou-se o problema como contradição entre sociedade e natureza, entre economia e ecologia, entre crescimento e conservação.

Mebratu (1998) destaca que as discussões e estudos que culminaram na propagação do termo desenvolvimento sustentável podem ser classificados, com base nos informes internacionais, em três períodos distintos: Pré-Estocolmo, período anterior a Conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1972), de Estocolmo até a Comissão Brundtland (1972-1987); e aquele após a Comissão Brundtland (1987-1997).

Dentre esses períodos, destaca-se que o primeiro grande marco para as questões sobre o desenvolvimento surge na conferência de Estocolmo (1972), pois nela enfatiza-se claramente a necessidade de gestão do meio ambiente compreendendo que o modelo de desenvolvimento precisava ser repensado. Entretanto, foi na Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – (WCED, sigla em inglês), em 1987, no relatório Brundtland, publicado no livro Nosso Futuro Comum (*Our Commom Future*), que o conceito passa a ser formalizado e torna-se conhecido mundialmente. Nesse encontro são debatidos os problemas associados às questões ambientais destacando a preservação do ambiente, o uso racional de recursos e a relação com a pobreza, bem como, define-se o termo desenvolvimento sustentável como sendo o desenvolvimento que visa satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (WCED, 1987; MEBRATU, 1998; REDCLIFT, 2006; VOS, 2007; BARKEMEYER et al., 2011).

O documento reforça as necessidades de relações entre economia, tecnologia, sociedade e política. Também reafirma a necessidade de uma nova postura ética em relação à preservação do meio ambiente e alerta sobre as responsabilidades perante as gerações presentes e futuras (JACOBI, 2003). De modo geral, portanto, argumenta-se que o documento

prioriza o debate da crise ambiental tendo como base a perspectiva econômica, social e política (REDCLIFT, 2006).

Ressalta-se que a abordagem trazida pela Comissão de Brundtland (1987), apesar de muitas críticas, é considerada, ainda, por diversos autores, como bem aceita e utilizada na comunidade científica e empresarial (BARONI, 1992, JACOBI, 2005; BARKEMEYER et al., 2011, MUNCK, 2013). Nesse sentido, Jacobi (2005) argumenta que o documento elaborado pela Comissão buscou apresentar uma definição oficial do conceito por meio de uma base conciliatória, por isso teve tal peso frente aos conceitos disseminados, tornando-se popularizado na literatura tanto numa perspectiva teórica como prática.

Além da conhecida definição da Comissão de Bruntland (1987) outras definições surgiram como destacam diversos autores, entre eles Baroni (1992); Redclift (2006) e Dovers (1996). Como exemplo sobre o que abordam outras definições, compreende-se que elas enfatizam uma ou mais questões tais como: a busca pela continuidade dos recursos naturais; a busca pela qualidade de vida; o acesso aos recursos e a possibilidade de manter o padrão de consumo por diversas gerações; a redução da pobreza e o crescimento econômico (BARONI, 1992).

Do mesmo modo, para Vos (2007) embora as definições sobre desenvolvimento sustentável possam variar em escala, contexto e aplicação elas, em sua grande maioria, enfatizam uma parte ou outra que estão condizentes com o conceito original, tais como: o modo de interpretar os problemas ambientais e sua relação com a sociedade e o sistema econômico; a necessidade dos elementos sistêmicos se apoiarem ou reforçarem reciprocamente; a equidade intergeracional frente ao sistema e a ênfase em promover ações além do cumprimento das normas e leis. Assim, no entendimento do autor, apesar da falta de unanimidade do termo, o que deve importar é que o conceito utilizado seja viável de ser operacionalizado pelas organizações e, assim, permitir que resultem em benefícios para a sociedade.

Baroni (1992), ao sugerir colocar em prática um novo modelo que atenda ao desenvolvimento sustentável salienta que algumas questões devem ser consideradas, entre elas: a utilização dos recursos não renováveis de forma racional; uso sustentável dos recursos renováveis; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade; busca da equidade social; redução da pobreza; e melhoria da distribuição de renda entre os indivíduos e regiões. E, para que isso seja possível, conforme Lélé (1991), deve-se: I. rejeitar o crescimento econômico como solucionador de todos os problemas; II. confrontar os modelos da economia neoclássica frente à realidade ambiental; III. aceitar as causas estruturais da

pobreza e procurar desenvolver atividades para sua diminuição; IV. entender as múltiplas dimensões da sustentabilidade; e V. explorar quais padrões, níveis de demanda e uso de recursos seriam compatíveis com diferentes níveis de sustentabilidade ecológica e social e com diferentes noções de equidade e justiça social.

Além do que foi exposto até aqui, cabe salientar que por causa das muitas definições e pela falta de um consenso sobre o termo desenvolvimento sustentável, muitas vezes, observa-se que ele é empregado como sinônimo de sustentabilidade. Para Osorio, Lobato e Castillo (2005), isso ocorre porque tanto desenvolvimento sustentável quanto a sustentabilidade se tornaram meras expressões inseridas em um processo inconsciente de homogeneização global. Todavia, apesar dos conceitos apresentarem proximidades, vários autores ressaltam que há diferenças entre eles e que tais diferenças são pertinentes para uma melhor utilização das terminologias (VOS, 2007; OSÓRIO; LOBATO; CASTILLO, 2005; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, DIAS, 2013).

Sobre a sustentabilidade, conforme Vos (2007), entende-se que ele é um conceito que se originou na biologia e ecologia, sendo utilizado para descrever as taxas em que os recursos renováveis poderiam ser extraídos ou danificados. Após, passou para a área economia, em que o foco era a compreensão da relação entre o capital natural e a economia, levando à criação do conceito de economia ecológica. E, posteriormente, ganhou destaque em diversas frentes, como a sociologia, a engenharia e a área de negócios, além disso, também passou a ser utilizado no domínio político.

Munck e Borim-de-Souza (2009) acrescentam, salientando que é válido esclarecer que o conceito de sustentabilidade é uma adaptação da ideia utilizada no domínio agrobiológico e que nesse domínio ele é definido, segundo Jiménez-Herrero (2000), como a capacidade de um sistema manter sua produtividade mesmo quando em situações de adversidades. Posteriormente, o conceito foi sendo aplicado em diversas áreas do conhecimento e, com o tempo, passou a assumir uma propositura ambiental, na qual os critérios econômicos, sociais e culturais começaram a ser considerados aos poucos (JIMÉNEZ HERRERO, 2000; OSORIO; LOBATO; CASTILHO, 2005; MUNCK e BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Lélé (1991) apresenta considerações plausíveis sobre a sustentabilidade. Extrai-se, a partir do artigo do autor, que o termo possui um significado associado a três conotações: a literal, a ecológica e a social. No entendimento literal, o significado refere-se, simplesmente, à continuidade de algo; na intepretação ecológica refere-se à manutenção de uma base ecológica para a vida humana em determinado período de tempo; e na interpretação social seu

significado está atrelado à manutenção dos valores sociais, das instituições, das culturas e outros aspectos sociais.

Sarotri; Latrônico e Campos (2014), ao revisarem sobre o conceito de DS (desenvolvimento sustentável) e Sustentabilidade, acrescentam que a sustentabilidade pode ser caracterizada como um princípio aplicável a sistemas, que permitam interagir com a sociedade-natureza - sistemas industrias, sociais e naturais que incluam os fluxos de informações, bens e resíduos, assim "envolve uma interação com sistemas dinâmicos que estão em constante mudança e necessitam de medidas proativas" (2014, p. 11). Já, para Meadows, Meadows and Randers (1992 apud Munck, 2013), a sustentabilidade é compreendida como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida do homem e na minimização de impactos ambientais negativos.

Com isso, percebe-se que a Sustentabilidade é um termo que mantêm intrínseca relação com o Desenvolvimento Sustentável, entretanto eles possuem certas diferenças. Dovers (1996, p. 304) descrevendo sobre os termos assevera que a sustentabilidade diz respeito à "capacidade da natureza, do humano ou de ambos de resistir ou se adaptarem, por tempo indeterminado, a mudanças endógenas ou exógenas oriundas de ameaças". E o desenvolvimento sustentável diz respeito ao "caminho de deliberada mudança endógena que mantém ou aumenta o uso dos recursos em algum grau, ao responder às necessidades da população atual" (DOVERS, 1996, p. 305).

Destaca-se que há diferença entre os conceitos desde suas bases fundantes, dessa forma "enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo" (BORIM-DE-SOUZA, 2010, p.35). A partir disso, a sustentabilidade no seu sentido integral "pode ser considerada como a ideia central do desenvolvimento sustentável: a origem, o caráter espacial e temporal, e os contextos ou sistemas de referência integrados em um processo de desenvolvimento" (OSÓRIO; LOBATO e CASTILLO, 2005, p. 508).

Por fim, também, conforme Osório; Lobato e Castillo (2005), os termos se distinguem por meio da forma como são buscados seus objetivos finais. Nesse sentido, entende-se que a sustentabilidade, independentemente do seu objetivo último, deve ser conjugada por meio do equilíbrio do uso e gastos dos recursos naturais, por isso é compreendida como um pressuposto inquestionável. Portanto, segundo os autores, a busca pela sustentabilidade ambiental é parte integrante desse objetivo final. Já o Desenvolvimento Sustentável refere-se ao caminho que deve ser adotado para se atingir o estado de

sustentabilidade, fundamenta-se na preservação dos recursos naturais (isto é, nos mesmos objetivos da sustentabilidade) acrescido da busca pelo equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005). Dessa forma, a sustentabilidade entendida como um processo contínuo de existência da humanidade e do meio natural passa a ser considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável.

Do exposto, nota-se que tais preocupações trazidas pela ideia de desenvolvimento sustentável e também atreladas ao alcance da sustentabilidade como um estágio evoluído atingem a sociedade de modo geral, alcançando organizações de todos os tipos, dentre elas a comunidade empresarial, que passa a ter como desafio lidar com a inserção dessa temática em suas atividades em meio à racionalidade econômica corrente, o que gera desconfortos e incertezas, visto que até meados da década de 1970, o que representava uma empresa sustentável era basicamente apresentar uma boa saúde econômica (MUNCK, 2013). E, nas últimas décadas, principalmente a partir de 1990, outros cuidados passaram a fazer parte das atividades empresariais além da busca do lucro, como as preocupações de cunho ambiental e social (ELKIGNTON, 2001; SAVITZ, WEBER, 2007; BARKEMEYER et al. 2011).

A partir disso, qual a representatividade das organizações e sua importância para o Desenvolvimento Sustentável? Shwom (2009) afirma que as organizações são engrenagens que movem Instituições como o capitalismo e o Estado, estes que podem representar máquinas que alimentam a degradação ambiental ou mesmo influenciar decisões individuais que impactam o meio ambiente. Ou seja, as organizações estão inseridas no processo por serem causadores e determinadores de comportamentos por meio de fluxos de materiais e de energia na sociedade (AZAPAGIC, 2003). Reforça-se, de acordo com Perrow (1997), que as organizações são os atores que têm causado maior alteração no meio natural, todavia, ao mesmo tempo, são atores que podem originar as possíveis soluções para problemáticas associadas às questões ambientais.

Sobre a relevância das organizações nesse processo, Redclift (2006) advoga que são as organizações quem têm proporcionado maior visibilidade às discussões sobre desenvolvimento sustentável, em decorrência, por exemplo, da abertura de novos mercados globais como aqueles destinados ao consumo verde. Por sua vez, Hart e Milstein (2004) argumentam que, a partir do surgimento de regimes de comércio global, houve um enfraquecimento no poder dos governos e as organizações não governamentais (ONGs) e outros grupos da sociedade civil passaram a ocupar o lugar, assumindo o papel de monitores e, em algumas situações, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Ademais, Gladwin, Kennelly e Krause (1995) vão além, afirmando que a organização é a única instituição com

poder suficiente para impulsionar mudanças significativas em prol do desenvolvimento sustentável.

Assim, as organizações apesar de serem causadoras de problemas ambientais e sociais, possuem grande representatividade e exercem influência sobre a sociedade, bem como podem oferecer contribuições importantes na busca pelo desenvolvimento sustentável por meio de seus processos organizacionais e interorganizacionais (SHWON, 2009; BARKEMEYER et al, 2011). Sobre isso, argumenta-se que, em particular, as organizações privadas têm grande potencial para enfrentar e superar os desafios econômicos, sociais e ambientais associados aos aspectos relevantes do desenvolvimento sustentável, pois, fornecem recursos financeiros e potencialidades humanas, infraestrutura, inovação e tecnologia, além de promover formas de gestão (BARKEMEYER et al., 2011).

Ressalta-se que não se exime de culpabilidade as organizações diante das situações que se apresentaram ao longo dos anos, pois elas estavam presentes mobilizando recursos para que o crescimento econômico chegasse ao patamar que se encontra e também, em contrapartida, fossem provocados muitos dos problemas pelos quais se apontam em debates relacionados ao meio ambiente natural, artificial e cultural. No entanto, pela capacidade de articulação de recursos e condução de processos que levem ao alcance de objetivos possíveis, elas são potenciais fomentadores do desenvolvimento sustentável.

Assim, conceitos que tenham por fundamento princípios[9] do desenvolvimento sustentável (ou numa meta maior a sustentabilidade) e que possam ser explorados nas organizações são de bom grado, pois facilitarão a condução dos processos organizacionais e a tomada de decisões a partir dos recursos e ativos disponíveis, ou seja, para operacionalização do conceito em âmbito organizacional.

Diante do exposto, em resumo, entende-se que o desenvolvimento sustentável para o alcance de sustentabilidades emergiu de um longo processo histórico que envolveu uma conscientização sobre problemas ambientais, sociais e econômicos. Também, percebe-se que as organizações estão inseridas no debate e no contexto que envolve o desenvolvimento sustentável, pois elas podem atuar em dois polos: em prol do desenvolvimento sustentável ou ao desfavor dele. Ademais, as evolutivas discussões sobre desenvolvimento sustentável fizeram emergir novas conclusões, sendo uma delas "a constatação de que o que antes era tido

[9] "Os princípios são verdades fundantes de um sistema de conhecimento, como tais admitidas, por serem evidentes ou por terem sido comprovadas, mas também por motivos de ordem prática de caráter operacional..." (REALE, 2002, p. 305).
Foram identificados quatro princípios considerados de primeira ordem e que foram expressos na Carta da Terra como: a comunidade de vida; integridade ecológica, social, justiça econômica e democracia; não violência; e paz (KATES; PARRIS; LEISEROWITZ, 2005).

como uma responsabilidade central dos governos passa a ser uma responsabilidade central das organizações, em especial as privadas" (MUNCK, BANSI, GALLELI, 2016, p. 92).

4.2 SUSTENTAIBLIDADE ORGANIZACIONAL

Os escritos que se encaminham pretendem compreender a definição de sustentabilidade organizacional e o que o conceito implica para as organizações que almejam tornar-se sustentáveis. Além disso, serão abordados os três pilares usuais do conceito e a diferença entre responsabilidade social e sustentabilidade organizacional para aprofundamento do assunto, pois estes são dois termos que muitas vezes são tratados da mesma forma, gerando confusões no uso das terminologias. A compreensão do conceito se faz necessária para explorar a identidade de organizações que almejam tornar-se ou que são reconhecidas como sustentáveis.

Semelhante ao conceito de desenvolvimento sustentável, o desenvolvimento de ações que se voltam para a gestão sustentável e compreensão do conceito de sustentabilidade organizacional teve, no início, foco sobre a discussão da dimensão ambiental, estendendo-se, posteriormente, para outras dimensões, que em geral são a social e a econômica (VOS, 2007; ELKINGTON, 2001). Com isso, segundo autores como Baroni (1992); Elkington (1999;); Dyllick; Hockerts (2002); Barkemeyer et al. (2011), entende-se que as atividades organizacionais se desenvolvem em um ambiente que propicia a disponibilidade de três dimensões – a econômica, a ambiental e a social.

São muitas as designações quanto à sustentabilidade em contexto organizacional, também entendido como sustentabilidade empresarial, sustentabilidade corporativa, empresa sustentável, organização sustentável entre outras terminologias. O autor do presente trabalho prefere a utilização da terminologia sustentabilidade organizacional seguindo o mesmo entendimento de Munck et al. (2013), por proporcionar um enfoque mais amplo em decorrência da utilização do termo organizacional. Dessa forma, permite explorar diversos tipos de organizações, ou seja, organizações empresariais, sociais, governamentais e assim por diante.

Em âmbito organizacional a sustentabilidade pode ser considerada sob duas perspectivas: uma macro e a outra micro. Na visão macro, a Sustentabilidade Organizacional (SO) é compreendida como uma maneira de mobilizar o setor empresarial para contribuir com o desenvolvimento sustentável; e na visão micro refere-se à construção de um programa de aprendizado para difundir visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o

operacional, ao mesmo tempo em que seja capaz de agregar conhecimentos para a organização (CHENG; FET; HOLMEN, 2010 apud MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

Para Van Marrewijk e Werre (2003), a Sustentabilidade Organizacional compreende aquelas atividades da empresa que se preocupam e visam incluir aspectos sociais e ambientais às suas operações econômicas e interações com os *stakeholders*. No entendimento de Dyllick e Hockerts (2002) a SO refere-se à busca de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos, tais como acionistas, funcionários, clientes, comunidade, governos, grupos de pressão e outros, sem comprometer a capacidade de sustentar necessidades futuras destes. Acrescenta os autores que para o alcance desse objetivo as empresas necessitariam manter e aumentar sua base de capital econômico, social e ambiental, e paralelamente contribuir para sustentabilidade no domínio político.

Com foco no universo empresarial, Hart e Milstein (2004, p. 66) destacam que uma "empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável". Savitz e Weber (2007, p. 2), por sua vez, entendem que uma empresa sustentável "é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações". E, ainda, conforme o entendimento de Smith e Sharicz (2011 apud Munck et al., 2016) a sustentabilidade organizacional é o resultado das atividades de uma organização, voluntárias ou regidas por leis, que demonstram a capacidade dela em manter viáveis suas operações tendo uma viabilidade financeira consistente, enquanto não impacta negativamente o sistema social e ambiental.

Nota-se que essas definições trazem elementos comuns e que estão de algum modo associadas com as orientações desenvolvidas a partir do conceito de Desenvolvimento Sustentável proposto pela Comissão de Brundtland 1987. Segundo Barkemeyer et al. (2011) o relatório de Brundtland normalmente oferece orientações para as empresas inserirem nas suas práticas ações que levem em consideração a sustentabilidade, articulando as três dimensões (ambiental, econômico e social). Tais dimensões são consideradas como forma de operacionalizar a sustentabilidade organizacional como sugere o trabalho desenvolvido por Elkington (1999), no qual o autor apresenta o *Triple Bottom Line*, também denominado de tripé da sustentabilidade, destacando a integração dos três pilares.

Junqueira, Souto Maior e Pinheiro (2011, p. 40) descrevem sobre a proposta apresentada por John Elkington e sua aceitação por parte da comunidade empresarial argumentando que:

> O Triple Bottom Line propõe o dimensionamento da sustentabilidade nas dimensões econômica social e ambiental, e angariou a simpatia e aderência do empresariado por estar bem próximo da sua linguagem de resultados líquidos. O conceito não é o mais original, pois faz parte dos esquemas de desagregação anteriores, como de Ignacy Sachs, por exemplo, mas inova na forma de conceber essas três dimensões no âmbito das empresas e por utilizar uma linguagem familiar ao ambiente empresarial. Este modelo agrega também pelo fato de, como foi aceito mundialmente, ser um modelo passível de ser parametrizado" (JUNQUEIRA; SOUTO MAIOR; PINHEIRO, 2011, p. 40).

Diante disso, percebe-se que esses três pilares ou dimensões são fundamentais para a compreensão e adoção do conceito nas organizações. Todavia, o que configuram essas três dimensões? Nos próximos parágrafos serão descritas essas três principais dimensões da sustentabilidade organizacional ou como sugerem Dyllick e Hockerts (2002), Jamali (2006) e Munck, Bansi e Galleli (2016), as três sustentabilidades organizacionais.

Dessa forma, utilizando-se da terminologia sugerida pelos autores acima, tem-se que a sustentabilidade econômica de uma organização assegura a capacidade de realizar as atividades organizacionais de modo responsável, apresentando uma lucratividade satisfatória sem a qual ela não sobreviveria e perpetuaria (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Azapagic (2003) assevera que a viabilidade econômica do negócio é a chave principal do desenvolvimento sustentável, pois ao obter lucratividade é que são promovidos os empregos e há melhora na condição de vida da comunidade.

A Sustentabilidade ambiental diz respeito à preservação, conservação e manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização reconheça os impactos de sua atividade sobre o ecossistema natural e procure minimizar aqueles que são negativos e ampliar os positivos nos processos de entrada e saída referente aos processos de produção ou serviços prestados (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A dimensão ambiental prioriza a análise de prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais, sendo que a responsabilidade sobre o meio ambiente vai além do mero cumprimento das regulamentações governamentais ou iniciativas como a reciclagem e a utilização eficiente dos recursos energéticos (JAMALI, 2006; BORIM-DE-SOUZA, 2010).

A sustentabilidade social refere-se ao impacto no sistema social em que determinada organização atua, podendo ser em nível local, nacional e global. Conforme Krajnc e Glavic (2005) o pilar social neste contexto compreende as ações e atividades organizacionais que tenham relação com os funcionários, consumidores, fornecedores, a comunidade ao seu redor e também para a sociedade como um todo, pois de algum modo atinge-os. Barbieri et al. (2010) fundamenta que tal percepção social refere-se à preocupação

das empresas com os impactos sociais por suas atividades nas comunidades humanas dentro e fora da organização, como as questões sobre desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, entre outros.

Para sintetizar as três sustentabilidades do conceito em contexto organizacional e o que devem exigir cada uma delas, segue as concepções de Dyllick; Hockets (2002) que foram compiladas no Quadro 3:

Quadro 3 - As Três Sustentabilidades em Contexto Organizacional

SUSTENTABILIDADE	O QUE BUSCAR?
Sustentabilidade organizacional econômica	Fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez, enquanto produz retorno acima da média para seus *stakeholders.*
Sustentabilidade organizacional ambiental	Utilização dos recursos naturais apenas em quantidade proporcional a reprodução natural ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causar emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima daquele suportado e, ainda, não se envolver em atividades que degradam serviços do ecossistema.
Sustentabilidade organizacional social	Agregar valor para as comunidades nas quais estão inseridas tendo em vista desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Fonte: Dyllick; Hockerts (2002).

Assim, a gestão para o desenvolvimento sustentável deve estar pautada sob essas três dimensões (ELKINGTON, 1999). No entanto, saber como ocorre a articulação entre os pilares é outro passo importante para a compreensão do fenômeno e da complexidade inerente ao conceito, pois essa relação viabiliza sua utilização na organização. Sendo assim, a articulação entre os três pilares pode ser visualizada tendo por base a fusão de quesitos que ocorre da vinculação estabelecida entre duas variáveis consecutivas. Desse modo:

> a questão social se alia a preocupações ambientais por meio de atuações socioeconômicas capazes de serem suportadas pela natureza, pela sociedade e pelo sistema econômico; premissas ambientais agregam-se ao pilar econômico por meio de investimentos interessados em promover o crescimento da sociedade por meio de ações viáveis à natureza e à economia; e, o sistema econômico une-se ao social quando análises de investimento e operacionalizações econômicas são feitas em par de igualdade com suas possíveis consequências para a sociedade, ou seja, uma vez que o social e o econômico alcançam mesmo nível de relevância analítica, intenta-se a conquista da legitimação dos lucros organizacionais por meio de ações organizacionais orientadas por premissas de sustentabilidade (ELKINGTON, 1999;

> SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; CALLADO, 2010 apud DIAS, 2013, p. 55).

Ainda, a partir da vinculação entre duas variáveis que envolvem o desenvolvimento sustentável, emergem, então, qualidades organizacionais representantes e viabilizadores dos três pilares na organização. Ou seja, da integração entre os pilares social e econômico verifica-se a inserção socioeconômica; da interrelação entre os pilares econômico e ambiental, emerge o conceito de ecoeficiência; e da conexão entre o pilar social e ambiental a justiça socioambiental (ELKINGTON, 1999; SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK, et al., 2013). Munck e Borim-de-Souza (2011) tipificam essas associações também como competências organizacionais para o alcance da sustentabilidade organizacional.

Ao explorar esses princípios organizacionais compreende-se que a *Inserção socioeconômica* envolve o engajamento em favor do coletivo, portanto, refere-se ao acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade. A *Ecoeficiência* compreende a combinação de desempenho econômico e ambiental, ou seja, a prosperidade econômica por meio do uso eficiente dos recursos naturais e da redução de emissões danosas ao ambiente. E a *Justiça socioambiental* diz respeito à equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais (MUNCK et al., 2013).

Dessa forma, os três pilares devem estar integrados para que possam produzir resultados mais satisfatórios e benéficos para a organização, sociedade e a natureza, tendo em vista o que abrange o desenvolvimento sustentável. O cuidado de um pilar resultaria na sustentabilidade somente de uma frente do conceito. Da mesma forma, ao pensar no cumprimento de um quesito (por exemplo, a ecoeficiência), no qual haveria inter-relação de partes relevantes de premissas do desenvolvimento sustentável nas organizações, porém outras ficariam de fora, podendo acarretar impactos negativos sobre outros aspectos relevantes.

Uma organização que apresente características e indiquem preocupações como as que foram expostas possivelmente apresentam uma identidade coerente com preceitos da sustentabilidade, pois estas devem fazer parte das crenças fundamentais da organização.

Posto isso, a sustentabilidade em contexto organizacional, tendo como foco o desenvolvimento sustentável, deve ter como meta, conforme vários autores sustentam, entre eles Dyllick; Hockerts (2002); Van Marrewijk (2003); Jamali (2006); Savitz e Weber (2007); Munck et al. (2013), a busca pelo equilíbrio do que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável. O que estimula uma nova postura e modo de gestão de

negócios para além do enfoque financeiro e econômico (ou seja, a saúde financeira e a obtenção de lucro responsável), mas incluindo as preocupações sociais (aspectos voltados tanto para a comunidade interna quanto externa) e preocupações ambientais (cuidados quanto aos impactos negativos ao meio ambiente natural provocado pelas atividades da organização).

Nota-se que a adoção da sustentabilidade nas organizações é complexa e apresenta muitos desafios para as organizações. Para o seu cumprimento, conforme a proposta de integração dos três pilares e sua articulação que venha resultar em práticas sustentáveis, exige-se, como salienta Azapagic (2003), um desenvolvimento paradigmático sobre a condução dos negócios ou atividades organizacionais.

Encontram-se na literatura diferentes paradigmas que podem nortear a compreensão sobre o desenvolvimento sustentável em contexto organizacional. De acordo com o paradigma adotado, maior ou menor alcance as organizações podem ter para com o desenvolvimento sustentável. Na sequência, a partir do trabalho de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), serão descritos três paradigmas relacionados à sustentabilidade organizacional que, de modo geral, sintetizam as principais interpretações dadas sobre o assunto e que auxiliam para compreender também dos sentidos dados para sustentabilidade em decisões organizacionais e o modo como pode ser impulsionada a construção/desenvolvimento da identidade de uma organização sustentável. Também, sublinhou-se a abordagem adotada na presente dissertação entendendo ser aquela que melhor dialoga com o desenvolvimento sustentável.

O artigo proposto por Gladwin, Kennelly e Karuse (1995) tem como objetivo estudar o significado e os principais requisitos do desenvolvimento sustentável e propor um novo paradigma denominado de *sustaincentrism* que seria a síntese de outros dois paradigmas, o tecnocentrismo e o ecocentrismo. Apontam-se as falhas de cada paradigma e os autores defendem o *sustaincentrism* como um paradigma integrador e mais bem sucedido. Esses três paradigmas ilustram a visão de muitos estudiosos quanto à compreensão do tema e sua linha mestra para organizações. No quadro 4 foram descritos os três paradigmas da sustentabilidade em contexto organizacional (que representam o enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável) trabalhados pelos autores:

Quadro 4 - Paradigmas da sustentabilidade em contexto organizacional

PARADIGMAS ASSOCIADOS À SUSTENTABILIDADE	IDEIAS CENTRAIS
TECNOCENTRISMO	Centra-se nas questões econômicas e tecnológicas, produz riqueza material e poder para uma minoria; suas origens fundam-se na revolução científica do século XVII, o surgimento da teoria social liberal e o raciocínio da "mão invisível". Há uma tendência de privilegiar os seres humanos sobre a natureza, valor antropocêntrico para com a natureza. Otimismo no poder da tecnologia, presa assim pela alocação eficiente e o mercado livre.
ECOCENTRISMO	Baseia-se na ordem fundamental da natureza e no preservacionismo, oferece uma visão de mundo que é mais holística, integrativa, e menos arrogante, mas diminui a singularidade humana, e apresenta contradições internas, já que certo grau de influência na natureza é necessário. É marcado pela ideia de uma ecologia profunda e pela rejeição de qualquer dominação humana sobre a natureza.
SUSTAINCENTRISM	Representa uma síntese emergente, uma abordagem integrativa dos três pilares da sustentabilidade, sendo uma tentativa de integração maior e mais profunda. Inspira-se nas reivindicações do universalismo da vida; preocupa-se com a qualidade de vida e defesa do pluralismo moral. O ser humano é parte da natureza e superior a ela no intelecto. Essa perspectiva oferece uma visão de desenvolvimento que tanto se fundamenta nas pessoas e na conservação da natureza. Atividades econômicas e humanas estão intrinsicamente ligadas ao sistemas naturais. Os defensores do *sustaincentrism* não são contrários à tecnologia, mas eles também não as aceitam de forma acrítica. Tecnologias devem ser desenvolvidas e empregadas de modo adequado, justo e humano.

Fonte: elaborado a partir de Gladwin, Kennelly e Krause (1995)

Nota-se que a proposta integradora do *sustaincentrism* traz contribuições enriquecedoras para o debate no campo acadêmico e também de modo amplo para a sociedade. Essa proposta se apresenta de maneira mais equilibrada, o que a torna robusta e menos tendenciosa quanto às demais, já que pensar em contribuir com o desenvolvimento sustentável deve-se incluir a integração entre aspectos sociais, ambientais e econômicos em situações que permitam equilíbrios nas escolhas decisórias das organizações. A presente

dissertação toma como base essa abordagem entendendo ser aquela que melhor atende aos preceitos do desenvolvimento sustentável e, por conseguinte, que atendem de forma significativa a definição de uma organização sustentável.

Já a visão de foco antropocêntrica, alicerçada nas tendências científicas propagadas no século XVIII que incentiva a dominação como símbolo valioso de poder, não dialoga com o comportamento coletivo ora exigido pelos preceitos do desenvolvimento sustentável (MUNCK, 2013). O que sugere que quanto mais próximo de visões antropocêntricas, mais distantes dos preceitos do desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, o paradigma ecocêntrico, parte do pressuposto que a natureza possui valor intrínseco independente dos valores e da consciência humana e deve ser usada pelos seres humanos somente para satisfazer as necessidades vitais de subsistência. De modo que o ser humano é considerado parte igualitária quando comparado aos outros componentes da natureza, portanto, os seres humanos não ocupam lugar privilegiado sobre ela (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Como sustentam os autores, esse paradigma é marcado pela ecologia profunda, ignora as relações fundamentais que carregam sobre segurança e integridade humanas e baseia-se em fundamentos filosóficos que hoje não podem ser aceitos como guias práticos para a conduta humana. Assim, apesar de sua ideologia, talvez, atraente e de intenção admirável, o ecocentrismo, como o tecnocentrismo, é assolado por contradições internas e não consegue integrar verdadeiramente a cultura e a natureza (GLADWIN; KENNELLY; KARUSE, 1995).

Destarte, percebe-se que a sustentabilidade organizacional pode ser compreendida sobre a ótica de diferentes paradigmas que permitem maior ou menor aproximação com questões pertinentes ao desenvolvimento sustentável. No entanto, compreendeu-se que para uma definição de organização sustentável que prima pela existência de um diálogo consistente entre a organização, o meio ambiente e a sociedade, aquele paradigma que melhor se apresenta é o *sustaincentrismo,* sendo adequado para fundamentar ações organizacionais que estejam pautadas na relação equilibrada das três dimensões - econômica, ambiental e social.

4.2.1 Responsabilidade Social e Sustentabilidade Organizacional

As considerações apresentadas até o momento demonstraram a definição da organização sustentável, além de expor visões que podem surgir quanto à interpretação da sustentabilidade em âmbito organizacional. Para ampliar o entendimento e esclarecer possíveis interpretações equivocadas do conceito, nos parágrafos seguintes serão abordadas

implicações quanto ao termo responsabilidade social que é muito utilizado pelas organizações e que possui relações com a sustentabilidade organizacional e com o desenvolvimento sustentável.

Destaca-se que a responsabilidade social organizacional contribui com ambos os conceitos, e consequentemente, mostra-se importante para os interesses da sociedade. Ademais, ao apresentar a distinção entre responsabilidade social e sustentabilidade organizacional também serão demonstrados o alcance deles e as respectivas cooperações para com o desenvolvimento sustentável. Tais considerações trazem contribuições para o entendimento consistente sobre atributos que demonstrem a identidade de uma organização sustentável e evitam que a utilização de tais conceitos incorra em declarações simplistas, diante da complexidade que envolve a temática.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) diz respeito a fenômenos organizacionais como a transparência, o diálogo das partes interessadas e os relatórios de sustentabilidade, enquanto a Sustentabilidade Empresarial (SO) concentra-se na criação de valor, gestão ambiental, sistemas de produção ambientais, gestão de capital humano e assim por diante (VAN MARREWIJK, 2003).

O autor recomenda manter essa pequena, mas essencial distinção. Além disso, destaca que a sustentabilidade organizacional seria o objetivo último das estratégias adotadas pela empresa, sendo a RSE um estágio intermediário, onde as organizações tentam balancear o *Triple Bottom Line*, já que a sustentabilidade organizacional possibilita que as empresas maximizem os impactos positivos de suas atividades, indo além das expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações (JAMALI, 2006).

Munck e Borim-de-Souza (2009) analisaram a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade organizacional e propuseram uma hierarquização como dois caminhos estratégicos possíveis de serem adotados pelas organizações em prol de ofertarem contribuições para o alcance de um desenvolvimento sustentável. Para os autores, RSE constitui uma série de ações específicas que compõem apenas parte dos processos necessários para o alcance da sustentabilidade organizacional, sendo um caminho organizacional estratégico inicial também referente ao desenvolvimento sustentável. Com efeito, ela trata de questões como transparência, diálogo com os públicos e atos que visam relatar ações sustentáveis.

Por sua vez, a sustentabilidade organizacional, estrutura-se para promover o equilíbrio de cada sistema de ação organizacional, a fim de que tais equilíbrios sejam somados

e interagidos a favor de um equilibrado desenvolvimento sustentável. Como estratégia organizacional ela é aquela responsável por balancear interesses organizacionais, expectativas sociais e preservação ambiental. Assim, destaca-se que ela concede força estratégica aos fundamentos da responsabilidade social empresarial e fornece suporte às decisões e aos processos empresariais rumo ao desenvolvimento sustentável com ferramentas próprias de gestão coerentes com as metas assumidas pela organização (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

E, conforme a hierarquia indicada pelos autores, o Desenvolvimento Sustentável (DS) é o objetivo maior a ser alcançado. Ele busca a soma dos equilíbrios dos sistemas sociais, econômicos e ambientais, e mais um equilíbrio maior composto por todas as interações entre esses sistemas. Ademais, entende-se que o "desenvolvimento sustentável enquanto objetivo relaciona economia e ecologia; enquanto processo interliga ecologia e sociedade; e enquanto ação organizacional exige a vinculação entre economia, ecologia e sociedade" (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 199).

Em relação ao desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade organizacional seria apenas uma das sustentabilidades necessárias para o alcance do desenvolvimento sustentável, logo, admite-se que cada uma dessas sustentabilidades é uma meta incumbida de alcançar esse fenômeno maior, o qual deve ser ininterrupto, uma vez que os sistemas transformam-se continuamente, por isso, não dispensa a atuação efetiva e responsável das organizações (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Sendo assim, ações responsáveis das organizações são imprescindíveis para o alcance do desenvolvimento sustentável em função da representatividade que elas ocupam na sociedade. Como asseveram Barkemeyer et al. (2011), as organizações são as que mais usufruem de recursos ambientais e as principais geradoras de capital econômico. Além disso, as organizações empresariais exercem elevado grau de influência como destacado anteriormente, algumas inclusive em âmbito internacional. Assim, as organizações podem fomentar a economia e incentivar novas práticas sociais, no entanto, também entende-se que, por não levarem em consideração ao que preza o desenvolvimento sustentável, podem causar grandes impactos sociais e ambientais conforme seu campo de atuação.

Por isso, a partir do enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável, tendo por intuito a adoção do conceito de sustentabilidade organizacional, é possível minimizar impactos negativos e maximizar aspectos positivos nas áreas de atuação de uma organização. Para tanto, segundo Elkington (1999; 2001), é preciso redefinir visões sobre o

significado de igualdade social, justiça ambiental e ética, além de enfrentar o desafio que consiste em integrar o conceito da sustentabilidade na prática atual da administração.

Diante do exposto, sublinha-se que a sustentabilidade em uma organização pode ser compreendida como um princípio norteador dos processos organizacionais que conduzem ao alinhamento de estruturas em prol do desenvolvimento sustentável, também por isso fortalecendo-a para sobrevivência e competição dentro do ambiente no qual está inserida. Dessa forma, para o presente trabalho, sustentabilidade organizacional compreende a representação sistêmica organizacional da viabilidade econômica, do desenvolvimento social e do equilíbrio e preservação ambiental considerando diferentes escalas de tempo e espaço, numa perspectiva de longo prazo (SAVITZ e WEBER, 2007; DYLLICK e ROCKERTS, 2002; BORIM-DE-SOUZA e MUNCK, 2009; MUNCK et al., 2013). Portanto, a inclusão da sustentabilidade em contexto organizacional passa por alguns desafios como a incorporação de novos constructos e a redefinição de significados que implicam em mudanças estruturais. Essas que, por sua vez, irão afetar a identidade da organização, podendo inclusive exigir a ruptura de paradigmas.

5. IDENTIDADE, *SENSEMAKING* E SUSTENTAIBLIDADE ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem por objetivo demonstrar as interações que são permitidas com a presente pesquisa. Serão destacados aspectos da sustentabilidade organizacional que devem fazer parte da identidade organizacional, a relevância da identidade para a adoção de práticas sustentáveis, os benefícios de se atribuir sentido para a sustentabilidade e como pode ser desenvolvida uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. Assim, será proposto um *Framework* representativo da construção de uma identidade organizacional sustentável que poderá ser utilizado para nortear o desenvolvimento da identidade enquanto sustentável nas organizações. A partir do desenvolvimento deste capítulo parte dos objetivos deste trabalho são alcançados, particularmente no que diz respeito à proposição de um *framework* representativo da construção de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade e a exemplificação dos atributos que caracterizam essa identidade.

Ressalta-se, incialmente, que embora exista uma grande quantidade de pesquisa sobre Sustentabilidade Organizacional e Responsabilidade Social Empresarial (que é um conceito que está intimamente ligado à sustentabilidade), por exemplo, sobre o porquê as organizações se envolvem em atividades sustentáveis, pesquisas sobre identidade organizacional em um contexto de sustentabilidade são limitadas. Todavia, para as explanações elaboradas neste capítulo, além dos trabalhos que demonstraram seu foco na identidade e sua relação com a sustentabilidade organizacional, também buscou-se por aproximações na literatura anteriormente levantada sobre os dois termos.

Em geral, as empresas não nascem ou nasceram com amplo compromisso com o desenvolvimento sustentável, principalmente aquelas que valorizam excessivamente aspectos econômicos e financeiros. A adequação ao desenvolvimento sustentável é um dos desafios para as organizações que almejam tornar-se sustentáveis. Isso porque as questões inerentes à sustentabilidade são complexas e demandam cuidados na sua incorporação e gestão.

Munck (2015) assevera que a gestão da sustentabilidade lida com complexidade e ambiguidades ultrapassando sentidos únicos, o que demanda abordagens integrativas que defendem diferentes visões e sejam receptivas às diferentes escalas temporais, tendo por base os aspectos sociais, ambientais e econômicos, além de priorizar o longo prazo. Nesse sentido, destaca-se que teorias de gestão da sustentabilidade provavelmente são um dos raros conjuntos de que os autores estão cientes e reconhecem o recurso precioso do tempo, a realidade presente do espaço, e a atenção focada em aspectos de médio e longo prazo (BELL; MORSE, 2008 apud STARIK; KANASHIRO, 2013).

Assim, tem-se que ações práticas sustentáveis exigem uma mudança profunda na forma como a maioria das organizações hoje conduzem seus negócios e que essa mudança requer uma transformação na maneira como as organizações olham para si, em que a sustentabilidade passa a ser incorporada como um elemento central (HAMILTON; GIOIA, 2009). Ou seja, para acontecer uma mudança duradoura que vise à prática organizacional sustentável exige-se que a sustentabilidade torne parte fundamental e indispensável da identidade de uma organização (HAMILTON; GIOIA, 2009).

Em outras palavras, entende-se, conforme Valente (2012), que quando inseridas características próprias da sustentabilidade na organização há um impacto nas suas crenças e valores. Por conseguinte, infere-se que a inserção de características da sustentabilidade em âmbito organizacional irá refletir nas crenças compartilhadas entre os membros sobre as características fundamentais que representam quem somos como organização, ou seja, irá refletir na identidade da organização.

Algumas crenças que podem provocar essa mudança na identidade e, ao mesmo tempo, demonstrar elementos sobre quem somos nós enquanto organização sustentável, são: o compromisso com a capacitação e segurança dos funcionários; a valorização da inovação; ênfase na flexibilidade e capacidade de resposta; e dedicação à qualidade de produtos e serviços (HAMILTON; GIOIA, 2009). Ademais, segundo Hamilton e Gioia (2009), a paciência é um dos atributos necessários para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, em particular, por fornecer suporte para a formulação de visões de longo prazo para ações organizacionais. Para o autor, o reconhecimento dessa identidade é um processo de longo prazo e dinâmico, necessário para que as crenças de sustentabilidade se aprofundem na organização.

Do ponto de vista estratégico, a partir de Kurucz; Colbert e Wheeler (2002), entende-se que a sustentabilidade é uma direção particularmente atraente para estudar em relação à identidade, pelas seguintes razões: I) A identidade aborda questões sobre "quem somos" como uma organização. Com a busca da sustentabilidade, não há mais um foco unicamente sobre os lucros e metas de curto prazo; incentiva-se a operação de uma forma fundamentalmente diferente do que é o exigido pelo sistema social dominante. II) A identidade lida com questões sobre que "negócio estamos"? Dentro da perspectiva da sustentabilidade, nem todas as atividades organizacionais são iguais ao padrão utilizado em determinado ramo de atuação, por exemplo, a organização deve gerar soluções alternativas para aquelas práticas ambientalmente degradantes. III) Ela levanta a questão da legitimidade organizacional, visto que a sustentabilidade pode ser descrita como uma orientação estratégica

ilegítima. Com isso, a identidade de uma organização pode revelar-se fundamental para transformar a "mentalidade organizacional" no que diz respeito à sustentabilidade e conferir credibilidade a esta estratégia.

Por isso, implicações da sustentabilidade refletem na identidade e, por conseguinte, a identidade organizacional fornece suporte para ações sustentáveis, pois fundamentos do conceito da SO farão parte das crenças compartilhadas pelos membros, resultando em novos comportamentos organizacionais. Sendo assim, compreende-se que a adoção do conceito da sustentabilidade numa organização deve conferir um novo modo de agir e não apenas incidir em respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

Na sequência, alguns trabalhos que tenham relação com a sustentabilidade e a identidade nas organizações serão apresentados com a finalidade de ampliar o entendimento sobre uma identidade organizacional centrada na sustentabilidade. Em linhas gerais, eles apresentam o que a identidade pode proporcionar para o acontecimento de práticas sustentáveis, apontam questões a serem consideradas para a construção de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade, bem como indicam ou reforçam características (principalmente aquelas diferenciadoras) que possam compor esta identidade.

Eccles, Perkins e Serafeim (2012) buscaram entender como as empresas podem melhor integrar a sustentabilidade no centro de suas estratégias e operações, e a partir da comparação entre algumas empresas consideradas como "sustentáveis" com empresas que os autores denominaram de "tradicionais", sugeriram duas etapas: a primeira se refere ao reenquadramento da identidade global da empresa com base no compromisso de liderança e compromisso externo, sendo esta uma condição necessária, mas não uma condição suficiente para tornar-se uma empresa sustentável. E a segunda etapa envolve a codificação da nova identidade por meio do engajamento dos funcionários e mecanismos de execução empregados no curso do processo. Ressalta-se que a primeira etapa continua e auxilia na codificação da nova identidade da empresa. Em essência, ambas as fases estão em processo e se reforçam mutuamente. Juntas, elas, então, podem criar uma cultura de apoio da sustentabilidade.

Ademais, no decorrer do trabalho desses autores acima, verificou-se que as empresas que possuem uma cultura organizacional bem estabelecida tinham facilidade para adotarem mecanismos em prol da sustentabilidade, pois incluíam nas suas bases a capacidade para se adequar às mudanças, compromissos com a inovação para a sustentabilidade e altos níveis de confiança, ou seja, forneciam elementos para as empresas adotarem novos processos, produtos e modelos de negócios que melhoram o desempenho social e a gestão

ambiental, e também estabeleçam ótimos desempenhos financeiros por meio da redução de custos, valorização da marca e gestão de riscos.

Portanto, com a reformulação da identidade e com uma cultura organizacional bem estabelecida, a empresa deve envolver-se abertamente com os diversos públicos e manter ampla transparência, além de desenvolver estratégias que proporcionem o engajamento dos funcionários por meio de mecanismo de execução para a codificação da nova identidade, que darão base para uma empresa se tornar sustentável (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Por sua vez, o trabalho de Valente (2012), com o objetivo de investigar como identificar organizações que tenham foco no paradigma centrado na sustentabilidade (adotando uma visão integrativa da sustentabilidade) e o que explica a adoção dessa abordagem, a partir da comparação feita com 12 empresas africanas, constatou que as empresas centradas na sustentabilidade, ou seja, aquelas que a adotam como um princípio norteador, ao contrário daquelas reativas e proativas, exibiram características em vários níveis críticos que demonstraram a capacidade para a complexidade cognitiva, o que conferem subsídios para lidar com a complexidade inerente à sustentabilidade. Além disso, tais características permitiram a ligação de perto a uma rede de atores externos fornecendo uma combinação que proporcionou vantagens competitivas.

Essas características de uma organização sustentável levantadas pelo autor podem ser observadas por meio do quadro 5 elaborado por Barbara Galleli Dias (2013). O quadro apresenta as características distribuídas em três dimensões (construção de complexidade cognitiva; operação em rede; obtenção de vantagem competitiva) e em três níveis (individual, organizacional e interorganizacional).

Quadro 5 - Características de uma organização sustentável em três níveis e dimensões.

Dimensão	**Nível**		
	Individual	**Organizacional**	**Interorganizacional**
Construção de complexidade cognitiva	Os funcionários são predispostos a encarar os desafios que emergem da sustentabilidade e exibem uma compreensão cognitiva profunda sobre a interdependência dos sistemas econômico, social e ambiental.	Há o alinhamento entre a identidade organizacional e a sustentabilidade que permeia toda a estrutura interna da empresa. Esta identidade é comum aos funcionários e envolve os atributos centrais, distintivos e perenes da organização.	É preciso criar e aproveitar tensões com *stakeholders* no processo de tomada de decisão a fim de incorporar múltiplas e aparentemente divergentes perspectivas. Esta tensão permite as empresas irem além das narrativas existentes e construírem quadros integrativos.

Operação em rede	Os funcionários enxergam as questões sociais e ambientais como parte de suas rotinas diárias. A sustentabilidade transcende limites de cargos	São institucionalizadas na empresa estruturas internas formais que solidificam a rede de relacionamentos com *stakeholders* diversos, para que, assim, decisões e ações que envolvem a sustentabilidade possam emergir mais naturalmente. As estruturas representam a interdependência das operações organizacionais com seus *stakeholders* em uma base contínua.	Organização e *stakeholders* entendem que seus objetivos particulares serão melhor alcançados se atuarem em conjunto, em uma rede de relacionamentos, ou em um sistema de atores agindo colaborativamente em prol de um fim comum. As decisões são interdependentes e asseguram a representação de cada envolvido
Diferenciação no Mercado	Ao buscar auxiliar o funcionário a relacionar-se pessoalmente ao modelo da sustentabilidade, a organização recebe em troca a moralidade, lealdade e níveis de produtividade dos funcionários que são por si só, uma fonte de diferenciação.	A organização sustentável considera sua fonte de diferenciação a competência de incorporar os sistemas ambiental e social. Tais competências são advindas da capacidade dinâmica de identificar e manter relacionamentos com os *stakeholders* e sua identidade alinhada às premissas sustenteis.	Neste nível, a vantagem competitiva advém do aproveitamento da expertise dos *stakeholders* por parte da organização, de forma a complementar as suas próprias competências. Os *stakeholders* possuem competências cruciais e não familiares à empresa ao se tratar dos sistemas social e ambiental, o compartilhamento dessas competências pode representar fontes de diferenciação.

Fonte: elaborado por DIAS (2013) a partir de Valente (2012)

Por meio da leitura do quadro e fazendo aproximações com o tema abordado nesta dissertação, destaca-se que uma empresa que deseja tornar-se sustentável necessita buscar um alinhamento entre a identidade da organização e a sustentabilidade, permitindo tal aproximação para com o nível individual e também interorganizacional e desenvolver uma complexidade cognitiva. Este último, por causa do número elevado de variáveis que a visão integrativa da sustentabilidade sugere (MUNCK, 2013; BORIM-DE-SOUZA, 2010). Ressalta-se no nível organizacional que para construir uma identidade condizente com a sustentabilidade é importante que sejam institucionalizadas na empresa estruturas internas formais que solidificam a rede de relacionamentos com *stakeholders* para que decisões e ações que envolvem a sustentabilidade possam emergir mais naturalmente.

Assim, é possível pensar na produção de competências organizacionais tais como a capacidade de incorporar os aspectos sociais e ambientais junto à organização mantendo-se economicamente viável, o que faz com que essas sejam diferenciações em relação àquelas organizações que não tem tal pretensão. Além disso, com a identidade centrada na sustentabilidade organizacional, permite-se operações em rede na organização pelo que os

funcionários visualizam as questões sociais e ambientais em suas rotinas diárias, já que a gestão interligada dos três pilares da SO é fundamental para que efetivamente ocorra tal transformação organizacional. Com efeito, questões sobre o desenvolvimento sustentável e as implicações do conceito da SO estariam presentes naquilo que os membros conferem como os atributos fundamentais (Whetten, 2006), caracterizadores da organização - a sua identidade.

Em outro trabalho empírico, com ênfase na abordagem ambiental da sustentabilidade, através de um estudo de caso realizado em uma empresa fabricante de tapete nos Estados Unidos, verificou-se a inserção da sustentabilidade ambiental nos modelos de negócio da empresa e constatou-se a relevância do papel da agência na formação da identidade organizacional que promoveu uma mudança favorável no ecossistema. O estudo analisou a relação entre a agência[10], identidade organizacional e o ecossistema de negócios, e destacou que as mudanças de pensamento gerencial permitiram à empresa construir capacidades necessárias para adoção de mudanças orientadas para a sustentabilidade (RAJALA; WESTERLUND; LAMPIKOSKI, 2016). Com efeito, infere-se que os membros da organização e, em especial, os gestores (segundo os autores) contribuíram consideravelmente para a construção de identidade que forneceram racionalidade para lidar com as questões ambientais.

Essas considerações dos trabalhos apresentados quanto à adoção da sustentabilidade na organização incorporada nas bases e estratégias nos remete ao que é primordial na organização. Promove uma reflexão de questões fundamentais que, por sua vez, afetam a estrutura organizacional, pois nota-se que a sustentabilidade quando inserida alcança elementos como a moral, os valores, a ética e a filosofia da organização, exigindo um repensar da forma como se faz a condução dos negócios. Isso significa uma mudança em suas estratégias, práticas e modos de gestão que devem partir de uma leitura diferente sobre problemáticas de ordem econômica, ambiental e social, já que buscam agir tendo em vista contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Apreende-se que quando o conceito da SO estiver bem enraizado, ou seja, fizer parte da identidade organizacional, seus fundamentos passam a ser vivenciados em todas as áreas da organização, alcançando também aqueles que estão fora, dessa forma, tornando sua imagem (sustentada pela identidade projetada) condizente com aquilo que a organização

[10] Agência se refere à capacidade das pessoas fazerem as coisas. Diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetuador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma sequência de conduta ter atuado de qualquer forma, sendo que algo que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido (GIDDENS, 2009)

realmente defende. Conforme Gioia, Schultz e Corley (2000), quando a identidade se mostrar consistente, pode alcançar demais *stakeholders* e afetar a imagem pública da organização.

Em adição ao exposto, a construção de sentido na organização é um fenômeno social que contribui para a adoção da sustentabilidade em contexto organizacional e, por conseguinte, para construção, preservação ou reformulação de uma identidade vinculada à sustentabilidade na organização. Compreende-se que o *sensemaking* é um "processo de construção social em que os atores se envolvem na interpretação e explicação de pistas de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido retrospectivos ao que ocorre" (MUNCK, 2015, p. 529). Ademais, também, segundo Philip e Bansal (2013), o *sensemaking* é uma atividade organizacional crítica que afeta a tomada de decisões, envolvendo a construção da identidade, a preservação da imagem e a resposta a crises organizacionais.

A sustentabilidade é um conceito multifacetado, ou seja, é um conceito que apresenta mais de uma variável, o que demonstra que quanto mais coerente for a compreensão das pessoas envolvidas na atividade organizacional a ser realizada, advindas dos sinais extraídos do ambiente organizacional em questão, mais essas ações estariam alinhadas à sustentabilidade em contexto organizacional. Como atesta Weick (1995), por meio dos sentidos é possível organizar experiências e, assim, preencher lacunas ao reduzir ambiguidades. Assim, a realização de práticas sustentáveis nas organizações tenderá ao êxito quando houver um sentido para a sustentabilidade compreendido pelos membros, em especial, pela liderança, que impulsiona o desenvolvimento de tais práticas.

Perey (2015) sugere, com base nas descobertas em seu trabalho, que os processos complexos de construção de significados que sustentam a promulgação da sustentabilidade envolvem a validação de identidade, suporte narrativo e redução da polissemia. Ainda, segundo o autor, para ampliar as chances de êxito para a adoção do conceito da sustentabilidade, as organizações precisam estabelecer espaços comunicativos que envolvem e apoiam estes três processos de produção de sentido. Tal consideração demonstra que esses processos permitem a construção de um sentido plausível suficiente para incentivar ações organizacionais sustentáveis. Isso se fundamenta nas palavras de Weick (1995) ao descrever que o *sensemaking* não exige que se tenha precisão, mas sim plausibilidade referente ao fenômeno observado.

Assim, ao atribuir significado para a sustentabilidade, as organizações estariam dispostas a promover uma ressignificação de seus conceitos e sentidos dados aos processos decisórios, o que alimentaria também uma identidade organizacional sustentável.

Em geral, nota-se que há predominância de sentido utilitarista em relação à sustentabilidade nos processos decisórios organizacionais (ver Gao e Bansal, 2013), o que tende a reforçar a priorização de ganhos financeiros imediatos, porém esse sentido fornecido atende superficialmente a complexidade em torno da sustentabilidade. Argumenta-se que lógicas decisórias desassociadas com a integração dos pilares da sustentabilidade e também que não levem em consideração a compreensão temporal, alcançam menos êxito no que se refere aos resultados em prol da sustentabilidade (MUNCK, 2015; GAO; BANSAL, 2013).

Ao integrar *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico para a gestão da sustentabilidade, Munck (2015) elaborou um *framework* que demonstra as abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade nas organizações, além de esboçar sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade. Tais considerações apresentadas pelo autor no quadro 6, a seguir, reforçam a complexidade ao lidar com a sustentabilidade, sugere uma reflexão sobre os sentidos que podem ser atribuídos e também apresentam características próprias pertinentes de organizações que buscam contribuir com o Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 6 – *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa
PERSPECTIVAS DECISÓRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE	EVOLUCIONÁRIA	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores
	RELACIONAL	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações mas ainda sem considerar implicações (*trade-offs*) espaço-temporais
	TEMPORAL	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre *trade-offs* e sentidos a partir das narrativas em curso

Fonte: Munck (2015)

O quadro demonstra que abordagens extremistas alinhadas à perspectiva decisória evolucionária podem ser categorizadas como descontínuas e focadas no curto e médio prazo, ao contrário das abordagens integrativas e temporais. Assim, sugere-se que abordagens integrativas e que tenham uma perspectiva relacional e/ou temporal são aquelas que melhor atendem as propostas pertinentes às premissas da sustentabilidade em contexto organizacional, principalmente por considerarem as implicações espaço-tempo, a perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre *trade-offs*[11]. Ainda, destaca-se que por meio dessas narrativas seria possível acessar os atuais sentidos fornecidos para a compreensão da sustentabilidade nas organizações (MUNCK, 2015).

Infere-se, também, do quadro que há a possibilidade de atribuir novos sentidos que permitam a construção de uma identidade que melhor represente uma organização sustentável (ou seja, partindo-se de características próprias de abordagens integrativas e perspectivas decisórias temporais). Isto porque as decisões são carregadas de sentidos e movem ações dentro da organização, o que pode reforçar ou modificar uma identidade.

Por isso, atribuir sentido à sustentabilidade nas organizações se mostra relevante para diferentes questões, em especial, para a elaboração de estratégias em prol do desenvolvimento sustentável e para adoção de práticas sustentáveis, além de contribuir para a construção e preservação de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade.

5.1. DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL VINCULADA À SUSTENTABILIDADE E SEUS ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS

As considerações apresentadas até aqui demonstram que a sustentabilidade, quando pretendida nas organizações, tende a provocar questionamentos sobre o que fazemos e o que somos como organização. Com efeito, compreende-se que para o acontecimento de práticas sustentáveis contínuas numa organização exige que ocorra uma mudança fundamental em sua natureza (GLYNN, 2013; GLYNN; LOCKWOOD; RAFFAELLI, 2015).

Porém, como acontece essa mudança ou como poderia ser construída, revista ou desenvolvida uma identidade condizente com o enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável? Algumas pistas são encontradas a partir do que foi exposto anteriormente nesse

[11] A abordagem de *trade-offs* difere em certo ponto da abordagem do ganha-ganha no que se refere à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, pois considera que, ao se buscar balancear as decisões sobre investimentos envolvendo o econômico, o ambiental e o social, sempre haverá perdas, no entanto, estas serão estrategicamente gerenciadas em favor da promoção de negociações transparentes e justas em direção a resultados plausíveis para todos os interessados (MUNCK, 2015).

capítulo e no decorrer do trabalho, porém ou estão isoladas ou não foram tratadas em profundidade.

Sendo assim, na sequência, foram descritas as etapas ou momentos que refletem o processo de desenvolvimento de uma identidade vinculada à sustentabilidade em âmbito organizacional e também foram apresentadas aquelas características que compõem de maneira robusta essa identidade, ou seja, aquelas características que melhor atendam ao enfoque organizacional do desenvolvimento sustentável à luz da literatura explorada.

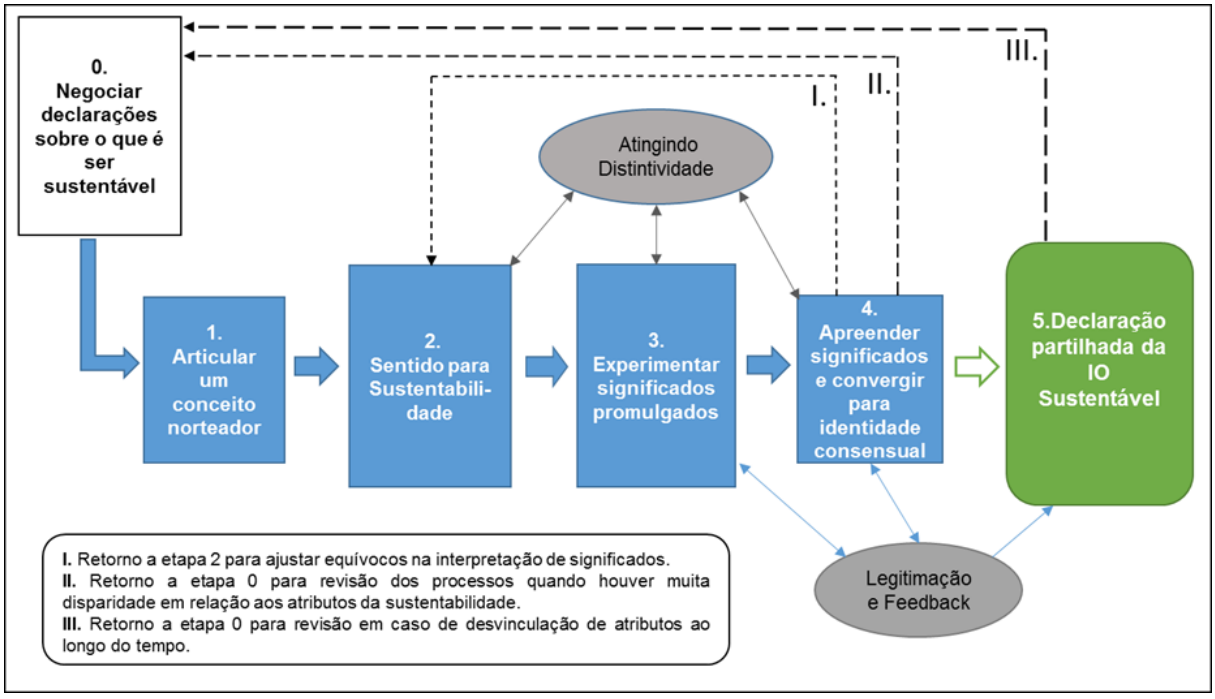
Ademais, devido à existência de poucos trabalhos que se aprofundaram na compreensão sobre a relação entre identidade organizacional e sustentabilidade (ver Hamilton e Gioia, 2009), sobretudo em âmbito nacional, compreendeu-se que seria relevante demonstrar, por meio de um quadro teórico global, o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. Dessa forma, foi desenvolvido um *framework* a partir de bases teóricas que permitissem descrever as etapas de desenvolvimento dessa identidade. Ressalta-se que os *frameworks* representam uma estrutura esclarecedora para diversos assuntos em abordagens sociais. Nas palavras de Pinheiro de Lima e Lezana (2005), eles são utilizados como uma maneira de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas.

Posto isso, a partir das interações e aproximações possíveis entre o conceito da sustentabilidade, identidade e construção de sentido organizacional, além da constatação de pontos significativos ressaltados na literatura sobre o acontecimento da sustentabilidade, em particular, sobre a importância da liderança para incentivar a sustentabilidade em contexto organizacional e dos indicativos para serem formalizadas estratégias para a sustentabilidade, compreendeu-se que o desenvolvimento de uma identidade pautada em preceitos da sustentabilidade acontece por meio da interação entre etapas mais ou menos sequenciais, sendo observadas algumas situações recorrentes e que podem estar associadas a algumas das etapas sequenciais.

Entende-se que as etapas que serão descritas são moderadamente sequenciais por causa do dinamismo existente numa realidade social. Observa-se que em um dado contexto há um contínuo fluxo de informações e de acontecimentos que podem ocorrer no decorrer do tempo. Dessa forma, mesmo tendo alcançado uma representação satisfatória de uma identidade coerente com a sustentabilidade, ela precisará sempre ser reforçada ou revista. Ademais, sugere-se que quanto melhor estiver a série de passos descrita, mais fluído será o seu desenvolvimento.

Diante disso, para a construção do *framework* foram utilizados como aporte teórico: o modelo de formação da identidade organizacional desenvolvido por Gioia et al (2010); a teoria do *sensemaking* organizacional trabalhada no capítulo 3, sobretudo, por meio da leitura do processo denominado *organizing* de Weick (1995); aspectos da identidade organizacional tendo como referência trabalhos de autores como Albert e Whetten (1985) e Gioia et al. (2013); e as orientações sobre o acontecimento da sustentabilidade organizacional, em particular, sobre a compreensão do conceito e suas especificidades, utilizando-se dos trabalhos de alguns autores nessa área, principalmente Elkignton (1999), Munck et al. (2013) e Munck (2015). A **figura 4** descreve as etapas de desenvolvimento dessa identidade que, aqui, foi denominada de identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade que, como o nome sugere, representa a identidade de uma organização coerente ao conceito da SO.

Figura 4. *Framework* representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Weick (1995); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005); Gladwin, Kennelly e Krause (1995) Elkington (2001); Eccles, Perkins e Serafeim (2012); Munck et al. (2013); Munck (2015); Albert e Whetten (1985); Whetten (2006); Hamilton e Gioia (2009); Gioia et al (2010); Gioia et al (2013)

O processo de desenvolvimento da identidade vinculada aos preceitos da sustentabilidade retratada no quadro teórico tem como ponto de partida a etapa ou momento 0 que envolve **negociar declarações sobre o que é ser sustentável**. Esta é uma fase na qual

nasce o desejo organizacional de contribuir com o desenvolvimento sustentável. Tal intento pode vir após a análise do ambiente e de exigências externas, tais como pressões dos *stakeholders* e exigências legais (Elkington, 2001), também em função de crises estruturais (Gioia et al. 2010) que, por sua vez, implicariam em alguma mudança organizacional ou, ainda, pode emergir da vontade própria organizacional (na figura dos líderes), sofrendo pouca influência dos *stakeholders* ou de outros aspectos externos.

Com isso, surge um questionamento sobre o que é sustentabilidade, o que representa ser sustentável e também reflexões do tipo: o que somos tem relação com ser sustentável? Destaca-se que são questões importantes para o entendimento do tema a compreensão do papel das organizações para o desenvolvimento sustentável e reflexões sobre as consequências dos impactos negativos e positivos que as organizações podem provocar na sociedade no que se refere às questões sociais e ambientais.

Sobre o entendimento do desenvolvimento sustentável, compreende-se que ele representa uma combinação harmoniosa entre a natureza e o crescimento econômico, por isso defende a utilização balanceada dos recursos naturais visando uma melhor qualidade de vida para a sociedade. Ressalta-se que são considerados componentes fundamentais do desenvolvimento sustentável: a inclusão, a conectividade, a equidade, a prudência e a segurança (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995).

Dessa forma, os membros, em particular, os líderes, passam a vivenciar um processo de negociação que tem como objetivo o entendimento sobre o que é ser sustentável. Importante salientar que a negociação é um processo de comunicação que tem por objetivo alcançar um acordo sobre diferentes ideias e necessidades (ACUFF, 1998). Nas palavras de Junqueira (1995), a negociação se refere ao processo de buscar ideias, propósitos ou interesses que resultem no melhor resultado possível, tendo as partes envolvidas consciência de que as suas argumentações foram ouvidas e que tenham o entendimento de que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. Assim, ao negociar o que é ser sustentável busca-se conhecer sobre o assunto para obter uma declaração plausível do que representa ser sustentável para a sociedade e para as organizações de modo geral.

Ademais, fundamentado em Gioia et al. (2010) e Gioia et al. (2013), compreende-se que esse processo pode ocorrer tanto formalmente quanto informalmente e que é uma etapa realizada principalmente pela liderança, sendo de grande valia a realização de treinamentos e a participação em congresso para melhor conhecimento do tema.

Após essa fase sobre o entendimento da sustentabilidade e seu enfoque organizacional, segue a etapa 1, **articular um conceito norteador** que como o nome sugere

implica na escolha deliberada de um conceito sobre a sustentabilidade que norteará o desenvolvimento dessa identidade organizacional. A escolha de um conceito se mostra relevante, pois como salienta Abbagnano (2007), conceituar expressa ou representa todo processo que torne viável a descrição, a classificação e a previsão dos objetos que se pode conhecer.

Portanto, ocorre a formulação pelos líderes[12] de um conceito ou visão sobre sustentabilidade organizacional (Eccles, Perkins e Serafeim, 2012), realizada sob a ótica de abordagens organizacionais do Desenvolvimento Sustentável (DS) basicamente resumidas em três, que são: o tecnocentrismo, o ecocentrismo e o susteincentrismo (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995). No caso, sugere-se a adoção de abordagens integrativas por melhor atenderem o conceito da SO (Munck, 2015), por isso incentiva-se a utilização do susteincentrismo que defende uma integração emergente entre a preservação ambiental e o desenvolvimento econômico, incentivando o desenvolvimento de tecnologias, porém sem considerá-las como salvadoras e reorganizadoras de todos os problemas socioambientais para melhorar a qualidade de vida.

Tal visão expressa dará suporte para adoção do conceito da sustentabilidade que leve em consideração os três pilares da SO em diferentes escalas de tempo e numa perspectiva de longo prazo (SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK et al., 2013; MUNCK, 2015). Posto isso, a articulação de um conceito norteador servirá como referência para novos propósitos organizacionais e para as primeiras visões da identidade vinculada à sustentabilidade. Além disso, também servirá como restrição categórica para etapas seguintes sobre o desenvolvimento dessa identidade, por exemplo, “somos uma organização que considera a qualidade da ecoeficiência, não uma organização que enfatiza o lucro sobre os recursos naturais”, isso fornece base para o que deve ser valorizado.

O momento seguinte, a etapa 2, refere-se à **promulgar um sentido para a sustentabilidade**. Aqui procura-se criar significados que estejam de acordo com o novo conceito defendido e que sejam passíveis de serem vivenciados na organização, além disso, que possam ser interpretados visando desfazer ambiguidades que possam surgir. Ou seja, partindo-se da ideia de *sensemaking* organizacional como apresentado no capítulo que lhe é respectivo, pretende-se gerar um significado que produza um sentido plausível (Weick, 1995),

[12] Compreende-se que a articulação de uma visão (Gioia et al. 2013) e outras situações do processo de construção da identidade seriam melhor impulsionadas pela liderança por possuírem conhecimento abrangente da organização, assim ocorre o *sensegiving* por parte dos líderes organizacionais.

para impulsionar ações organizacionais que reforcem os atributos da identidade que estão em desenvolvimento.

Os membros passam a conhecer o novo conceito a ser implementado, porém não sabem realmente o que significa ser quem pretendem tornar-se ou agir em conformidade com aquilo que pretendem ser, por isso eles precisam criar significados associados a quem eles estão tentando tornar-se. Em outras palavras, busca-se prospectar cenários que enfatizem características que impulsionem e são necessárias para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, visto que os atributos e ações sobre o caráter da futura organização estará em curso e precisará desse entendimento para efetivamente fortalecer o conceito da sustentabilidade em contexto organizacional. São exemplos: a elaboração de planos estratégicos para a sustentabilidade, a formulação de política e princípios pela organização para orientarem práticas subsequentes.

Sugere-se, também, a partir de Gioia et al. (2010), declarações iniciais que enfatizam "quem nós não somos", porque seria mais fácil de existir concordância e assim eliminar possibilidades e apontar os limites da nova identidade para depois chegar ao acordo sobre quem somos. Além disso, nessa etapa, inicia o conhecimento de aspectos distintivos por meio da verificação do que é semelhante e do que é diferente até o momento, naquele contexto social (lembrando que a identidade possui esse caráter relacional como salientam os autores Hamilton e Gioia, 2009; Gioia et al, 2010; Albert e Whetten, 1985). Os membros evidenciam atributos que são semelhantes e aqueles que os diferenciam de outras organizações que não aderiram aos preceitos da sustentabilidade e mesmo em relação àquelas organizações que almejam ser sustentáveis podem ser captadas distintividades, essas que tendem a ser mais sutis. Ademais, podem ser esboçadas possíveis narrativas e ações liminares a partir da promulgação de significados.

Na etapa 3, denominada de **experimentar/vivenciar significados promulgados para a sustentabilidade,** os membros efetivamente vivenciam aqueles significados e aspectos percebidos do conceito que foram promulgados na fase anterior. Nesse momento, são incentivadas e realizadas práticas sustentáveis e demais procedimentos organizacionais sob o entendimento de tais significados vislumbrados. Essas ações se configuram em diferentes atividades organizacionais no envolvimento com processos decisórios, na formulação e execução de programas sociais e ambientais, nos processos produtivos e no descarte de produtos, tendo em vista o uso racional dos recursos naturais, dentre outras atividades que permitam evidenciar características próprias do novo conceito.

Há, com isso, a experimentação de novos comportamentos e novas formas de se fazer o trabalho, formas provisórias. Os membros tendem a compreender o sentido do novo conceito na organização e também quem eles estão se tornado. Isto é, os indivíduos caminham para preencher o "vazio de significados" ao se envolverem em contrastes vivenciais (GIOIA et al. 2010).

Dessa forma, os membros buscam, por meio das práticas vivenciadas e da comparação com outras organizações, extrair significados e selecionar pistas para a identidade com vistas a reduzir ambiguidades que estejam em evidência ou que ainda irão surgir, pois, como afirma Weick (1995), a compreensão dos sentidos depende da promulgação de significados *(enactment)* que são vistos retrospectivamente, permitindo selecionar significados com menos equivocidades e que sejam plausíveis.

Ressalta-se, a partir de Hamilton e Gioia (2009), que os membros da organização podem reconhecer que a empresa se engaja na sustentabilidade a nível global, mas que se tarefas diárias, rotinas e arredores na organização não estão relacionados com a sustentabilidade, isso se torna uma barreira para a construção de uma identidade com foco na sustentabilidade.

Ademais, nessa etapa, a organização continua especulando e estabelecendo distintividades por meio das experiências anteriores dos membros em outras organizações e por meio de novas experiências adquiridas na organização ou, ainda, por meio da comparação da história da organização com a realidade que está sendo vivenciada no momento. Inicia-se também ações de confirmação desses atributos internamente, bem como pode ter início a verificação de reconhecimento externo dessas características (será explicado mais adiante).

Posteriormente, segue a etapa 4, **apreender significados e convergir para uma identidade consensual. N**esta fase a organização passa a adotar comportamentos que estarão condizentes com o conceito e sentidos dados para a sustentabilidade, passando a demonstrar atributos fundamentais de uma organização sustentável. De modo que os membros começam a chegar ao acordo sobre quem eles são, principalmente por terem extraído pistas que permitiram reduzir ambiguidades quanto aos significados atribuídos com base no conceito norteador da sustentabilidade para o desenvolvimento da identidade em questão. Isso ocorre de uma forma relativamente ordenada e fluída quando há uma construção de sentido pautada na plausibilidade, razoabilidade e coerência (WEICK, 1995).

Na organização estudada por Gioia et al. (2010), na medida em que os membros se envolviam em contrastes vivenciais, também aspectos afirmativos da identidade organizacional começaram a se firmar e a se tornar institucionalizados. Essa situação tende a

tornar-se mais clara nesse momento, inclusive com descrições formais da organização. Sendo assim, serão percebidos aspectos afirmativos de uma nova identidade com atributos que tipificam uma organização sustentável, na qual, segundo infere-se dos autores, símbolos e metáforas poderão ser usados pelos membros como forma de explicar como essa identidade organizacional teria relação ou seria diferente de outras organizações.

Além disso, destaca-se que nessa fase ganha ênfase o papel do *feedback* ou da legitimação social que dizem respeito ao reconhecimento externo básico sobre a adoção do novo conceito. Isso demonstrará, conforme Gioia et al (2010), que as ações organizacionais são desejadas ou apropriadas dentro de um sistema social regido por crenças, valores e normas. Alguns mecanismos de validação sobre a coerência da identidade que podem ser utilizados são as auditorias externas, relatórios de sustentabilidade no padrão GRI, a governança corporativa e a legislação constitucional. Minimamente, espera-se que, pelo menos, sejam atendidos os princípios constitucionais da nossa Carta Magna[13].

O reconhecimento externo resultante do conhecimento das declarações dos *stakeholders* ou por meio das informações coletadas pelos mecanismos de validação, sendo positivo, reforça tanto o sentimento comum dos membros como as declarações formais da organização referente à identidade, o que contribui para o alcance do consenso pelos membros sobre os atributos da identidade vinculados à sustentabilidade organização.

Entretanto, quando ainda não forem percebidas vinculações de atributos condizentes com a sustentabilidade organizacional recomenta-se o retorno à "etapa zero" para que os processos sejam revistos. Dessa forma, novas declarações de identidade coerentes com o que representa ser uma organização sustentável podem ser reivindicadas. Ou, também, quando apenas alguns atributos forem constatados, recomenda-se o retorno à "segunda etapa" para ajustes necessários, pois podem ter ocorrido equívocos na compreensão dos significados atribuídos para a sustentabilidade, por exemplo, ao invés de um sentido integracionista deduziu-se um sentido utilitarista para decisões que deram respaldo às práticas sustentáveis. No quadro, essas situações são demonstradas respectivamente pelo **caminho I e II**. Diante disso, essa etapa pode ser considerada tanto uma fase de verificação quanto de assimilação de atributos da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade que permitem convergir para declarações consensuais.

Por fim, havendo um consenso, os membros alcançam o entendimento sobre os atributos que constituem a organização como sustentável, de modo que a sustentabilidade

[13] Capítulo referente ao Meio Ambiente da Constituição Federal de 1988.

passa a ser parte fundamental da identidade global da organização. Chega-se, então, a etapa 5, **declaração partilhada da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. N**este momento a identidade é consolidada tendo expectativa de continuidade ao longo do tempo por apresentar atributos do conceito da SO que passam a fazer parte das crenças compartilhadas pelos membros na organização (ver Albert e Whetten, 1985).

Com efeito, enfatiza-se que devido ao caráter contínuo da identidade e da realidade social que está em constante construção, o processo todo tem sempre a possiblidade de ser revisto. Já que, a declaração da identidade organizacional em questão no decorrer do tempo pode ser alterada por ocasião de novos interesses ou problemas enfrentados pela organização, por conseguinte, provocando à desvirtuação dos significados atribuídos para ações sustentáveis. Logo, afetaria os atributos da identidade vinculados aos preceitos da sustentabilidade na organização.

Entende-se que o estágio de assimilação do *feedback* e a verificação da legitimação social são importantes também nesse momento por apresentarem mecanismos de reconhecimento que reforcem a necessidade de uma revisão ou atualização. Portanto, pode-se retornar à "etapa zero" para ajustes ou reajustes caso tenha ocorrido uma desvinculação de atributos ou caso os membros almejem um nível mais elevado de contribuição diante do desenvolvimento sustentável. No quadro esse momento é demonstrado pelo **caminho III**.

Destarte, **em resumo**, tem-se que a partir da proposição de uma declaração sobre o que queremos ser enquanto organização sustentável, da elaboração de um conceito norteador para a sustentabilidade organizacional, da criação de significados que possam ser compreendidos por todos e das consequentes experiências efetivas, são tomados aspectos afirmativos que convergem para uma identidade consensual evidenciando atributos que explicam "quem somos nós enquanto organização sustentável". Ressalta-se que a identidade organizacional quando observada é compreendida naquele espaço e tempo, podendo ser novamente construída e reconstruída ao longo de sua existência.

Muitas organizações apresentam certos atributos que estão condizentes com a identidade de uma organização sustentável. Pode-se citar, como exemplo, aqueles atrelados à responsabilidade social empresarial - o cumprimento de leis e a disponibilidade de informações aos públicos de interesse. Entretanto, atributos como esses representam um estágio inicial para uma organização que busque um comprometimento amplo com o desenvolvimento sustentável. Diante disso, na sequência, serão apresentadas aquelas características que revelam de forma significativa a identidade de uma organização sustentável à luz da teoria levantada.

Assim, para essa declaração, elaborou-se um quadro conceitual da identidade organizacional que especificasse os atributos que possam atender de forma plena as demandas do desenvolvimento sustentável. Preferiu-se a esquematização do quadro por ser uma forma clara de visualizar as características que serão descritas, além de permitir a sua utilização para explicação do que representa essa identidade, bem como para comparações em trabalhos sobre identidade em contexto organizacional.

Para a definição do conceito da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade e representação de suas características, tomou-se por base a definição da Identidade Organizacional de Albert e Whetten (1985), abordagens teóricas integrativas sobre a sustentabilidade nas organizações por serem aquelas que melhor atendem as premissas do desenvolvimento sustentável (Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Munck, 2015), trabalhos conceituais e representativos da sustentabilidade em contexto organizacional (Elkington, 2001; Savitz; Weber, 2007; Munck et al., 2013, Munck, 2015) e trabalhos sobre sustentabilidade que possuem alguma relação com questões de identidade organizacional (Hamilton e Gioia, 2009; Valente, 2012; Eccles, Perkins e Serafeim, 2012, Munck, 2015).

Quadro 7 – Quadro conceitual da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade

IDENTIDADADE ORGANIZACIONAL VINCULADA À SUSTENTABILDIADE *Compreensão e definição sobre quem somos nós enquanto organização sustentável.*		
A definição se dará a partir de características fundamentais da sustentabilidade em contexto organizacional, considerando o que é central (princípios), duradouro (valores) e distintivo (qualificações) em determinado espaço e tempo.		
Características centrais *(princípios)*	**Características Distintivas** *(qualificações)*	**Características Duradouras** (*valores)*
Visão sistêmica e holística; Níveis amplos de responsabilidade e transparência; Senso coletivo (Cooperativismo); Compromisso de longo prazo; Amplo diálogo com *stakeholders.*	Inserção socioeconômica; Justiça socioambiental; Ecoeficiência.	Inovação para sustentabilidade; Integração dos três pilares da SO ao processo decisório; Consideração das diferentes realidades espaço-tempo pra os três pilares da SO na elaboração de estratégias; Profundas reflexões sobre *Trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade (econômica, ambiental e social).

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Albert e Whetten (1985); Gioia et al (2013); Valente (2012); Munck et al. (2013) Munck (2015); Gladwin, Kennelly e Krause (1995); Elkington (1999) Savitz e Weber (2007); Hamilton e Gioia (2009); Eccles, Perkins e Serafeim (2012)

No quadro, as características apresentadas seguem a divisão da definição da IO reconhecida por autores como Albert e Whetten (1985), Whetten, 2006 e Gioia et al. (2013), ao enfatizar os aspectos centrais, distintivos e perenes, porém observa-se que eles foram descritos da seguinte forma: as características centrais apresentam expressões que submetem aos princípios organizacionais, as características distintivas apontam qualidades advindas da interligação dos três pilares da SO e as características duradouras indicam importantes valores organizacionais[14] para a sustentabilidade.

Separou-se dessa forma, para que houvesse melhor visualização da abrangência de elementos que compõem a definição da identidade organizacional que melhor represente quem somos nós enquanto organização sustentável. O quadro foi construído a partir da teoria da sustentabilidade organizacional sobre abordagens integrativas, isto é, não utilitaristas e/ou imediatistas, estando todos os elementos associados. De modo que, numa determinada realidade social tais características podem aparecer desassociadas ou isoladamente, por exemplo, uma característica central não aparece na continuidade temporal sendo motivo de observação atenta para considerá-la na definição da IO. Portanto, deve-se ter o reconhecimento que as características fazem parte de um mesmo composto e que aqui foram separadas para um melhor entendimento e também para tornar a análise plausível.

Nota-se que as características distintivas apresentadas são aquelas que representam as singularidades de uma organização sustentável, ao passo que os atributos centrais não seriam exclusivos de uma organização com foco na sustentabilidade. Além disso, denominou-se a última dimensão como expectativa de consistência ao longo do tempo, pois se refere a uma identidade organizacional que vise ações futuras.

Sendo assim, sugere-se que uma organização que tenha intenção de impulsionar um agir tendo em vista contribuir com o desenvolvimento sustentável de forma ampla, deve apresentar características tais como essas apresentadas, ou seja, considerando as três dimensões.

Ao demonstrar uma definição da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade e buscar estruturar os seus elementos caracterizadores acredita-se que o conceito possa ser interpretado e utilizado de forma coerente numa organização. Nesse sentido, segue-se o que sustentam Munck et al. (2013, p. 474), ao explorarem os fundamentos

[14] Cabe salientar que a identidade organizacional é um conceito distinto de um valor organizacional embora a identidade pode envolver valores importantes para a organização, de modo que quando as identidades organizacionais apresentarem alguns dos valores da organização esses valores são parte do que se acredita ser central, distintivo e contínuo (CORLEY et al., 2006).

conceituais da sustentabilidade organizacional, argumentando que quando tais fundamentos estiverem estruturados acredita-se que suas definições sejam mais bem esclarecidas e difundidas, e também “permitem às organizações o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas à sustentabilidade organizacional de forma coerente e aprimorada”.

Diante do exposto no capítulo, nota-se que a inserção da sustentabilidade nas organizações tem implicações na identidade organizacional, pois o acontecimento da sustentabilidade em âmbito organizacional relaciona-se com a forma de condução dos negócios e, por conseguinte, com as descrições sobre o que somos e o que queremos ser como organização.

Assim sendo, o desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade passa a ser um passo importante na consolidação da sustentabilidade em contexto organizacional. A partir do *Framework* proposto, compreende-se que tal desenvolvimento se dá pela observação de algumas etapas, mais ou menos sequenciais, chegando a um entendimento coletivo a respeito de características identitárias vinculadas ao conceito da SO e também, por conseguinte, condizente com o Desenvolvimento Sustentável. Dessa forma, quando o conceito fizer parte das crenças dos membros, este aparecerá nos atributos considerados por eles como centrais, distintivos e contínuos (ou que são sugestivos de perenidade).

Com efeito, sugere-se que o desenvolvimento de uma identidade vinculada à sustentabilidade se preocupe em estabelecer características que permitam lidar com a complexidade inerente à sustentabilidade, sobretudo no que se refere à integração dos três pilares da SO e as diferentes escalas de tempo para cada um desses pilares. Porque, como salienta Driver (2006), a sustentabilidade em âmbito organizacional não envolve somente a compreensão dos impactos de uma dimensão na outra, mas implica em tensões geradas quando são consideradas as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer, o que exigirá um olhar amplo e profundo dos negócios, evitando que se tenha uma interpretação imediatista dos projetos considerados sustentáveis.

Diante disso, uma identidade que leve em consideração fundamentos do conceito da sustentabilidade organizacional mostra-se enriquecedora para que comportamentos sustentáveis sejam vivenciados e incentivados pelos membros, além de serem percebidos também pelos demais públicos da organização devido às ações contínuas realizadas por ela. Por conseguinte, entende-se que pela ótica da identidade torna-se possível compreender, em profundidade, o envolvimento da organização diante de questões da sustentabilidade.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os caminhos que a pesquisa trilhou, pautando-se em demonstrar como foram desenvolvidas as etapas e procedimentos abordados. Dessa forma, foram descritos a modalidade, os tipos e as características da pesquisa adotada, os instrumentos de coleta de dados, a forma como foi feita análise dos dados, além de limitações que se apresentaram no decorrer do trabalho.

6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O conceito de identidade envolve aspectos simbólicos, valorativos, culturais, territoriais e temporais que implicam, entre outras coisas, no modo de agir do homem. Assim, para a compreensão de uma determinada identidade, implicações sobre a particularidade do "eu" devem ser desvendadas, para que não se confunda o caráter interno de um "ser" com a sua simples aparência externa. Com efeito, a matéria sobre identidade dentro do campo organizacional segue entendimento similar, porém adentrando-se ao complexo universo das organizações, repleto de variáveis e contingências propícias de espaços coletivos.

Neste sentido, o tema da presente dissertação, por tratar de identidade organizacional e tendo como intenção investigar características que definem uma organização sustentável e como essas características podem ser construídas para o estabelecimento de uma identidade vinculada aos preceitos da sustentabilidade, exige uma abordagem qualitativa, visto que a compreensão da identidade organizacional nasce da reflexão sobre quem somos nós enquanto organização. Assim, tanto a formação da identidade quanto o processo de mudança dependem dos sujeitos que a compõem (Gioia et al., 2013) e da construção de significados compartilhados (Weick, 1995). Com isso, envolvem peculiaridades que a pesquisa qualitativa contempla por investigar aspectos subjetivos e não somente observações quantitativas de uma realidade social.

Segundo Creswell (2010, p. 43) a pesquisa qualitativa é "um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano". Ou seja, não é apenas uma descrição de uma realidade, mas a compreensão dela. Minayo (1995, p. 21-22) vai além, argumentando que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares:

> Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos,

> aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Corrobora Liebscher (1998, p. 123), argumentando que os métodos qualitativos são apropriados "quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa". Dessa forma, segue uma linha interpretativa que se aprofunda no mundo dos significados, diferentemente da pesquisa quantitativa que tem como intuito descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades e que são recorrentes e externos ao sujeito (MINAYO, 1995).

Observa-se, por meio desses conceitos acima, algumas características próprias da pesquisa qualitativa que estão vinculados ao objeto de pesquisa estudado, já que essa abordagem possui como característica ser mais ampla na investigação de uma situação (fenômeno), principalmente em relação aos detalhes observados, em que se almeja compreender os significados gerados pelo objeto de estudo. Assim, debruça-se sobre aspectos como relatos, crenças, valores e hábitos que são de cunho especificamente subjetivo. Diante disso, justifica-se tal abordagem para a compreensão da identidade organizacional e para investigações que tenham relação com aspectos comportamentais no campo dos estudos organizacionais.

Além disso, a pesquisa possui caráter descritivo e exploratório. O caráter exploratório é demonstrado devido ao fato do tema, no que diz respeito à associação entre identidade organizacional e sustentabilidade, ser pouco enfatizado, apresentando dificuldades para formulação de categorias e hipóteses de investigação; e também pela intenção de agregar elementos à teoria da identidade organizacional ao propor um *Framework* representativo da construção de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade e buscar explicações advindas de uma observação empírica. Destaca-se que ocorre a exploração de um fenômeno quando se pretende ampliar o número de informações sobre um determinado ponto de investigação (BASTOS, 1999). Também, da mesma forma, por conhecer as características do fenômeno em questão e depois buscar explicações de suas causas e consequências (RICHARDSON, 2008).

Por sua vez, a ênfase descritiva é verificada pela intenção de descrever as características do fenômeno estudado, que aqui dizem respeito às características centrais de uma identidade organizacional com foco na sustentabilidade, visto que o estudo descritivo é empregado ao pretender demonstrar um relato detalhado de um fenômeno social que

contemple atividades, alterações no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOY, 2006).

6. 2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa podem ser separados em duas partes: o teórico e o empírico. No que concerte à base teórica, foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando-se de artigos científicos, livros, dissertações e teses. Além disso, ressalta-se que o presente trabalho também tem uma ênfase teórica ao buscar o aprimoramento de condições explicativas da realidade e por ter a intenção de fornecer quadros de referências que auxiliem o entendimento do tema abordado.

Para a constatação empírica, a estratégia utilizada para aprofundamento da problemática levantada e do tema em questão foi o **Estudo de Caso,** que possibilita a investigação em uma situação particular, permitindo o conhecimento de características próprias de um determinado fato ou contexto social, assim tornando a busca do problema investigado evidente, indo além da teoria, aproximando-se de uma práxis. Conforme Martins (2008), esta estratégia possibilita a imersão em uma realidade social que não poderia ser alcançada fielmente por análise amostral e avaliação de ordem puramente quantitativa. Para Hartley (1995, p. 208) o estudo de caso consiste na:

> investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto.

Nesse sentido, o trabalho procura investigar fenômenos internos de uma organização, pois o estudo sobre identidade aqui abordado envolve o conhecimento e a relação social que revelam e caracterizam uma determinada organização, o que proporciona a busca dos elementos que compõem e que são pertinentes para a formação de uma identidade organizacional. Segundo Godoy (2006), no âmbito das organizações o estudo de caso tem um papel relevante por proporcionar a compreensão do funcionamento das organizações, principalmente sobre o conhecimento da dinâmica da vida organizacional.

Ademais, o estudo de caso como estratégia é correntemente utilizado quando se pretende responder perguntas do tipo como e por que, ou seja, questões que geralmente se mostram complexas, exigindo mais que apenas o conhecimento superficial do conceito. Em

geral, segundo Yin (2001, p.17), é utilizado quando o "pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos no contexto da vida real".

6.2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise pesquisada diz respeito à identidade organizacional vinculada à sustentabilidade, em que foram exploradas as relações necessárias para seu desenvolvimento. A escolha da organização para investigação empírica dessa identidade teve como critério a seleção de uma das organizações que receberam a tipificação A+ no padrão do *Global Reporting Initiative's* (GRI)[15]. Além desse critério, buscou-se, também, por empresas que ao longo dos últimos anos demonstrassem preocupação em desenvolver práticas sustentáveis. Preferiu-se organizações que tenham demonstrado preocupações inerentes ao desenvolvimento sustentável por um período não menor que dois anos, em função da possibilidade de fazer a análise de características que apresentem expectativa de continuidade temporal. Acrescido a essa questão, considerou-se relevante a proximidade local para realização de visita do pesquisador em uma unidade da empresa.

Foram enviados e-mails para solicitação da pesquisa em três organizações que atenderiam ao que foi descrito. Ao obter resposta e também aceitação de uma delas, em seguida foi enviado um ofício para autorização da pesquisa. Adotou-se o nome "WK" para designar essa organização, isto para preservar o nome da organização, conforme solicitação prévia dos responsáveis.

Sendo assim, a organização escolhida foi uma multinacional que atua no ramo de papel e celulose com sede no Estado de São Paulo. Além de ser uma organização que alcançou a nota A+ no GRI, constatou-se que a organização objeto desta pesquisa foi premiada recentemente pela revista EXAME, tendo destaque em uma das categorias sobre práticas sustentáveis, figurando-se na lista das empresas mais sustentáveis do país. Além disso, aponta-se que ela possui representatividade na sociedade, dentre outros

[15] O GRI é uma instituição sem fins lucrativos que fornece uma arquitetura para produção de relatórios de sustentabilidade que atinge organizações de diversos tamanhos, locais e setores (DIAS, 2013). Os relatórios são classificados em níveis de declaração dos elementos da estrutura do GRI utilizados nos formulários das organizações sendo o nível A aquele com maior abrangência, e acrescenta-se o sinal + quando uma organização recorre a processos externos de garantia de fidelidade. Salienta-se que esta é considerada uma instituição reconhecida internacionalmente.

reconhecimentos. Notou-se que, desde 2014, a empresa integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa.

6.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Para a disposição da coleta de dados foram utilizados como instrumento entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos da empresa ou daqueles que fazem referência a ela. No que concerne à entrevista, entende-se que esse é um instrumento utilizado quando se deseja colher informações aprofundadas sobre um determinado tema, sendo um método eficiente para abordagens qualitativas. Para Godoy (2006, p. 134) a entrevista tem como objetivo "compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse".

A entrevista semiestruturada obedece a um rol de perguntas estabelecido anteriormente, mas que permitem ampliação e modificações durante a realização da entrevista. Segundo Creswell (2010), esse tipo de entrevista são perguntas que procuram extrair visões e opiniões dos sujeitos participantes. Assim, com essa aplicação, em que serão estudadas as narrativas dos sujeitos envolvidos no contexto social da organização, este instrumento permitirá inferir características da identidade e realizar a interpretação de significados pela descrição de fatos e situações vivenciadas pelos sujeitos na organização, o que fornece sentidos para a realidade social.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado (**apêndice A**) com pessoas que participam de funções chave na organização, principalmente aquelas que fazem parte de setores que exercem muita influência na vida organizacional, alta cúpula e gestores intermediários. A escolha dessa amostra da população foi determinada pelo papel dos sujeitos para a compreensão de quem somos enquanto organização, pois os ocupantes desses cargos têm o conhecimento da política e estratégias da organização com maior riqueza e também participam de processos decisórios, principalmente aqueles referentes às ações estratégicas, que refletem aspectos de atribuição de sentido (Munck, 2015) e características da identidade da organização. Assim, a investigação e coleta de dados, entre outras questões referentes ao tema, atentaram-se ao entendimento do *senseginvig* por parte dos líderes (Daft; Weick, 1984) para o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade.

Ainda, sobre as entrevistas, houve a preocupação em apresentar um termo de consentimento para os participantes, explicando o tema abordado na pesquisa e ressaltando

que os dados dos mesmos seriam preservados. Ao todo foram realizadas seis entrevistas, quatro delas presencialmente e duas pela utilização do recurso de vídeo. As perguntas elaboradas levaram em consideração a questão de pesquisa e os objetivos específicos do trabalho, em especial questões que almejam responder aos aspectos essenciais para a compreensão de quem nós somos enquanto organização sustentável e como eles foram desenvolvidos na organização WK. São exemplos de perguntas: Quem somos nós enquanto organização sustentável ou descreva a WK enquanto organizacional sustentável? Como se desenvolveu o conceito da sustentabilidade na organização? O que julga ou julgou importante para o fortalecimento da sustentabilidade na organização? O que diferencia esta organização de outras que não se declaram como sustentáveis? Quais "rótulos" são dados à organização relacionados à sustentabilidade? O roteiro completo das entrevistas consta no Apêndice A desta dissertação.

O quadro 8, a seguir, descreve as principais características das entrevistas realizadas, de forma resumida.

Quadro 8 - Principais Características das Entrevistas

Código	Cargo	Contato	Duração
E1	Coordenador de Meio Ambiente	Pessoalmente numa das Unidades do interior do Paraná	42 min
E2	Diretor de Recursos Humanos	Vídeo Conferência	30 min
E3	Gerente de Produção	Pessoalmente numa das Unidades do Interior do Paraná	43 min
E4	Consultor de Desenvolvimento	Pessoalmente numa das Unidades do Interior do Paraná	26 min
E5	Coordenador de Melhoria Contínua e Proteção Patrimonial	Pessoalmente numa das Unidades do Interior do Paraná	33 min
E6	Coordenador de Gente e Gestão	Vídeo Conferência	29 min

Fonte: elaborado pelo autor

O levantamento documental teve como intenção coletar informações da organização WK que evidenciem a sua história, identifiquem elementos que demonstrem conceitos centrais da organização e que forneçam dados pertinentes ao engajamento frente ao desenvolvimento sustentável, em especial, sobre eventos significativos para o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Os documentos, conforme Godoy (2006), são importantes no intuito de obter acesso as informações internas produzidas pela organização. As fontes consultadas foram documentos institucionais fornecidos pela organização, relatórios de sustentabilidade (GRI) e aqueles disponibilizados no endereço eletrônico da organização, ou seja, no *site* da empresa.

Faz jus a sua adoção por combinar com outras técnicas como a entrevista, tanto para ajudar nas formulações de perguntas como também no diálogo de informações para atribuir significados. Nesse sentido, argumenta Godoy (1995, p. 21) que a pesquisa quando analisa documentos tem por intenção o "exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares". Frente ao exposto a combinação dos métodos ou a sua utilização em particular revela-se perspicaz para o desenvolvimento deste trabalho.

6.3.1. Definição de Conceitos Operacionais

Na fundamentação teórica foram descritos vários conceitos complexos referentes aos temas abordados, que auxiliam na compreensão do problema de pesquisa, destacando-se que os conceitos são utilizados como base para análise de um fenômeno. Assim, a seguir apresentaremos os conceitos operacionais que proporcionarão a compreensão dos significados utilizados na pesquisa pelos interessados, e, além disso, servirão como suporte para a coleta e análise dos dados.

Quadro 9 - Definição dos conceitos operacionais

Conceito	Definição	Referências
Identidade Organizacional (IO)	Refere-se à definição sobre quem somos enquanto organização a partir do compartilhamento de crenças entre os membros sobre aquilo que é central, distintivo e estável por determinado período de tempo na organização.	Gioia et al., (2013); Gioia, 1998; Caldas; Wood Jr. (1997) Whetten (2006); Corley (2006); Albert; Whethen (1985)
Sustentabilidade Organizacional (SO)	Compreende a representação organizacional e sistêmica das viabilidades econômica, social e ambiental considerando diferentes escalas de tempo e espaço para cada uma delas, numa perspectiva de longo prazo. Leia-se que a representação sistêmica de viabilidades depende de e, também, orienta um processo decisório que respeita concomitantemente as exigências dos três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social).	Savitz e Weber (2007); Dyllick e Rockerts (2002); Elkington (1999); Borim-de-Souza e Munck (2009); Munck et al., 2013; Munck 2015)
Sensemaking Organizacional	Processo pelo qual significados são atribuídos aos eventos organizacionais a fim de reduzir ambiguidades existentes e produzir sentido, pautando-se na identidade, no caráter retrospectivo e na plausibilidade.	Weick (1995); Weick, Sutcliffe e Obstfeld, (2005)
IO vinculada à Sustentabilidade (IOS)	Refere-se ao entendimento sobre quem somos enquanto organização sustentável a partir de características centrais, distintivas e contínuas da sustentabilidade em contexto organizacional presentes no quadro 7.	Gioia et al (2013); Valente (2012); Munck et al. (2013) Munck (2015); Valente (2012); Elkington (1999) Savitz e Weber (2007); Hamilton e Gioia (2009)

Fonte: elaborado pelo autor.

6.4 ANÁLISE DOS DADOS

Em uma pesquisa científica a compreensão dos resultados perpassa pela análise dos dados, que tem por finalidade produzir sentido por meio do entrelaçamento dos dados advindos de diferentes fontes. Conforme Teixeira (2003, p. 191), a análise de dados "é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado". Deste modo, destaca-se que o pesquisador é peça fundamental na abordagem qualitativa para a apuração dos dados coletados, procurando observar no processo de análise atributos como a validade, a confiabilidade e a ética na interpretação dos dados (MERRIAN 1998).

Portanto, essa fase envolve um processo complexo que visa à formação de sentido e interpretação de significados verificados por meio de elementos retirados dos dados e contrabalanceado com aspectos teóricos que permitirão a leitura coerente da investigação do problema e dos objetivos propostos. Para tanto, foi utilizada a análise de narrativas mediante o arcabouço teórico da abordagem do *sensemaking* (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005), da literatura sobre identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985; Gioia et al., 2013; Gioia, 1998; Whetten, 2006; Corley et al., 2006; Hatch e Shultz, 1997) e da sustentabilidade em contexto organizacional (Savitz e Weber, 2007; Dyllick e Rockerts, 2002; Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Elkington, 1999; Munck e Borim-de-Souza, 2009; Munck et al., 2013; Munck 2015).

A análise de narrativas se justifica por ser um método que permite compreender, por meio dos relatos, aspectos marcantes que estão relacionados com crenças, valores, visões de mundo, aspectos históricos, ou seja, elementos peculiares para o entendimento de uma identidade. Conforme Alves e Blikstein (2006, p. 419), ela é uma forma de análise de dados que "procura entender o texto por sua totalidade, pela sua "grandeza", partindo de suas peculiaridades". Isto é, a narrativa é um processo capaz de produzir diferentes teias de significados e caminhos de interpretação (WEICK, 1995).

Ainda sobre a narrativa, Czarniawska (1998) ressalta que ela requer pelo menos três elementos - um estado original de coisas (um passado), uma ação ou um evento atual (o presente) e o estado de coisas consequente (um futuro). E, segundo o autor, a narrativa é uma forma de associação, uma maneira de unir coisas diferentes. Por isso, tem-se que as narrativas

evocam uma noção fenomenológica de tempo em que passado, presente e futuro se entrelaçam (MUNCK, 2015).

Ademais, as histórias são consideradas mais do que somente dados, constituem a vida organizacional, fornecem significados para as atividades organizacionais, além de ser a forma central de expressão da identidade organizacional (PENTLAND, 1999). Argumentam Alves e Blikstein (2010, p. 426) que organizações são espaços repletos de narrativas tanto de sucesso quanto de fracasso e que "as narrativas são elementos importantes na criação dos sentidos e dos conteúdos simbólicos no interior das organizações e no seu ambiente". Em adição, segundo Rese et al. (2010, p. 03) as "narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais bem como dar sentido a todo o contexto". Por isso, as narrativas em contexto organizacional são fontes valiosas de análise.

Dessa forma, a narrativa auxilia na compreensão da identidade de uma organização e também do processo de sua construção ou desenvolvimento, porque as pessoas, ao contarem histórias, narram eventos que produzem sentido das experiências passadas (Weick, 1995), evidenciando características fundamentais sobre quem somos.

Portanto, infere-se que a análise de narrativas possibilita, por meio de uma observação retroativa de acontecimentos (ver Weick, 1995), a compreensão da construção da identidade organizacional em razão da identidade implicar em uma reflexão sobre quem somos (Gioia, 1998), o que fazemos (Gioia e Thomas, 1996), enquanto organização, além de possibilitar a interpretação da sustentabilidade organizacional ao cobrir, pelo aspecto histórico, as diferentes escalas de tempo relacionadas ao desenvolvimento dos três pilares do conceito. Desse modo, a utilização desta técnica se mostrou plausível para a investigação empírica no ambiente organizacional, atentando-se ao que se pretende alcançar com esta pesquisa.

Exposto isso, no presente trabalho, as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior tratamento. Após, foram selecionados trechos dos documentos e das falas dos entrevistados que continham expressões significativas condizentes com os objetivos do trabalho, em particular buscando compreender a identidade por meio da reflexão sobre quem somos enquanto organização sustentável e possíveis eventos que evidenciassem o desenvolvimento dessa identidade. Na sequência, com o intuito de integrar os dados obtidos, estes foram organizados tendo por base o roteiro de entrevistas **(apêndice A)**, além de ser utilizada uma planilha de apoio **(apêndice B)** para melhor visualização desses dados, em que buscou-se por semelhanças, padrões e diferenças entre as narrativas, com a finalidade de alcançar intepretações plausíveis que consolidam ou limitam o conteúdo em destaque.

A seleção das narrativas foi feita utilizando-se, principalmente, de dois níveis de estruturas narrativas destacados por Pentland (1999), o texto e a estória. O primeiro subscreve um trecho específico de uma estória contado por uma determinada pessoa e o segundo diz respeito à versão de uma fábula (descrição de uma sequência de eventos e seus relacionamentos) a partir de um ponto de vista específico (PENTLAND, 1999 apud MONTENEGRO, 2009). Também, utilizou-se na seleção, agrupamento e intepretação das narrativas, a teoria do *sensemaking*, para apurar o sentido das informações, verificando expressões que reduzem as equivocidades percebidas por elas.

Sendo assim, a análise foi realizada com base nos objetivos do trabalho, no roteiro de entrevistas e por meio das categorizações advindas da fundamentação teórica. Os trechos que demonstram aspectos relacionados ao desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade na WK foram interpretados buscando eventos marcantes da história da organização, associados às ações sustentáveis desenvolvidas, principalmente, utilizando-se do *Framework* representativo da IOS (Figura 4), ou seja, a partir da observação das etapas: negociar declarações sobre o que é ser sustentável; articular um conceito norteador; atribuir sentido para sustentabilidade; experimentar significados promulgados; convergir para identidade consensual e preservar uma declaração consensual da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. A utilização do *Framework* em questão permitiu compreender diferentes passos para a configuração de uma identidade organizacional com foco na sustentabilidade e ressaltar o amadurecimento das características desta identidade na organização em estudo.

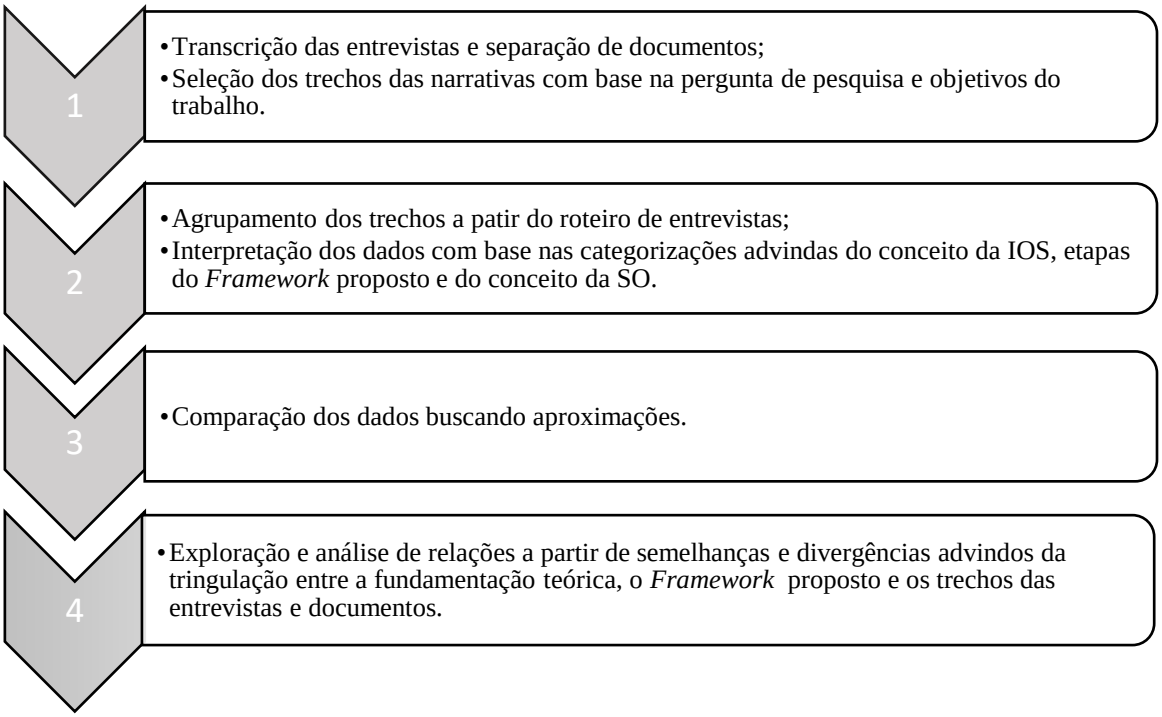
Nessa parte, além do *Framework* proposto, tomou-se, para auxilio da interpretação dos dados, a teoria do *sensemaking* e a abordagem da sustentabilidade organizacional, esta última, em particular, por meio dos quadros 3, 4, 5 e 6 apresentados no capítulo sobre sustentabilidade organizacional e no capítulo sobre as interações entre identidade, *sensemaking* e sustentabilidade organizacional. Assim, essa base teórica contribuiu, entre outras coisas, para demonstrar um sentido para os eventos observados, no conhecimento de uma perspectiva para sustentabilidade adotada pela organização e no entendimento das características da sustentabilidade em contexto organizacional. Ademais, as narrativas que contemplaram as características que definem a organização estudada enquanto sustentável foram ajustadas e analisadas observando os critérios do que é central, distintivo e relativamente duradouro (Gioia et al., 2013).

Desse modo, foi possível identificar os atributos da identidade vinculada aos preceitos da sustentabilidade presentes na organização WK e compará-los com aqueles

apresentados na fundamentação teórica (em especial, por meio do quadro 7). Do mesmo modo, também foi possível descrever etapas de desenvolvimento dessa identidade, objeto de estudo, e compará-las com o *Framework* proposto (figura 4), explorando as semelhanças entre eles e desafios que se apresentaram.

Para melhor esclarecimento das etapas da análise de dados visando compreender a identidade organizacional centrada na sustentabilidade na organização em estudo, tendo por base a reflexão sobre quem somos nós enquanto organização sustentável, segue o exposto na figura 5.

Figura 5. Etapas da análise de dados



Fonte: elaborado pelo autor

6.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Inicialmente, há de se reconhecer que, em qualquer pesquisa, as escolhas teóricas e metodológicas apresentam, por vezes, limitações devido aos recortes que são necessários para o seu desenvolvimento. Também, aspectos observados na coleta de dados, como dificuldades de entendimento do assunto central da pesquisa ou mesmo de algumas expressões na pesquisa pelos membros da empresa nas entrevistas, sobre algum conceito

utilizado, também, de modo geral, apontam situações que podem tornar-se fatores limitantes do trabalho.

Em especial, sublinha-se que o trabalho executado, por conter a predileção de estudar uma forma de desenvolvimento de um assunto no campo organizacional ainda pouco vislumbrada por outros estudiosos, enfrentou decisões, as quais podem por inúmeros fatores peculiares aos temas (leia-se identidade organizacional e sustentabilidade organizacional) terem restringido o desenvolvimento em determinados pontos da problemática proposta.

Dessa forma, as limitações da presente pesquisa podem ser divididas em uma linha teórica e outra empírica. No que se refere à parte teórica, os recortes escolhidos para os conceitos da identidade organizacional e sustentabilidade em contexto organizacional evidenciam algumas das faces de um grande campo de estudos sobre os temas incorporados no trabalho. Escolheu-se como linha mestra para a interpretação da identidade a perspectiva construtivista, sendo uma visão da identidade compartilhada entre membros da organização, tendo como foco o parâmetro *"inside"* da organização, porém com ênfase no *sensegiving* advindos dos membros de nível tático e corporativo. Assim, com pouca atenção aos aspectos *outside*, como o contexto institucional que podem afetar a identidade da organização.

Quanto à sustentabilidade organizacional, pela sua complexidade inerente, alguns elementos que podem estar associados ao seu acontecimento não foram abordados neste trabalho, como os aspectos relacionados ao poder e à política (Dovers, 1996) nas organizações. Cabe salientar que para o entendimento da sustentabilidade em contexto organizacional, sugeriu-se a lógica integrativa dos três pilares, fundamentada em Elkington 1999; Dyllick e Rokerts 2002; Jamali, 2006; Borim-de-Souza e Munck, 2009; Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011) e outros. Da mesma forma, em relação à compreensão das características da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, seus atributos partiram dessa lógica dos três pilares (econômico, social e ambiental), no entanto outras proposições também podem ser consideradas.

Ainda sobre o desenvolvimento da pesquisa teórica, algumas situações podem ser citadas, não como limitação, mas sim como dificuldades encontradas por ocasionarem morosidade ou terem acarretado em desarranjos no andamento da pesquisa, como o acesso a determinados artigos e livros internacionais, por causa dos preços relativos à sua aquisição. E, também, a complexidade da própria temática empregada, pois observa-se que existem na literatura diferentes abordagens, como citadas anteriormente, para tratar sobre identidade organizacional e também sobre sustentabilidade organizacional. Ademais, acredita-se que, devido a isso, a conexão entre os temas para a elaboração do modelo teórico proposto sobre a

compreensão do desenvolvimento da identidade de uma organização sustentável pode ter causado algum apontamento não intencional.

Na parte empírica foram fatores moderantes o número de entrevistas que foram acordadas que, por causa da dificuldade de autorização dos responsáveis para a realização das entrevistas e também a dificuldade de serem realizadas mais viagens e visitas pelo pesquisador, devido ao custo da viajem e estadia, tanto na unidade mais próxima quanto para visita em outras mais distantes. Em razão disso as entrevistas não foram ampliadas. Essas duas questões também freariam os intentos de mesclar outros métodos, como a adoção da observação participante que também poderia contribuir com a investigação da compreensão dos membros sobre as crenças que são compartilhadas na organização.

Ressalta-se também que não houve acesso a muitos documentos internos que pudessem relatar sobre fatos históricos da empresa. Acredita-se que essa dificuldade foi devido a pouca atenção atribuída pelos responsáveis, membros da organização, no auxilio da pesquisa, em viabilizar o fornecimento desses documentos. Para amenizar tal fato, buscou-se por outras fontes que apresentavam dados históricos da empresa, como site de revistas de circulação nacional, publicações online e um trabalho acadêmico que teve como objeto de pesquisa a mesma empresa.

Além disso, enfatizou-se o desenvolvimento da identidade na organização estudada a partir dos líderes organizacionais destacando o nível de liderança ou aqueles que estão próximos à alta gerência. No entanto, compreende-se que outros níveis também podem ser explorados para fortalecer o conceito da identidade ou demonstrar dificuldades na internalização dos preceitos da sustentabilidade na identidade da organização.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo inicia-se com a descrição resumida da Empresa, de modo geral, para que os leitores tenham conhecimento sobre a abrangência da organização, seu ramo de atuação e seus possíveis interesses. Depois, foi apresentado um breve histórico da organização com atenção aos acontecimentos mais importantes ressaltados pelos documentos acessados e pela linha do tempo da organização, disponível em seu endereço eletrônico. Na sequência, foram desenvolvidas mais duas seções destinadas à apresentação e também análise dos dados, atendendo aos objetivos específicos que demandam a investigação empírica do trabalho, quais sejam: a identificação de atributos da identidade organizacional vinculadas à sustentabilidade na organização objeto de estudo e a descrição do desenvolvimento dessa identidade. Ressalta-se que o nome da empresa será preservado, como relatado anteriormente, e que também será utilizada a sigla WK, de forma fictícia, ao referir-se à organização diretamente ou a documentos relativos a ela.

7.1 A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO – APRESENTAÇÃO

A pesquisa foi realizada em uma organização que possui sede no Brasil e que atua no setor de papel e celulose. A empresa possui 17 unidades industriais, sendo 16 distribuídas pelo território nacional e uma que se encontra na Argentina. Além disso, ela conta com escritórios comerciais em oito estados brasileiros, uma filial nos Estados Unidos, um novo escritório na Áustria e representantes comerciais em vários países.

É uma empresa que possui um portfólio de produtos bem variado, que contempla papeis e cartões para embalagens, celulose e a comercialização de madeiras em tora que são oferecidos no mercado nacional e internacional. Tem-se que a empresa exporta seus produtos para mais de 60 países e teve recentemente uma geração de mais de R$ 6 Bilhões em receitas. Além disso, ela possui cerca de 235 mil hectares plantados com pínus e eucalipto, bem como 210 mil hectares de matas nativas preservadas.

Ressalta-se que a organização WK atua em um setor que possui importante representatividade social. Isso se verifica pelo fornecimento de papeis de embalagens e sacos industriais que são utilizados na proteção e segurança de diversos tipos de produtos, incluindo aqueles perecíveis; também, pela produção de papeis de outros tipos que são utilizados no dia a dia das pessoas, entre eles papeis para impressão, embalagens e o papel higiênico.

No site da empresa consta que a sua gestão está orientada para o desenvolvimento sustentável, tendo como intenção buscar o crescimento integrado e responsável que une

rentabilidade, desenvolvimento social e compromisso ambiental. Também que ela tem participação na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa e que a empresa é signatária do Pacto Global da ONU e do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo. Por isso, busca-se por fornecedores e parceiros de negócio que sigam os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade.

Além disso, a organização WK possui certificações e prêmios conquistados que estão associados às demandas da sustentabilidade, em especial, é evidenciado em seu endereço eletrônico que ela foi a primeira empresa no setor no hemisfério Sul a receber a certificação FSC® - Forest Stewardship Council® (FSC-C022516) que atesta uma gestão que conserva os recursos naturais, proporciona condições justas de trabalho e estimula boas relações com a comunidade (DOCUMENTO DA EMPRESA, SITE DA WK).

Por último, conforme a própria apresentação formal da organização, a WK possui como valor norteador o respeito às comunidades nas regiões em que ela atua, atentando em desenvolver critérios claros de governança, dar transparência aos seus atos e promover o engajamento dos públicos locais. Além disso, como observado no relatório de sustentabilidade de 2015, ela gera cerca de 16 mil empregos (diretos e indiretos) e investe no desenvolvimento das pessoas com foco nas competências de seus negócios e na promoção do bem-estar e da segurança.

As considerações apresentadas sobre a organização demonstram a importância dela, em geral, para o contexto nacional e para as regiões em que está inserida. Nota-se que ela pode contribuir com o desenvolvimento do país devido à geração de riqueza, à empregabilidade e ao fornecimento de produtos que são utilizados em diversas áreas sociais. No entanto, também, observa-se que as ações executadas pela empresa devem ser realizadas com cuidado, porque pela ocupação que ela possuiu em território nacional e pelo que produz e comercializa, do mesmo modo que podem gerar benefícios, podem gerar sérios impactos negativos para a sociedade e meio ambiente.

7.2. RELATOS DA HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

A história da organização foi descrita para proporcionar uma compreensão maior sobre a organização, bem como estabelecer, em linhas gerais, momentos que foram considerados importantes para questões da sustentabilidade na organização que, por sua vez, serão explorados na descrição do desenvolvimento da identidade organizacional objeto de

estudo. Para o estudo da identidade também a história tem papel importante, sendo uma característica central, porque uma organização saberá se ela está agindo com caráter quando ela possuir uma história de ação condizente com a sua fundação ou valores (GIOIA et al., 2013).

A origem da "WK" está ligada à chegada de seu fundador, em 1889. Vindo de uma de uma pequena cidade da Lituânia, ele se estabelece em São Paulo, local em que montou a empresa de tipografia e importadora de artigos de escritório. Em 1890, fundou juntamente com seus irmãos e com seu primo, a WK Irmãos & Cia. A empresa, dirigida diretamente por seus proprietários, mantinha a linha de atuação da organização por meio da comercialização de produtos de papelaria importados e de artigos para escritório (WK, 1999 apud HOFF, 2008).

Em 1903, ao aspirar à ampliação do negócio que incluiu a produção de papel, a empresa arrendou uma Fábrica de Papel Paulista, a qual tinha como atividade a produção de impressos, folhinhas e confetes a partir de trapos. Depois, com a intenção de adquirir o conhecimento necessário para o desenvolvimento de uma moderna fábrica de papel, os irmãos viajaram à Europa e, ao retornarem ao Brasil, os sócios iniciaram a construção da primeira fábrica do grupo (WK, 1999 apud HOFF, 2008).

Esta empresa iniciou suas atividades em 1909 e em 1918 sua capacidade de produção diária já chegava a 5 toneladas de pasta mecânica, 12 toneladas de papel para embrulho, papel colorido para impressão e para escrever e 10 toneladas de papelão de palha de cartolina (WK, 1999 apud HOFF, 2008). E, seis anos depois, a empresa já estava entre as três maiores fábricas do setor, no país, tornando-se importante núcleo de pesquisa de novos produtos (HOFF, 2008).

No final da década de 1930 o grupo WK inaugura uma fábrica no Paraná, atualmente denominada Unidade de Monte Alegre. A instalação dessa unidade foi considerada um fator importantíssimo da trajetória do grupo, visto que essa foi a primeira fábrica integrada de celulose e papel do Brasil, o que marcou a entrada do país no ranking dos produtores mundiais de papel. Além disso, a instalação da unidade impulsionou o reflorestamento com araucária que se iniciou ao longo dos anos quarenta e também o pinus e o eucalipto foram introduzidos como espécies adequadas ao reflorestamento. A pesquisa desenvolvida pela empresa passou a ter uma concentração na produção de sementes, desenvolvimento de biotecnologia e novos sistemas de propagação vegetativa e formação de jardins clonais, que acelerassem a formação dos maciços florestais (WK, 1999 apud HOFF, 2008).

A preocupação com a produção florestal levou o grupo WK a instalar, na década de 1960 uma fábrica também no sul do país, em Santa Catarina, próximo a áreas que foram adquiridas para fins de reflorestamento. A fábrica teve sua construção iniciada no ano de 1967, com as atividades produtivas começando dois anos depois, em 1969, tendo a unidade sido desenvolvida para produzir celulose e papel *kraft* natural (específico para produção de embalagens industriais e envelopes). Além disso, ela foi pioneira no país no branqueamento de celulose através do processo dióxido de cloro (MEMORIA DA EMPRESA, 2016; WK, 2007 apud HOFF, 2008).

Destaca-se que, num determinado período da história da empresa, houve a necessidade de maior diversificação das atividades produtivas, o que impulsionou que a empresa adquirisse e desenvolvesse unidades produtivas ligadas a outros ramos, como fósforos, azulejos e produtos sintéticos (HOFF, 2008).

No ano de 1960, houve uma grande mudança no sistema administrativo da empresa; criou-se o Conselho Consultivo. A partir dessa mudança, o Grupo WK iniciou sua profissionalização administrativa em suas empresas (WK, 2007 apud HOFF, 2008). Os anos que se seguem foram marcados pela reestruturação organizacional da empresa, que começa a alinhar suas várias fábricas a partir de atividades afins, bem como pelo início de atividades de empresas, como outra unidade no interior do estado de São Paulo (HOFF, 2008).

Em 1976, com a nova lei de Sociedades Anônimas, foi estabelecido o Conselho de Administração da organização, constituído pelos seus acionistas. O processo de profissionalização passa a ser encaminhado de forma mais nítida a partir do Conselho, com diretorias eleitas pelo próprio Conselho. Os sócios-gerentes conduziram a profissionalização das empresas, com o apoio de especialistas que foram contratados tendo em vista sua capacidade técnica e competência gerencial, ao contrário de serem escolhidos entre os componentes das famílias majoritárias. Nesse contexto, os estatutos das empresas do grupo foram sendo, gradativamente alterados, adequando-se aos novos rumos delineados para o grupo. Além disso, também houve a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (MEMORIA DA EMPRESA, 2016; WK, 2007 apud HOFF, 2008).

A década de 1980, parecido com o que ocorreu na década anterior, foi marcada por profundas modificações na estrutura organizacional do Grupo, além da ampliação de suas atividades. O objetivo continuava a ser o agrupamento das empresas que possuíam atividades afins, o início de novas unidades, como a Unidade de Piracicaba em SP e a aquisição de novas empresas como uma Companhia de Celulose do Sul, em Guaíba, RS. Em agosto de 1989 foi

constituída a WK Fabricadora de Papel e Celulose S.A. para administrar as atividades fabris do Grupo, tornando-se uma *holding* (WK, 2007 apud HOFF, 2008).

Ainda, na década de 1980, destaca-se como marcos para a organização, a criação do parque ecológico numa cidade do Paraná onde está localizada uma das unidades; começo das atividades do Programa de Fitoterapia da Empresa, com objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades e o multiuso racional da biodiversidade dos mais de 85 mil hectares de matas nativas e sub-bosques que convivem com as plantações comerciais da região; e, em 1989, iniciam-se os trabalhos de educação ambiental nas Indústrias WK de Papel e Celulose, no Paraná (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA EMRPESA, 2015; HOFF, 2008).

Posteriormente, no início dos anos 1990, a empresa ampliou sua atividade na área de papeis descartáveis e conquistou a posição de maior empresa de produção brasileira de papéis sanitários. Em 1997, estabelece-se uma *join venture* com outra empresa para a produção de papéis sanitários e também, nesse mesmo ano, acontece a separação das Unidades de Negócio, Embalagens e Descartáveis. Após, em 1998, a empresa conquista um importante reconhecimento associado às ações sustentáveis. As florestas da WK foram certificadas pelo Forest Stewardship Council® - FSC® (FSC-C022516) pela adoção de práticas ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, sendo a primeira empresa das Américas do setor de celulose e papel a receber tal certificação (MEMÓRIA DA EMRPESA, 2016; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA, 2015).

Após reestruturação societária, no início da década de 2000, foi criada a WK S.A., momento em que há uma concentração das operações em uma empresa de capital aberto. A partir de 2002, o grupo passou a dar maior atenção ao desenvolvimento de produtos que agreguem valor aos negócios dos clientes. Iniciaram-se exportações de papel cartão para o mercado norte-americano, além do estabelecimento de novos clientes com a exportação de celulose solúvel na Europa, Estados Unidos e China. O início do século XXI trouxe um cuidado especial quanto ao foco das linhas de produção da empresa. A reorientação se expressa de forma mais intensa em 2003, quando a WK S.A. deixa de produzir papel para imprensa e sai do setor; também deixa o setor descartáveis (MEMÓRIA DA EMRPESA, 2016; WK, 2007 apud HOFF, 2008).

O ano de 2004 chegou com uma nova série de mudanças e conquistas para o Grupo. Nesse período a empresa passou a integrar o Chicago Climate Exchange (CCX), tornando-se a primeira empresa brasileira a participar da bolsa de créditos de carbono.

Também houve um investimento de expansão na unidade central do Paraná. Além disso, houve o lançamento de um programa de educação ambiental em Santa Catarina (MEMÓRIA DA EMRPESA, 2016; HOFF, 2008).

Os resultados socioambientais da empresa ao longo de sua trajetória tornaram-se mais visíveis e reconhecidos a partir de 2005. Conforme pesquisa realizada por Hoff (2008), observou-se que os funcionários da empresa, entrevistados durante a pesquisa de campo, atestaram a postura sócio ambientalmente correta da empresa, ao menos nas conversas informais, afirmando que isto faz parte da cultura da organização. A primeira conquista do ano de 2005 foi a concessão do selo Forest Stewardship Council (FSC), às florestas da WK em Santa Catarina. Com isso a empresa passou a ter praticamente 100% de suas florestas certificadas. Outro fato marcante ocorrido na mesma época foi o lançamento do Programa WK Jovem de Futuro em diferentes unidades. Esse programa é considerado uma das principais iniciativas até então da organização na área de Responsabilidade Social e tem como objetivo apoiar os jovens como agentes de desenvolvimento comunitário nos municípios onde a empresa se faz presente (WK, 2007 apud HOFF, 2008).

Em 2008, inaugurou-se um projeto de expansão que promoveu a unidade no interior do Paraná para uma posição entre as dez maiores fábricas de papel do mundo e a WK como um todo entre os seis maiores fabricantes de cartões de fibras virgens. Tem destaque a nova máquina de papel que duplica a produção de papel cartão em um processo caracterizado por iniciativas que apontam para eficiência energética e ambiental. Além disso, relata-se que a capacidade da fábrica foi elevada de 700 mil para 1,1 milhão de toneladas/ano (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016). Acontecimentos em 2010 que merecem ser lembrados foram a utilização de uma nova tecnologia que garante fechamento seguro e eficiente dos sacos industriais, lançado em numa unidade de Santa Catarina e a criação e participação no Programa de Desenvolvimento no município do interior do Paraná e da sua região com base na diversificação da indústria madeireira, com diversas parcerias locais e estaduais (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016).

Em 2011, houve outras ações que estão atreladas à preocupação ambiental, como a instalação de nova caldeira de biomassa em uma cidade de Santa Catarina para redução nas emissões de gases de efeito estufa e do consumo de óleo combustível. Também a estruturação de um Comitê de Sustentabilidade.

Depois, são lembrados na linha histórica da empresa em anos posteriores como acontecimentos significativos: o investimento de R$ 220 milhões em nova máquina de *sackraft*, com capacidade de 80 mil toneladas/ano; a ampliação da capacidade de produção de

Sacos Industriais e de Papelão Ondulado na Unidade em Pernambuco (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016).

E, em 2014, aconteceu o lançamento da pedra fundamental de um grande projeto que se destinava a construção de uma nova Unidade de celulose da empresa, localizada também no interior do Paraná, com investimento de R$ 8 bilhões que incluíram as obras de infraestrutura. Sua inauguração ocorre em 2016, com capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas de celulose, o que faz da WK a primeira no Brasil pronta para fornecer, simultaneamente, celulose de fibra curta, celulose de fibra longa e celulose *fluff* (MEMÓRIA DA EMRPESA, 2016; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA, 2015).

Ao observar as informações de documentos e demais fontes disponíveis no *website* da WK sobre acontecimentos da sua história, notam-se algumas ações condizentes com o desenvolvimento sustentável, mesmo anteriores ao conhecimento e significado atual sobre o termo, principalmente, na década de 1980. Seguindo esse raciocínio, afirma Hoff (2008), a partir das informações coletadas nos documentos e entrevistas para a sua pesquisa realizada também na organização WK, que seria correto dizer que a organização WK, historicamente, preocupou-se em acompanhar a evolução tecnológica do setor e que por meio da pesquisa de campo é possível indicar que a preocupação ambiental e social, em particular em relação à comunidade ao entorno, revelam características que acompanham a gestão da organização, mesmo antes da sua formalização ou profissionalização. Ademais, para o autor, tendo em vista os documentos e as entrevistas que foram realizadas, é correto afirmar que esta é uma qualidade inerente à família WK.

No decorrer do capítulo alguns dos fatos abordados nos relatos históricos serão novamente citados, pois descrevem passos que a organização WK deu em relação ao desenvolvimento da sua identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Em resumo, observou-se que a WK tem na sua formação uma base familiar, que ela se preocupou em reestruturar-se e profissionalizar-se na medida em que os negócios foram expandindo. Também que ela manteve sua base florestal e que ela se preocupou em investir em tecnologia. Em relação à sustentabilidade, apesar de não se ter uma data específica sobre quando a organização se interessa por essas questões, observa-se que mais ou menos elas acompanham o histórico das discussões e evolução desse conceito, em que, como sustenta Voz (2007), as discussões se iniciam por questões voltadas para uma perspectiva ambiental, sendo acrescentado posteriormente também o pilar social.

Na sequência serão descritas as características que revelam os atributos da organização que estão vinculados à sustentabilidade em âmbito organizacional e que

representam elementos presentes na identidade da referida organização. Note que, aqui, foram tipificados aqueles atributos condizentes com uma organização sustentável à luz da literatura, sendo essa leitura feita decorrente do momento atual da pesquisa, ou seja, nesse determinado instante de tempo, visto que a identidade não é estática, portanto, ela continua em movimento e sendo reconstruída. Percebe-se isso, por exemplo, ao lembrar os argumentos de Weick (1995) sobre a construção de sentido organizacional, em que se relata que esse é um processo contínuo a partir da interação e que toma por base uma identidade que pode ser tanto reforçada quanto modificada ao longo do tempo.

7.3. REVELANDO A IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO WK ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL

Na organização estudada, por meio dos documentos e, em particular, pelas narrativas dos membros advindas das entrevistas, foi possível identificar atributos que demonstraram coerência com os preceitos da sustentabilidade em âmbito organizacional e que, por sua vez, revelam "quem somos nós enquanto organização sustentável" na WK. Atesta-se, conforme perspectiva adotada no trabalho, que a identidade organizacional representa as crenças fundamentais na organização, compartilhadas pelos membros, tendo por fundamento os critérios do que sejam atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros na organização (ALBERT; WHETTEN, 1985; GIOIA, 1998; GIOIA et al., 2013), com atenção para aqueles atributos que se referem especificamente a uma organização sustentável a partir da literatura levantada.

Ressalta-se que os atributos que representam o pilar **central** são aqueles tidos como essenciais na organização. Eles se manifestam nos valores chaves, nos programas, nas políticas, nas práticas, nos rótulos (etiquetas), etc; o pilar **distintivo** diz respeito aos atributos que distinguem uma organização de outras com as quais possam ser comparadas; e o pilar **relativamente duradouro** compreende aos atributos que obtiveram continuidade ou que relativamente permaneceram os mesmos ao longo do tempo (ALBERT; WHTETTEN, 1985; WHETTEN, 2006; GIOIA et al., 2013). Outrossim, a separação dessas dimensões foi utilizada na análise para melhor visualização da identidade pesquisada, de modo que os elementos caracterizadores de cada uma das dimensões representam a identidade como um todo.

Em particular, além das declarações formais, buscou-se pelas informações dos gestores e de membros do nível tático que influenciam e estimulam o desenvolvimento do

conceito da sustentabilidade na organização, por meio do processo de *sensegiving* ao determinar um sentido organizacional para a sustentabilidade, com vistas a estabelecer ou reconstruir uma identidade organizacional. Pois, como Weick (1995) argumenta, a construção de sentido na organização é um processo que auxilia a manutenção, preservação ou reconstrução da identidade.

Assim, a partir da leitura dos dados e pelas semelhanças encontradas nas narrativas compreendeu-se que a WK é uma empresa de base florestal de grande porte no país, que atua no ramo de papel e celulose e tem buscado agir por meio de uma gestão responsável considerando preceitos da sustentabilidade. Enquanto organização sustentável ela pode ser descrita, sob a ótica de seus membros, como uma organização que prima pela saúde financeira do negócio, respeita o meio ambiente e a comunidade da qual faz parte, possui bom relacionamento com seus *stakeholders*, tem visão de longo prazo, reconhece a importância de agir com transparência e responsabilidade na condução dos negócios, considera a inovação como valor para o desenvolvimento de processos e produtos, busca promover o desenvolvimento local e de seus colaboradores, preocupa-se com a saúde e segurança das pessoas, em cumprir a legislação e em integrar os três pilares da sustentabilidade em seus processos decisórios. Tais alegações caracterizam a identidade da organização WK vinculada aos preceitos da sustentabilidade no instante de tempo em que foi realizada a pesquisa, lembrando que a identidade está em constante construção (Weick, 1995; Gioia et al., 2013) e que foi exemplificada aqui por meio de termos chancelados, de forma a facilitar o estudo.

Na sequência, foram descritos os trechos das narrativas que evidenciam os atributos que definem a WK enquanto organização sustentável e que demonstraram a busca por vinculação aos preceitos da sustentabilidade, tomando-se por base as dimensões da definição adotada da identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985; Whetten, 2006; Gioia et al., 2013), ou seja, aquilo que é central, distintivo e relativamente duradouro.

7.3.1. Atributos centrais e relativamente duradouros da identidade da organização WK em relação à sustentabilidade.

Para compreensão dos atributos centrais e aqueles tidos como estáveis ao longo de determinado período de tempo sublinhou-se os trechos das narrativas dos entrevistados e dos documentos, tendo por base perguntas como: Quem somos nós enquanto organização sustentável? Quais rótulos são dados à WK enquanto sustentável? E quais características da sustentabilidade estão consolidadas nos processos decisórios da organização? Além disso,

também foram observados aspectos que remetem aos valores da empresa que estão associados aos preceitos da sustentabilidade. Muitos dos atributos considerados fundamentais para a organização estão relacionados ao aspecto temporal (Albert e Whetten, 1985), principalmente em relatos que apresentam pontos históricos da organização, por isso podem aparecer na mesma narrativa, tanto um quanto o outro.

Sobre quem somos nós enquanto organização sustentável, a compreensão das narrativas revelam expressões semelhantes que demonstram atributos consensuais como respeito ao meio ambiente, atenção à segurança e saúde dos trabalhadores, preocupação em promover o desenvolvimento local, preocupação com os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental). São exemplos os relatos dos trechos a seguir:

> Somos uma empresa de base florestal diferenciada e de gestão responsável, compromissada com a biodiversidade. Trabalhamos de forma colaborativa com nossos clientes e fornecedores, sempre pautados pela inovação e melhoria constante de nossos produtos e processos. Promovemos o engajamento e desenvolvimento da nossa Gente e comunidades onde atuamos, visando resultados crescentes e sustentáveis para toda a cadeia de valor, de forma integrada (SITE DA WK, 2016; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).
>
> Para a WK, sustentabilidade possui um profundo significado na história e na vida da empresa. É o fundamento maior da gestão dos negócios e um compromisso de longo prazo com os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades. Das florestas às embalagens, existe um modelo de autossuficiência, respeito ao meio ambiente e estímulo ao desenvolvimento das comunidades que integra toda a cadeia produtiva (SITE DA EMPRESA, 2016).
>
> Temos como uma de nossas prioridades... o investimento constante na capacitação e no desenvolvimento de nossos colaboradores, bem como na promoção de seu bem-estar e de sua segurança. Já no relacionamento com as comunidades vizinhas às nossas operações, procuramos agir com transparência, minimizando possíveis impactos de nossa atividade e promovendo o desenvolvimento local. Seguimos a aplicação do princípio da precaução estabelecido na Conferência Eco-92 e avaliamos constantemente todos os aspectos que apresentam riscos ao meio ambiente, à saúde e à segurança de colaboradores, clientes e comunidades impactadas por nossas atividades" (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Eu descrevo a WK como uma empresa sustentável, bem sólida, ótima de se trabalhar que não mede recursos para atingir seus objetivos [...] definiria como uma empresa é... é ***ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente bem viável*** *(ENTREVISTADO 01).*

[...] como uma empresa que é da sua natureza se ***preocupar com o ambiente****, com* ***a comunidade****, com* ***todos seus stakeholders*** *para que ela tenha resultado sempre (ENTREVISTADO 02).*

É uma empresa que traz todas as suas ações ***sempre com foco em segurança, meio ambiente****. Meio ambiente não só no contexto de árvore e floresta, mas meio ambiente associado às pessoas do entorno, fornecedores, prestadores de serviços [...] a WK é muito*

*cuidadosa em relação aos impactos que causam... **cuidado com o meio ambiente e as pessoas ao entorno** (ENTREVISTADO 04).*

*Eu vejo que a WK primeiro faz questão de demonstrar isso (ser sustentável) como um valor; a gente percebe isso no dia a dia [...] **na área de segurança** na busca constante pela mitigação dos riscos aos trabalhadores, garantir que eles tenham um ambiente saudável e seguro para trabalhar. **A parte de gestão ambiental**... **preocupação com os impactos gerados pela empresa** porque uma empresa de papel e celulose tem seus impactos atrelados a sua operação. [...] por ser uma **empresa que tem uma influência muito grande** na região, em termos sociais **pela empregabilidade que ela gera**, seja diretamente, seja indiretamente (ENTREVISTADO, 05).*

*Vejo uma empresa **economicamente muito sustentável**, buscando o fortalecimento financeiro, buscando ter as melhores condições, buscando ter uma saúde financeira forte, também como uma **empresa reconhecida pelas práticas ambientais,** desde um manejo de plantação, de plantio, porque ela usa recursos da natureza como também em relação aos danos ambientais, ao consumo de água, isso é muito forte, esse apelo ambiental; e tem também uma **forte atuação social**, o apelo de impacto da sociedade mesmo, então assim, desde desenvolver socialmente as cidades onde ela está inserida com recursos que sejam aderentes... quanto também da sociedade interna, dos colaboradores, com práticas aderentes de gestão de pessoas que ela faz, com o desenvolvimento, com programas de saúde e segurança, políticas salariais, enfim. Então, **esse eixo ambiental, econômico e social ela é muito reconhecida nisso** (ENTREVISTADO 06).*

Especificamente sobre valores, como Whetten (2006) sugere, por meio de programas, políticas e processos essenciais podem estar os valores mais intrínsecos da organização revelando também o que é essencial para ela. Os trechos das narrativas dos membros revelam valores defendidos pela organização como a segurança das pessoas, preocupação ambiental, compromisso com a legislação, além da transparência do negócio.

*Primeiro está a **segurança das pessoas**, a segurança de nossos processos, depois vem a **garantia de um meio ambiente adequado**, **uma minimização de seus impactos**, depois a **parte de produção e relacionamento com os clientes** [...] Então, primeiro a segurança do trabalho de maneira geral, a WK quer que as pessoas voltem para casa da mesma forma que chegaram aqui, íntegra, sem lesões, sem nenhum tipo de acidentes, depois garantir que nossos processos não afetem a comunidade, nem o meio ambiente ou se afetem, afetem da menor forma possível e atendendo tudo que tem de legislação para atender. E, terceiro, entra a parte de produção, a viabilidade dos nossos processos e que atenda os clientes de forma adequada (ENTREVISTADO 01).*

*A **política ambiental é uma coisa solidificada**, é uma regra que a gente não quebra. Existem legislações que nos controlam e nos monitoram e isso é cumprido como uma regra, como um valor importante na companhia e qualquer funcionário da empresa sabe disso (ENTREVISTADO 03).*

*Outro ponto é a **transparência do seu negócio**, ela é uma empresa aberta e transparente, ela é transparente em relação ao que ela faz e como ela usa o seu capital, é um*

nível de transparência muito claro. E ela é muito forte nos produtos que ela faz, WK procura entregar seus produtos dentro do prazo, da qualidade (ENTREVISTADO 03).

[...] ***segurança é um valor forte*** *ao colaborador, é...* ***transparência nas suas relações*** *com os fornecedores, com a comunidade, ser vista como uma empresa honesta e de credibilidade seja em qualquer mercado que ela atue (ENTREVSITADO 06).*

Sobre os rótulos dados para a organização WK em relação à sustentabilidade tanto internamente quanto externamente indicando aspectos centrais:

[...] posso ir em algum órgão ambiental, apresento um projeto... eles falam nossa mas a WK é um exemplo mesmo de como fazer... e hoje quando eles têm uma dúvida ou uma legislação, eles envolvem a WK para junto com os órgãos ambientais definir como vai funcionar no estado do Paraná. Ela é muito confiável e transparente, ***confiável e transparente*** *é um exemplo, isso posso te afirmar (ENTREVSITADO 01).*

Como uma ***empresa justa****, como uma empresa que gera oportunidade, como uma empresa honesta, como uma* ***empresa cumpridora de leis****, como uma empresa que não faria nenhuma mudança nos seus valores éticos para conseguir algum tipo de negócio... o grau de confiança dos funcionários é muito alto e isso se comprova pelo baixo "turnover", pela baixa rotatividade dos profissionais [...] O vínculo é muito forte e justo das duas partes, uma empresa sólida, uma empresa com mais de cem anos em constante crescimento, então mostra que ela tem potencial, que ela tem longevidade...* ***confiança*** *é um termo que rotula bem essa relação (ENTREVSITADO 03)*

Orgulho*, orgulho de ser WK, orgulho é uma palavra forte. Se você conversar com qualquer nível de colaborador vai notar essa questão... orgulho em fazer parte, orgulho em construir... tem também é, me foge a palavra, desbravamento, ousadia né,* ***inovação****. Então aqui dentro a gente tem um mix que é inovação e cuidado com a cultura, com esse aspecto assim mais de conservar raízes. [...] Uma empresa* ***que respeita o meio ambiente****, cuida do meio ambiente, isso é uma fala que se escuta até mesmo fora da empresa (ENTREVISTADO 04).*

Não adianta ela ser extraordinária em produção, em custo e não ser extraordinária em preservação do meio ambiente. E a sustentabilidade está intrínseca a isso, ***[...] não adianta ser uma empresa que entrega muito resultado, que gera lucro aos seus acionistas, mas há um contraponto ambiental, um contraponto na sociedade*** *(ENTREVISTADO 05).*

Percebe-se que as expressões sublinhadas acima, sobre os rótulos, são significativas para o entendimento da organização em relação à sustentabilidade em contexto organizacional, principalmente em questões que estão associadas à responsabilidade social empresarial, considerado um estágio inicial de contribuição ao desenvolvimento sustentável, como asseveram Munck e Borim de Souza (2009). Registra-se como os rótulos mais lembrados: uma empresa cumpridora de leis, transparente, confiável (orgulho mencionado pelo E4 e empresa justa lembrada pelo E3 também pode ser relacionado ao sentido de

confiável por isso faz parte desse atributo) e que respeita o meio ambiente. O E5 traz uma expressão que se refere à consciência dos impactos ao meio ambiente e à sociedade. Apreende-se pela narrativa que a frase tem também relação com uma empresa confiável.

Ademais, o E4 também ressalta que a WK é uma empresa inovadora. Embora não seja um rótulo lembrado pela maioria, ele aparece em outros trechos de narrativas dos entrevistados de forma indireta e também nos documentos. Um exemplo mais específico sobre esse atributo será destacado posteriormente.

Sobre os atributos que estão consolidados no processo decisório relativos à sustentabilidade, registram-se os seguintes trechos considerados relevantes, advindos das entrevistas e de documentos que revelam tais aspectos:

> Desenvolvimento Sustentável para a WK é a busca por um crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade com desenvolvimento social e compromisso ambiental. Essas premissas orientam suas decisões estratégicas considerando aspectos fundamentais de **viabilidade econômica, respeito às localidades onde opera e suas comunidades, e a melhoria contínua de seu desempenho ambiental** (CÓDIGO DE CONDUTA DA WK, grifo nosso).

*Eu vou repetir os três pilares que funcionam para nós tomarmos as nossas decisões... elas tem que ser economicamente viáveis, qualquer coisa, nossas decisões tem que ser **economicamente viáveis**, elas tem que ser **ambientalmente corretas** e se envolver a parte social ela tem que ser **socialmente justa**. Esses são os três pilares que a gente tem para defender as nossas decisões e isso vem de cima né... e as decisões são cobradas que mostrem que estamos atendendo esses três pilares. Quando eu falo socialmente justa para ficar claro para você. Na parte industrial socialmente justa significa preocupação com qualidade de vida, preocupação com a segurança do trabalho, sempre forte na WK, mas agora vem com um valor gigantesco na companhia (ENTREVISTADO 01).*

*Você não vai trocar níveis de produção contra **meio ambiente**, você não vai trocar níveis de produção para prejudicar um **lado social**, não vai trocar níveis de produção que vão prejudicar o **lado econômico**. São coisas que norteiam as decisões que a gente toma no dia a dia e norteiam as decisões estratégicas que a gente toma para **médio e longo prazo**.*

[...] médio prazo para a gente é vinte anos, um ciclo de madeira dura dez anos, então qualquer decisão que é tomada hoje para plantar determinada espécie de eucalipto vai refletir no seu negócio dez anos depois (ENTREVISTADO 03).

A empresa é muito boa em planejar seus prazos, ela tem o seu eixo de curto, médio e longo prazos... a maioria em relação à sustentabilidade é de médio e longo prazo. Por exemplo, se você pensar numa questão ambiental de médio e longo prazo... em relação ao desenvolvimento de florestas, em projetos de controles ambientais... alguns projetos de 3 a 6 anos e em outros ela (empresa) tem uma projeção em questões ambientais de 20 anos (ENTREVISTADO 06)

*Eu vejo muito forte as **políticas de segurança, saúde e meio ambiente**. Porque eu digo isso, porque todo ano a gente avalia esses indicadores de performance... e sempre*

estabelecemos novos desafios, e esses desafios estão vinculados às metas da organização... Por exemplo, eu tenho metas de segurança para atingir, metas de meio ambiente que eu preciso atingir como coordenador, como funcionário da empresa sabe. [...] quando eu digo meio ambiente, assim, o atendimento aos efluentes atmosféricos, cinzas... efluentes hídricos, atendimentos ao que é exigido pela legislação, uma preocupação séria com a segregação dos resíduos para onde vão, quem recebe, como que a companhia de catadores está inserida nesse processo (ENTREVISTADO 05).

Essas narrativas auxiliam no entendimento do que tende a permanecer constante em nível estratégico. Infere-se dos trechos como atributos relativamente consolidados: o cuidado com a segurança e saúde dos funcionários, a preservação do meio ambiente, o esforço em integrar os três pilares da sustentabilidade organizacional ao processo decisório e a visão de longo prazo. Esses são aspectos considerados relevantes e que fazem parte num período razoável de tempo na organização. Observa-se que o E5 não mencionou diretamente alguns dos pilares, no entanto, ele realçou questões que são pertinentes ao pilar ambiental e social. Ademais, sobre aspectos que possuem continuidade ao longo do tempo, ressaltam-se as considerações apresentadas no relatório de sustentabilidade da WK de 2015 sobre a inovação, no qual a inovação é considerada como um atributo característico da história da organização e que tem endossado conquistas e a liderança no mercado. Logo, esse atributo é tido como primordial e por ser histórico também é reconhecido como tendo continuidade ao longo do tempo. Para a organização, conforme explanado no relatório de sustentabilidade de 2015, o valor da inovação está em:

> [...] desenvolver novos produtos e aperfeiçoar os já existentes para atender às necessidades dos clientes e melhorar o desempenho econômico e ambiental na nossa cadeia produtiva;
>
> criar soluções para as propriedades físicas requeridas das embalagens de papel – tais como barreiras (água, vapor, gordura e pragas), porosidade, permeabilidade e rugosidade –, bem como nas operações de corte, vincagem, colagem, fechamento e impressão envolvidas nas linhas de conversão;
>
> otimizar processos de desenvolvimento, avaliação e qualificação dos fornecedores para dar mais flexibilidade às compras de insumos e serviços (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA WK, 2015).

Especificamente, em relação à sustentabilidade, relata-se:

> A inovação e a tecnologia são também os melhores aliados quando se trata de moderar nossa pegada ambiental. Utilizamos racionalmente recursos como a água e reduzimos os resíduos deixados por nossas operações industriais. Sabemos que toda atividade econômica enseja efeitos ao meio ambiente e às comunidades vizinhas, razão pela qual tratamos esses impactos de forma transparente e responsável,

> cuidando ainda de promover o desenvolvimento local (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA WK, 2015).

Outros trechos de narrativas já apresentadas também fazem referência à inovação como no discurso do E4 sobre rótulos dados à WK. Em adição, de forma mais específica, o E1 assevera que:

A inovação é super forte, tanto que (a WK) está construindo um centro de tecnologia novo. E nesse momento a WK até sinalizou, ela acha que uma das formas dela crescer é através de tecnologia, pois até onde eu tenho informação, as fábricas estão todas elas nos seus limites de produção, estão bem próximas de suas capacidades nominais. Então, vai surgir uma nova era de pesquisa e tecnologia bem significativa (ENTREVISTADO 01).

No trecho a seguir, em resposta à pergunta como você descreveria a WK enquanto organização sustentável, o E2 discorre sobre a natureza da organização e sua relação com a sustentabilidade de forma ampla. O discurso em questão auxilia no entendimento das características lembradas anteriormente e também pode ser usado como forma de reforçar atributos e como uma forma de esclarecimentos para os atributos em relação à sustentabilidade na empresa WK destacados pelas narrativas apresentadas. Leia-se:

A WK tem um modelo de negócio extremamente inteligente e robusto porque ela tem uma floresta que ela manuseia de forma sustentável para gerar insumo, para gerar celulose, para fazer papel e cartão... ela está extremamente verticalizada e ela vende para o mercado brasileiro e o mercado internacional... Dado esse modelo de negócios muito feliz. Este modelo de negócio só existe enquanto existir uma floresta. Se um dia ela deixar de manusear a floresta de forma sustentável a WK deixa de existir, então a competitividade que a WK tem e a sua razão de ser parte de um manuseio sustentável da floresta... Então ela tem que ser sustentável ecologicamente para ser sustentável empresarialmente.

E também... a empresa tem nas suas unidades fabris... lugares onde a empresa acaba tendo uma importância relativa na economia enorme. Então, ela é a principal fonte de renda dessas cidades porque além de gerar empregos e salários, todo comércio, serviços, várias outras industrias acabam funcionando ao redor do que a empresa provoca. Então, se a WK não cuidar do seu entorno na comunidade ela deixa de ter esse convívio positivo com a comunidade no seu sentido amplo que ela mesma tá fazendo crescer... então tem uma relação simbiótica com a comunidade. Quando digo para cuidar da comunidade seja de coisas ou aspectos ambientais como a emissão de carbono, tratamento de efluentes; seja projetos sociais de desenvolvimento da comunidade. Ela tem que ter essa relação simbiótica com a floresta e com a comunidade que é um stakeholder importante.

Então se ela quiser continuar existindo nesse modelo de negócios, ela precisa de pessoas competentes para levar a empresa pra frente. Então, floresta, comunidade, ambiente, pessoas, ela tem que cuidar dos seus colaboradores... (ENTREVISTADO 02).

Pela leitura da narrativa é possível compreender elementos importantes associados aos três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social). Por exemplo, observa-se a preocupação com o meio ambiente com a expressão “ecologicamente sustentável” referindo-se ao manuseio equilibrado dos recursos naturais, aspectos socioeconômicos (que

podem se referir também à qualidade da inserção socioeconômica) pela explanação sobre a geração de empregos e atividades de desenvolvimento econômico na região e também no relato sobre cuidar da comunidade destacando tanto questões ambientais quanto projetos sociais para o desenvolvimento da comunidade (inserção socioeconômica). Tais questões estão condizentes ao conceito de sustentabilidade organizacional. Como salienta Savitz e Weber (2007), uma empresa sustentável corresponde àquela que se preocupa com o lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que resguarda o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relações ou interações.

7.3.2. Atributos que distinguem a organização WK em relação à sustentabilidade em comparação com outras organizações.

Essa dimensão refere-se aos elementos fundamentais da identidade de uma organização que a distingue de outras organizações com a qual ela possa ser comparada. Para identificar e analisar essa dimensão a partir das crenças compartilhadas pelos membros na organização WK, perguntou-se sobre o que distingue a organização de outras que também são consideradas como sustentáveis ou que possuem programas de sustentabilidade e em relação àquelas que não adotam programas sustentáveis.

Em comparação com as organizações que não adotam programas de sustentabilidade, infere-se dos trechos, como aspectos significativos, a consciência dos impactos negativos socioambientais causados pela empresa e também o aspecto da transparência. São exemplos os trechos das narrativas a seguir:

As medidas, sejam elas sociais ou ambientais, elas só acontecem por força de lei, coisas que nas empresas que são sustentáveis não acontece dessa forma. ***Tendo lei ou não tendo lei, a gente sabe quais são nossos impactos*** *né, e a gente vêm tratando eles ao longo dos anos, diferente de uma empresa que não adota, que às vezes ela ou não sabe o tamanho do impacto que ela causa e, se ela sabe, muitas vezes é uma coisa que está trancada a sete chaves, que ela não quer que ninguém fique sabendo, porque se souberem alguém vai mandar eles fazerem. E assim, não só a WK, mas outras empresas de papel e celulose que são referências no mercado aí, que são sustentáveis também, muitas estão um passo à frente de tudo, a gente consegue mapear, uma empresa sustentável que mostra para o seu corpo de diretores ou gerencial, olha,... que mostra problemas, soluções que vão melhorar a parte de sustentabilidade, isso tem um peso significativo e as coisas acontecem (ENTREVISTADO 01).*

[...] sabe nessa questão da sustentabilidade, de cuidar do outro... no cuidar olhando para gerações futuras... eu vejo um diferencial assim... em vários níveis (ENTREVISTADO 04).

[...] várias questões como, por exemplo, a credibilidade, ela tem credibilidade por ***agir de acordo com os pilares da sustentabilidade****, há diferença inclusive em questões econômicas; por levar em consideração esses pilares ela acaba tendo ganhos em relação a isso também, nos contratos com clientes... daí tem também* ***transparência****, a transparência é muito forte, né (ENTREVISTADO 06).*

Percebe-se pelas narrativas que o E1 argumenta que ações sustentáveis em outras empresas só acontecem por força de lei. Nesse sentido é possível apreender que quando não for obrigação legal, as empresas tendem a não se preocupar com questões sociais ou ambientais, enfatizando tópicos econômicos. Ainda, infere-se do trecho que agir de acordo com os pilares da sustentabilidade seria também uma diferença quando comparado a outras organizações que não aderem às práticas sustentáveis, pois essas dependem, sobretudo, de força de lei para que se preocupem com questões relativas ao pilar social ou ambiental.

Indo além, procurando por singularidades, em relação a organizações que também adotam programas de sustentabilidade, constatou-se que agir com transparência é considerado um forte atributo da WK em relação a outras empresas consideradas sustentáveis. Em menor intensidade, dois dos entrevistados destacaram a capacidade de reinventar-se (associa-se ao atributo da inovação para sustentabilidade) como um diferencial, sendo que um deles também lembrou-se do aspecto da transparência. Os trechos que evidenciam essa constatação foram:

[...] eu consigo diferenciar assim, os números que a WK gera ou relatórios, eu consigo te garantir que é... são situações reais, ***transparente****, são certificados do que a gente realmente faz. Coisa que* ***outras empresas mesmo sendo sustentáveis*** *às vezes eu não vejo com tanta certeza assim, sabe, porque, querendo ou não, o GRI é apenas um relatório, tudo depende de como é colocado lá ou como a informação foi gerada e também se o processo de auditoria foi levado... contribuindo para que assim fosse, que esteja certo do que você está falando, que seja um processo de ajuda e não um processo de "aí meu deus contratei um auditoria aqui preciso fazer o mínimo necessário para ganhar uma nota boa e me livrar deles né". Isso que eu vejo (ENTREVISTADO 01)*

A ***diferença é transparência****... no início da nossa conversa tem certas empresas que fazem o marketing para fora e tem empresas que fazem o marketing e mostram de dentro para fora, que é o caso da WK. Qualquer pessoa pode chegar aqui e olhar, pode checar e auditar, então para mim a transparência é o forte. Existem empresas em vários seguimentos que o que acontece com elas né, você olha explosões, mortes, danos, impactos ambientais irreversíveis que muitas vezes nos pegam de surpresa. Você fala, poxa essa empresa era referência e olha o que aconteceu, tem escravidão... então, o que acontece com a WK é aberto para qualquer pessoa olhar. Essa para mim é a grande diferença (ENTREVISTADO 03)*

[...] a WK tem uma capacidade de reação a problemas, a crise, a novas ideias que é impressionante cara, eu nunca vi em outra empresa uma capacidade de reagir assim tão rápido ou tendo que tentar ***inovar de maneira tão rápida*** *(ENTREVISTADO 01).*

A WK é uma empresa de mais de 100 anos que possui energia para se reinventar e renovar, esse é o diferencial da WK. Nenhuma empresa tem mais de 100 anos e continua ***reinvestindo e renovando*** *como a WK... Ela é a única que pode dizer sou sustentável há cem anos e tem fundamentos para continuar sustentável para mais uns mil anos (ENTREVISTADO 02).*

Os atributos de uma identidade organizacional vinculadas aos preceitos da sustentabilidade fornecem bases para ações que visem o alcance da sustentabilidade econômica, ambiental e social nas organizações. Tais atributos que pudessem responder a isso na organização em estudo foram buscados nas narrativas dos entrevistados e também pelos documentos e informações do site da empresa em declarações formais. Deu-se ênfase para os discursos produzidos nas entrevistas, visto possuir maior subjetividade e fundamentar as crenças compartilhadas na organização. Compreende-se que os atributos da organização WK, apresentados, decorrentes dos aspectos centrais, distintivos e de continuidade temporal, possuem similaridades e aproximações com o que se observa na teoria sobre sustentabilidade em contexto organizacional, dado que, como ressaltam Dyllick e Hockerts (2002), uma organização sustentável deve preocupar-se com o capital econômico, social e ambiental. Ou seja, a organização necessita ter consciência em alimentar um fluxo financeiro que seja suficiente para ter liquidez econômica e que possa gerar lucro aos acionistas; também deve buscar a utilização dos recursos naturais com equilíbrio (em proporção a reprodução natural ou que possuam substitutos já desenvolvidos), não causar poluição e não se envolver em atividades que degradam serviços do ecossistema; e preocupar-se em agregar valor para as comunidades nas quais está inserida tendo em vista desenvolver o capital humano, bem como de promover o desenvolvimento do capital social.

A seguir, a partir das narrativas apresentadas, elaborou-se o quadro 10, com as características que demonstraram serem crenças compartilhadas na organização, tendo por base os fundamentos do conceito da sustentabilidade defendidos por autores como Dyllick e Hockerts (2002); Savitz e Weber (2007); Munck et al. (2013), além do quadro 7 sobre os atributos da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade.

Dessa forma, para fins de estudo, separou-se as características utilizando-se os critérios do que é central, distintivo e duradouro nos moldes do quadro 7 – central/princípios, qualidades/distintivos e contínuos/valores. Isto é, apesar de algumas das narrativas na leitura dos dados apresentados anteriormente figurarem diferentemente da separação estabelecida no referido quadro 7, foi feito dessa forma para facilitar a comparação entre elas.

Quadro 10 - A Identidade vinculada à sustentabilidade da Organização Estudada (WK)

QUEM SOMOS NÓS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL NA WK	
Atributos centrais/princípios	***Atributos de continuidade temporal/valores***
Boa relação com os stakeholders; *Preocupação com a segurança e saúde dos trabalhadores e das pessoas ao entorno;* *Respeito à comunidade e colaboradores;* *Confiabilidade;* *Cumprimento às leis;* *Transparência;* *Compromisso de longo prazo.*	*Preocupação com os três pilares da sustentabilidade organizacional (econômico, ambiental e social) nos processos decisórios;* *Capacidade de se reinventar ou inovar.*
Atributos distintivos/qualificações	
Respeito ao meio ambiente + inovação de processos e produtos + atenção em manter solidez financeira; (exemplo de ecoeficiência) *Preocupação em promover o desenvolvimento local; (exemplo da inserção socioeconômico)* *Consciência dos impactos negativos sociais e ambientais causados pela empresa. (exemplo da justiça socioambiental)*	

Fonte: elaborado pelo autor a partir do quadro 7.

No quadro, distribuiu-se as características da identidade apenas didaticamente. Para cada expressão existe um amplo significado atrelado como se observou na leitura dos dados. Nesse sentido deve-se reconhecer que não foram escolhas somente por critério de repetição, mas sim, também relativo à qualidade daquilo que podem representar de fato, sendo as expressões rotuladas no quadro para fins de análise.

Ao comparar com os atributos dispostos no quadro 7 entendendo serem aqueles que melhor representam a identidade de uma organização sustentável observou-se que a organização WK possui muitos atributos condizentes. Entretanto, houve alguns atributos que não apareceram de forma clara, o que gerou dúvidas em relação a serem atributos consistentes ou que fazem parte das crenças compartilhadas pelos membros. Em particular, não foi possível afirmar, por meio das crenças dos membros, que a organização faz uso de amplas reflexões sobre *trade-offs* em relação aos pilares da sustentabilidade e sobre a compreensão das diferentes escalas de tempo e espaço para os três pilares na elaboração de estratégias, assim eles não foram considerados como atributos que representam a identidade da WK

vinculada aos preceitos da sustentabilidade até o momento em que foi realizado o levantamento dos dados.

Ademais, apesar de não serem realçadas explicitamente nas narrativas, infere-se que existe uma preocupação da organização com as qualidades destacadas no quadro 7, ou seja, percebe-se a preocupação em relação à ecoeficiência, à justiça ambiental e à inserção socioeconômica[16]. Sobre eles, observa-se, por exemplo, a partir das expressões sublinhadas no quadro 10 acima, a ecoeficiência no que concerne a conexão das expressões "respeito ao meio ambiente" e "inovação para processos e produtos"; a justiça socioambiental pela união entre as expressões "respeito ao meio ambiente", "cuidado para com a comunidade" e "cumprimento às leis" (por exemplo, leis ambientais) e a inserção socioeconômica se verifica pelas expressões "preocupação com a segurança e saúde dos trabalhadores" e "promover o desenvolvimento local".

Trechos relatados anteriormente também sugerem a coerência com os quesitos da ecoeficiência, da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental. São exemplos os escritos a seguir:

Ecoeficiência *– "desenvolver novos produtos e aperfeiçoar os já existentes para atender às necessidades dos clientes e melhorar o desempenho econômico e ambiental na nossa cadeia produtiva";*

Inserção socioeconômica *– "desde desenvolver socialmente as cidades onde ela está inserida... quanto também da sociedade interna, dos colaboradores, com práticas aderentes de gestão de pessoas que ela faz, com o desenvolvimento, com programas de saúde e segurança, políticas salariais, enfim" - "empresa que tem uma influência muito grande na região, em termos sociais pela empregabilidade que ela gera, seja diretamente, seja indiretamente".*

Justiça ambiental *– "preocupação com os impactos gerados pela empresa porque uma empresa de papel e celulose tem seus impactos atrelados à sua operação" - "garantir que nossos processos não afetem a comunidade, nem o meio ambiente ou se afetem, afetem da menor forma possível e atendendo tudo que tem de legislação para atender".*

Em relação ao quadro 7 também podem ser considerados como parte da identidade estudada os atributos que se referem à visão sistêmica e ao senso coletivo, visto que trechos das narrativas de forma indireta revelam que esses atributos também estão presentes na identidade. São exemplos de trechos que indicam esses atributos, os seguintes:

[16] a **Inserção sociaeconômica** envolve o engajamento em favor do coletivo, portanto, refere-se ao acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade. A **ecoeficiência** compreende a combinação de desempenho econômico e ambiental, ou seja, a prosperidade econômica por meio do uso eficiente dos recursos naturais e da redução de emissões danosas ao ambiente. E a **Justiça socioambiental** diz respeito à equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais (MUNCK et al., 2013)

“Das florestas às embalagens, existe um modelo de autossuficiência, respeito ao meio ambiente e estímulo ao desenvolvimento das comunidades que integra toda a cadeia produtiva” que é referente à visão sistêmica e “Trabalhamos de forma colaborativa com nossos clientes e fornecedores” e “respeito à comunidade” que é coerente ao senso coletivo.

Portanto, a partir dos atributos realçados considera-se que a organização se encontra num estágio avançado de vinculação aos preceitos da sustentabilidade tendo como foco os atributos descritos no quadro 7. Alguns dos atributos aparentam ser mais fortes que outros, tais como o respeito ao meio ambiente, respeito à comunidade do entorno, atenção em manter solidez financeira e o cumprimento à legislação. Pode-se supor que esses são atributos que estão presentes na organização desde longa data, pois foram lembrados com maior intensidade. Na sequência, descreveu-se como ocorreu o desenvolvimento dessa identidade na organização WK.

7.4. O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO WK ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL

Para o entendimento de como tem sido desenvolvida a identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na organização em estudo, narrativas dos documentos e das entrevistas que pudessem produzir sentido plausível a eventos significativos na organização sobre a sustentabilidade foram analisadas. Utilizou-se como suporte para a descrição das etapas do desenvolvimento dessa identidade aspectos históricos da organização com foco na sustentabilidade e também as etapas do *Framework* proposto (figura 4). Ademais, ao relatar os eventos do desenvolvimento da identidade em questão, também foram exploradas semelhanças e distinções em relação à literatura levantada. Assim, este tópico buscou atender aos dois últimos objetivos específicos do trabalho.

A partir da história da organização WK descrita anteriormente foi possível observar ações associadas ao desenvolvimento sustentável ou que remetessem a aspectos associados ao termo, mesmo antes do conhecimento desse conceito e de sua ampla divulgação em 1987 na Conferência de *Brundtland*. Essa constatação também se verificou no trabalho desenvolvido por Hoff (2008), que teve como objeto de pesquisa a mesma empresa. O autor relata que não foi possível determinar a data ou o período em que o grupo WK começa a tratar de questões do desenvolvimento sustentável.

Ainda, ao buscar por narrativas que demonstrassem o início da preocupação com o desenvolvimento sustentável na organização, observou-se que os membros, de modo geral, têm por crença que a WK já tinha essa preocupação desde longa data. Para alguns dos

entrevistados esse olhar para a sustentabilidade na empresa existia desde o início dos negócios e também, em grande parte, era impulsionado pela própria atividade fim da organização. Trechos das narrativas dos entrevistados evidenciam tal fato:

O histórico que eu sei [...] a WK sempre foi uma empresa que se preocupou com isso. Não só WK; o setor de papel e celulose é assim, você pode ver as grandes fábricas, elas construíram cidades... (ENTREVISTADO 01);

A WK nasceu sustentável, não é que agora vamos criar um programa A, B e C... Então não é assim, vamos implementar a sustentabilidade. Pode ser que antes tinha algum nome que não seja esse, mas que tinha essa preocupação. Então, não é uma empresa em que os fundadores e os colaboradores posteriores queriam que obtivessem um dinheiro e fossem pra casa. Mas que fosse uma empresa que durasse para sempre (ENTREVISTADO 02) [...] (ENTREVISTADO 02).

A empresa, o conglomerado WK, que começou lá em São Paulo com revenda de papel, com uma pequena fabricação, mas que se fortaleceu a partir da instalação dessa unidade que fica no Paraná, o primeiro empreendimento da empresa foi a construção de uma hidrelétrica, ela começou com uma usina hidrelétrica para garantir sua própria energia para o processo de fabricação. [...] Quando você parte do processo que você cria a organização baseado numa fonte de energia que é bastante importante para o processo de papel e celulose, você constrói já um empreendimento pensando na preservação do rio, pensando em causar o menor impacto possível, pensando em utilizar uma energia das fontes mais limpas que existem. Para mim é um grande pilar... ela já começou modelo (ENTREVISTADO 03)

Entretanto, como demonstrado na literatura (por exemplo, Elkington, 1999; Savitz e Weber, 2007; Vos, 2007; e Munck, 2013), a sustentabilidade em contexto organizacional teve seu impulso na década de 1990, principalmente com a apresentação dos três pilares (econômico, social e ambiental) que representam o seu acontecimento em âmbito organizacional. Antes ela não estava na agenda da maioria das organizações, o conceito não existia no sentido que lhe é atribuído hoje.

Sendo assim, tratando-se de uma empresa de mais de 100 anos de existência, não seria possível afirmar que ela já tinha total compreensão das características que fundamentam o conceito de sustentabilidade organizacional reconhecido atualmente. Logo, também não seria correto afirmar que a organização já possuía uma identidade de uma organização sustentável. Entretanto, pode-se atestar que ela apresentava traços importantes de uma organização que almeja contribuir com o desenvolvimento sustentável.

São exemplos de iniciativas anteriores ao conhecimento em escala global do conceito de sustentabilidade organizacional na WK, a criação de um parque Ecológico, em

1980, na cidade do interior do Paraná onde está localizada uma das principais Unidades da Empresa e o início das atividades, em 1984, do Programa de Fitoterapia da WK.

O Parque Ecológico da WK possui uma área de aproximadamente 11.000 hectares, sendo que cerca de 70% são formados de florestas naturais. Suas atividades promovem a conservação da biodiversidade, a reabilitação de animais, a preservação de espécies em extinção, o desenvolvimento de pesquisas científicas e o apoio aos projetos de educação ambiental (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016; DOCUMENTO DA EMPRESA).

E o programa de Fitoterapia da WK é desenvolvido numa Fazenda da Organização localizada no interior do Paraná, PR, a partir da utilização de produtos florestais não madeirados. Ele foi criado com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades e o multiuso racional da biodiversidade dos mais de 85 mil hectares de matas nativas e sub-bosques que convivem com as plantações comerciais da região. Os produtos florestais não madeireiros são utilizados na composição de produtos fitoterápicos e fitocosméticos destinados a colaboradores e à população de Telêmaco Borba (PR). Os fitoterápicos são auxiliares no tratamento de doenças como hipertensão leve, gripes e resfriados, ferimentos e lesões de pele, e problemas digestivos (RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE DA EMPRESA, 2011; SITE DA WK).

Essas ações podem ser consideradas em relação ao desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade da WK, como eventos prévios que representam traços de uma cultura organizacional e identidade que almeja um alinhamento com a sustentabilidade. Destaca-se que os programas e projetos da década de 1980 são de grande representatividade por apresentarem pontos evidentes de preocupação com a preservação ambiental e com o desenvolvimento local e por estarem registrados como marcos na história da organização WK.

Diante disso, para a compreensão das etapas de desenvolvimento da identidade estudada, pensou-se em delinear que os acontecimentos revelados pelos dados teriam como ponto de partida a década de 1990, por ser um período em que se fomenta a discussão da sustentabilidade em contexto organizacional. Todavia, ao observar os documentos e as narrativas dos membros que indicassem ações a partir dessa data, constatou-se que o aumento de iniciativas para o desenvolvimento da sustentabilidade na organização, tendo o reconhecimento recente do que representa a sustentabilidade em âmbito organizacional e, por conseguinte, o conhecimento das características que revelam a identidade estudada até o instante de realização da pesquisa, ocorre por volta dos anos 2000.

Ademais, percebeu-se, ao buscar por fontes de evidência coerentes com o *Framework* proposto (figura 4) e em relação aos acontecimentos que fazem emergir questões de identidade numa organização (ver Albert e Whetten, 1985), que os eventos que representariam o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na WK poderiam ser separados em duas grandes fases ou períodos. Uma fase na qual há menos estruturação para o desenvolvimento de ações sustentáveis, porém que surgiram muitas iniciativas relevantes, e outra em que a sustentabilidade passa a ser melhor inserida na agenda da organização. A primeira por volta de 2000 até 2009 e a segunda de 2010 em diante. Desse modo, na sequência, serão descritos os principais eventos para o desenvolvimento até o momento da identidade da WK vinculada à sustentabilidade a partir dos períodos em destaque.

7.4.1. Busca de Sentido para a Sustentabilidade e Vivência de Significados - 2000 até por volta de 2010.

Para que a construção de uma identidade organizacional impulsionada pelos líderes (por meio do processo *sensegiving*) ocorra satisfatoriamente e que sejam evitados desarranjos que conduzem a interpretação equivocadas de uma identidade, declarações iniciais sobre o que queremos ser ou mesmo sobre o que não somos são de grande contribuição (Gioia et al., 2010), permitindo a elaboração de significados que possam produzir sentidos organizacionais (Weick, 1995), desfazendo possíveis ambiguidades e fortalecendo atributos que preservem ou reformulem a identidade.

Por meio dos documentos e das narrativas dos membros, compreendeu-se que a partir dos anos 2000 ocorreram importantes acontecimentos que impulsionaram razoavelmente um sentido para a sustentabilidade e que incentivaram a disseminação do conceito na organização a partir de uma base orientadora. Nesse período, foi criada a política de sustentabilidade da WK, foram elaborados e implantados vários programas e projetos associados às questões sobre sustentabilidade, principalmente em 2005, e também a organização passou a produzir relatórios de sustentabilidade no padrão GRI. Entretanto, declarações sobre o que é ser sustentável e preocupações sobre o tema em nível estratégico não foram muito evidentes.

Assim, tendo como referência o quadro teórico (figura 4), percebeu-se que as etapas que representam, tanto a etapa 0, quanto a 1, não foram expressamente notadas a partir dos documentos dos quais foi possível o acesso, nem em relatos dos membros que já tinham

certa vivência na organização. No entanto, foram notados aspectos condizentes com a segunda e terceira etapa da figura 4, isto é, o surgimento de uma base formal para orientar as atividades organizacionais sustentáveis ou promulgar significados e a constatação de diferentes ações em detrimento da sustentabilidade em contexto organizacional.

Inicialmente sublinha-se como primeiro grande marco para o desenvolvimento da sustentabilidade na organização e que impulsionou questões de identidade, a formulação da política de sustentabilidade da WK. Tem-se que a política de Sustentabilidade foi elaborada por volta dos anos 2000 contendo sete princípios. Além disso, relata-se que esses princípios foram elaborados para nortear a atuação no mercado interno e externo e em todas as atividades relacionados com seus produtos e serviços.

Os princípios são:

> 1. Buscar a qualidade competitiva, visando à melhoria sustentada dos seus resultados, aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas de clientes, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores;
> 2. Assegurar o suprimento de madeira plantada para as suas unidades industriais, de forma sustentada, sem agredir os ecossistemas naturais associados;
> 3. Praticar e promover a reciclagem de fibras celulósicas em sua cadeia produtiva;
> 4. Evitar e prevenir a poluição por meio da redução dos impactos ambientais relacionados a efluentes hídricos, resíduos sólidos e emissões atmosféricas;
> 5. Promover o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e a busca da melhoria contínua das condições de trabalho, saúde e segurança;
> 6. Praticar a Responsabilidade Social com foco nas comunidades onde atua;
> 7. Atender à legislação e normas aplicáveis ao produto, meio ambiente, saúde e segurança (RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE, 2008).

Sobre a importância da política de sustentabilidade para o desenvolvimento da sustentabilidade na WK e sobre como foi definida, salienta o E1 que:

E, assim, há muito tempo atrás quando se criou a política de sustentabilidade da WK que aí a gente teve um norte, mas isso... era uma política que antes não era estruturada, mas era o que se seguia desde muito tempo atrás. E quando começou a pensar no projeto ISO 14.001 acredito que início dos anos 2000... A política de sustentabilidade pela norma da 14.001 ela é definida pela alta direção da WK e depois disseminada para outros níveis (ENTREVISTADO 01).

A criação e a aplicação da política de sustentabilidade foi o primeiro marco, as pessoas entenderam que aqueles sete itens eram inegociáveis para a WK. E ai falava qualidade de vida, atendimento ao cliente, qualidade do produto, atendimento de todas as normas ou o que tivesse de lei, mitigação de impactos ambientais e relações de trabalho (ENTREVISTADO 01).

O E3 acrescenta, mencionando sobre a elaboração de política na organização e também em relação à sustentabilidade:

Ah, mas não teve um fator motivacional específico, uma lei x, por exemplo, não houve isso. Houve uma questão de definição quando começaram as normas regulamentadoras, se você pesquisar lá em ISO 9000, ISO 14.000 lá atrás, se exigiu para as empresas que faziam parte desse selo, uma padronização disso... então, lá que foi escrito, divulgado, foi mais formalizado (ENTREVISTADO 03).

[...] a partir do momento que você define claramente quais são as tuas políticas... passou-se a estabelecer, a treinar, a cobrar e exigir padrões de operação e comportamento. Então, esses padrões definidos, claros, treinados na cabeça das pessoas eles garantem essa sustentabilidade do processo... a empresa ganhou mais, a WK sempre foi uma empresa que teve qualidade, mas ela passou a produzir com alcance menor de variação de qualidade, a partir dessas normatizações. Então, acaba ganhando em todas as pernas de uma cadeia produtiva, inclusive sustentabilidade. Pois, tudo que você padroniza acaba por ter otimização maior (ENTREVISTADO 03).

Em comparação com o *Framework* proposto (Figura 4), esse momento pode ser descrito como aquele condizente à atribuição de significados, ou produção de significados para ações sustentáveis que equivale à etapa 2 do quadro teórico do presente trabalho. O resultado da elaboração dessa etapa é que, ao procurar criar significados que estejam de acordo com a sustentabilidade e que sejam passíveis de serem vivenciados na organização, os membros possam ter um sentido para a prática de ações sustentáveis. Isso, também, auxilia no desenvolvimento de atributos de uma identidade organizacional sustentável, pois começam a serem esboçados certos atributos da identidade devido à busca por um sentido para sustentabilidade na organização. No caso estudado, como relatam os entrevistados, algumas questões já vinham sendo realizadas, porém não eram formalizadas, passando a ser melhor compreendidas após a criação da política de sustentabilidade.

Outro evento em destaque nessa fase, que também impulsiona o desenvolvimento de características da sustentabilidade em contexto organizacional na organização WK e reforça ações que já vinham sendo realizadas, refere-se ao compromisso firmado em 2003 junto ao Pacto Global, este que representa uma Mobilização empresarial internacional de apoio à Organização das Nações Unidas (ONU), na promoção de dez princípios que reúnem valores fundamentais nas áreas de meio ambiente, de direitos humanos e trabalhistas, e de combate à corrupção. Esses princípios podem representar uma contribuição das empresas para a busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008).

Esse compromisso assumido pela organização evidencia certa evolução da organização em relação à conscientização da sustentabilidade ou compreensão sobre o conceito. Isso, devido ao Pacto Global ter como foco temas pontuais para a sustentabilidade

em âmbito organizacional que rementem ao cuidado para com o meio ambiente, ao respeito e cumprimento das leis trabalhistas e demais preocupações sociais, ou seja, auxilia as empresas a adotarem práticas responsáveis de negócios, não somente preocupação com questões financeiras.

Ademais, até então, apesar de serem observadas iniciativas em prol da sustentabilidade e mesmo por ter intenção de agir conforme os princípios do Pacto Global (2003), não são evidentes afirmações ou declarações formais que exemplifiquem com clareza o entendimento do que representa a sustentabilidade para a empresa WK ou mesmo a sua visão para o desenvolvimento sustentável. Sabe-se que ela possui valores que estão alinhados ao conceito de sustentabilidade organizacional e que, possivelmente, estão presentes na sua cultura[17] como, por exemplo, manejo sustentável da floresta, respeito aos direitos humanos reconhecidos internacionalmente. Entretanto, para a compreensão, não é possível afirmar que naquele momento a organização já tinha consolidado os atributos que a caracterizam de forma significativa como uma organização sustentável. Ou seja, aqueles atributos que representam características de uma organização que busca a viabilidade econômica, ao mesmo tempo, que se preocupa com o desenvolvimento social e com o equilibro ambiental em suas ações (SAVITZ; WEBER, 2007; DILLYCK; HOCKERTS, 2002, JAMALI, 2006). Isso porque, recentemente, a organização passou a estabelecer um sentido para a sustentabilidade de forma ampla e possivelmente pela interação social passaria a partilhar crenças sobre o que é central para organização em relação à sustentabilidade, o que demandaria certo tempo.

Ações e Práticas Sustentáveis

Nesse período, também surgiram diferentes iniciativas e ações organizacionais que demonstraram práticas organizacionais atreladas ao que foi estabelecido na política de sustentabilidade descrita anteriormente e/ou que são complacentes com práticas de uma organização que almeja contribuir com o desenvolvimento sustentável. Ou seja, os significados atribuídos para a sustentabilidade foram colocados em prática, tendo como respaldo as diretrizes da política de sustentabilidade desenvolvida anteriormente, o que permitiu que os membros vivenciassem aquilo que foi promulgado, em particular questões

[17] a cultura organizacional é compreendida como um sistema geral de regras que orientam os significados nas organizações e a identidade organizacional é entendida como a interpretação dos membros sobre quem são como organização em relação a um sistema social mais abrangente ao qual pertencem (FIOL, HATCH e GOLDEN-BIDDLE,1998; MACHADO, 2014)

que a organização não vinha fazendo ou eram realizadas de forma superficial. Tais acontecimentos são condizentes com a etapa 3 do *Framework* proposto (figura 4), ou seja, rementem às vivências experienciais daquele sentido organizacional dado à sustentabilidade por meio dos significados promulgados. Além disso, tendo por base a Teoria do *Sensemaking* Organizacional de Weick (1995), esses eventos possibilitam que os membros extraiam pistas e selecionem aqueles significados que sejam plausíveis.

Como descrito no relato histórico da organização, as ações sociais e ambientalmente corretas aumentam a partir de 2005 com a criação de muitos programas e projetos. Observou-se que a WK investiu no uso de recursos na parte de produção, no controle de emissões atmosféricas e efluentes, na redução de produção de resíduos e busca de alternativas para os produtos não desejáveis consequentes do processo, contando com monitoramento constante de todas as atividades, reduzindo os efeitos da produção sobre o meio ambiente (RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE, 2008; RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE, 2007 apud HOFF, 2008).

Ademais, a partir da analise de documentos da empresa e daqueles documentos que mencionam sobre a empresa, evidencia-se que há indicativos que nesse período, meados da década de 2000, a WK reconhece que é preciso criar valor para a sociedade de modo geral e para a comunidade do entorno, algo que já vinha acontecendo, mas que passa a ser mais visível e reconhecido nesse momento. A empresa desenvolve atividades orientadas para melhorar as suas relações com os colaboradores, a comunidade, os clientes e os fornecedores, tendo por base a responsabilidade social (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008; HOFF, 2008).

Algumas atividades são a realização de parcerias em campanhas do agasalho, incentivos ao trabalho voluntário, apoio a entidades assistenciais (mais de 70 em todo o país até 2005), doação de material para reciclagem, suporte financeiro a movimentos de prevenção e combate à violência, apoio a cultura nacional, desenvolvimento de um programa de aposentadoria complementar para seus colaboradores, ações de educação ambiental (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008; HOFF, 2008).

Em 2005, foi lançado o Programa WK Jovem de Futuro em várias Unidades do Grupo WK, sendo considerado na época a principal iniciativa na área de Responsabilidade Social. O programa tem como objetivo apoiar os jovens como agentes de desenvolvimento comunitário nos municípios onde a organização se encontra (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007 apud HOFF, 2008).

Em linhas gerais, os programas e projetos desenvolvidos pela WK, que exemplificam ações sustentáveis, envolvem matérias ou assuntos como segurança, preservação ambiental, educação ambiental, desenvolvimento local, lazer, cultura, entre outras. São exemplos de programas desenvolvidos: o Programa WK de Desenvolvimento, início em 2004, com o objetivo de elevar a competência dos gestores; o Programa Qualidade de Vida, lançado em 2005; o Programa de Excelência em Segurança e Saúde Ocupacional que teve início também em 2005; o Programa Fomento Florestal; o Programa Matas Legais, criado em 2005; o Programa de Apicultura e Melinpolicultura. Esses programas serão descritos no próximo tópico quando será relatado também sobre práticas sustentáveis.

Outra iniciativa observada nos relatórios de sustentabilidade da WK, que tem implicação com questões da sustentabilidade, refere-se à inovação. A empresa tem investido em tecnologias mais limpas para aperfeiçoar os sistemas de produção de celulose e papel e minimizar impactos sobre o meio ambiente. Dois trechos do documento da empresa ilustram isso:

> Em 2005, em parceria com outras empresas, a WK inaugura a primeira planta do mundo que utiliza a Tecnologia de Plasma para a reciclagem de embalagens longa vida.
>
> Como reflexo dessa visão, expandimos a área florestal e implantamos um inovador sistema mecanizado de colheita, no qual investimos R$ 77 milhões. É um modelo com a visão holística da produção de madeira, mais seguro e confortável para os trabalhadores e aliado a práticas sustentáveis, que inclui um grande programa de treinamento e aquisição de equipamentos de tecnologia de ponta [...] O novo processo possibilita também o aproveitamento dos resíduos florestais-galhos e copas-que se tornam biomassa para a geração de energia limpa na fábrica.
>
> **Fonte:** Relatório de Sustentabilidade de 2008 e 2009 da WK.

Assim, ao experimentar novas práticas e ações em prol da sustentabilidade, os membros passam a compreender que aquilo é importante e que tem sentido para a organização agir ou se comportar daquela maneira. Ademais, ressalta-se que, conforme as práticas vão sendo realizadas, crenças compartilhadas pelos membros estão sendo transmitidas e reiteradas (Gioia et al., 2010; Hamilton e Gioia, 2009), com isso afirmações sobre atributos centrais da organização passam a ser observadas.

Reconhecimento e Legitimação Social

Outro ponto importante para o desenvolvimento de uma identidade é a questão do reconhecimento social (GOIA et al., 2010). Em relação a isso, foram fatos significativos nesse período a produção de relatórios no padrão GRI e o início de utilização de auditorias externas para validar esses relatórios. Além disso, também houve o recebimento de certificações nas áreas ambiental, econômica e social, tendo demonstrado que a organização tem se preocupado com o reconhecimento perante a sociedade em matérias associadas ao desenvolvimento sustentável e em desenvolver um sistema de gestão responsável.

Dentre as certificações já obtidas e aquelas recebidas nesse período referente à primeira década do século 21 destacam-se certificações tais como ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001. A empresa em decorrência de uma propensão do setor produtivo obteve, em 1994, em uma das unidades, a certificação de qualidade de produtos e processos através da norma ISO 9000; e por volta de 2004, na região de Santa Catarina, a empresa alcança uma certificação integrada que inclui as normas ISO 14000 e OHSAS 18001, a primeira ligada a questões ambientais e a segunda concernente à Segurança e Saúde Ocupacional (HOFF, 2008).

Observou-se, a partir da pesquisa de Hoff (2008), que a busca pela certificação integrada (ISO 14000 e OHSAS 18001) numa das Unidades da WK, iniciada no ano de 2001 e concluída no ano de 2004, parece corresponder a movimentos que tiveram como intenção, entre outras finalidades, contribuir com a recuperação ou reconstrução da cultura organizacional, perdida ou abalada com as mudanças ocorridas na década de 1990 e início dos anos 2000. Isso reforça os indícios de que a organização tem como impulso para o desenvolvimento da identidade estudada o início da década de 2000.

Ademais, cabe ressaltar um dos grandes acontecimentos que foi o recebimento pela organização, em 1998, da certificação *Forest Stewardship Council*® - FSC® (FSC-C022516), um importante selo para empresas do setor de papel e celulose, demonstrando o cuidado da empresa em relação ao manejo sustentável das florestas. Em 2005, a WK recebe novamente a mesma certificação referente às florestas que atendem a Unidade de Santa Catarina. Com isso, as florestas da Organização foram certificadas pela adoção de práticas ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis. Tal reconhecimento tem grande representatividade, pois a WK tornou-se a primeira empresa das Américas do setor de celulose e papel a receber tal certificação (MEMÓRIA DA EMPRESA, 2016).

Além disso, como forma de demonstrar responsabilidade social nas atividades realizadas pela organização WK e com isso também aumentar, em certa medida, a legitimação social, a companhia passou a elaborar relatórios de sustentabilidade no padrão GRI. Conforme o E1, *em 2006 começou, a gente usava os indicadores do GRI para fazer o relatório como um todo, porém a gente ainda não tinha a parte de verificação externa, né, para poder assegurar que nosso relatório estava de acordo com o relatório e de acordo com a nota.* Então, posteriormente, segundo o mesmo entrevistado, também foram iniciadas auditorias externas que pudessem certificar as informações e as notas advindas do relatório.

Acrescenta o mesmo entrevistado:

Hoje não basta só falar que os relatórios de sustentabilidade atendem ao GRI, eu tenho que ter ele verificado, tenho que ter a nota dele, porque nossos clientes nos cobram se eu tenho relatório, se ele foi auditado, quanto está a nota e que nota vou ter no próximo ano.

Tais preocupações em relação à produção de relatórios e divulgação de informações organizacionais inerentes às questões sociais, ambientais e econômicas, são pontos relevantes tanto para a organização em si quanto para as partes interessadas. Ademais, conforme se observa nas etapas do *Framework* (figura 4), iniciativas como essas também servem como mecanismos de verificação sobre a coerência dos atributos da identidade que estão sendo desenvolvidos.

Em síntese, sobre esse ciclo de desenvolvimento da identidade em estudo nesse período, relata-se que a vivência de significados promulgados pelos membros (por exemplo, tendo por base a política de sustentabilidade) permitiu que a organização experimentasse novos comportamentos e também novas formas de se fazer o trabalho (Gioia et al., 2010) e isso possivelmente fez com que os membros alimentassem ou refutassem certas crenças e valores. Dessa forma, conforme Gioia et al. (2010) e como exposto no *Framework* (figura 4), pelos contrastes vivenciais é possível extrair aqueles significados que respaldaram as ações e ratificaram os comportamentos. Com efeito, os atributos da identidade organizacional tendem a ganhar corpo.

7.4.2. Expansão da Visão de Sustentabilidade e Fortalecimento de Atributos da Sustentabilidade em Contexto Organizacional – por volta de 2010 em diante

Posteriormente, por volta do início da década de 2010, houve uma nova fase em que a organização passou a dar mais atenção para a sustentabilidade. Conforme verificado nos

documentos e nas entrevistas, a organização WK procurou reestruturar-se e lançar um olhar mais atento em relação à sustentabilidade, de modo que, aqueles atributos condizentes com uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade se fortalecem, reforçando um sentido para a sustentabilidade. Alguns desses atributos parecem ter se firmado na organização, como a preocupação com a segurança dos processos dentro e fora da organização e a conscientização da integração dos três pilares para o alcance de objetivos econômicos, sociais e ambientais em processos de decisão na organização. No relato do E2 (um dos diretores da organização), é possível perceber esse momento.

[...] o que aconteceu há cerca de 5 anos, 6 anos, é que chegou um novo momento da WK, um momento importante dos negócios que ela ***cresceu muito em termos de resultados operacionais, em termos de geração emprego e renda, e em termos de imagem externa,*** *que ela falou: então vamos trabalhar de forma mais focada na questão da sustentabilidade. Então, se fosse pegar, desde sempre tem muitos programas, mas desde os últimos cinco, seis anos, houve uma sequência de ações bem importantes, a gente faz tanta coisa, mas vamos buscar sistematizar em um conceito único de sustentabilidade [...] Então, há cerca de 6 anos começou essa ação de sistematizar, vamos arrumar a casa, vamos fazer com que tenha nexo para as pessoas para que elas entendam como a WK enxerga isso como importante. Aí a gente começou a falar de sustentabilidade. Aí, então, a gente tem esses programas educacionais, a gente trabalha apoiando projetos de recuperação de mananciais, apoiando projetos de conservação ambiental... no nosso site tem um rol... (ENTREVISTADO 02).*

Eu acredito que sempre houve esse apelo (sustentável), mas talvez há 5 anos atrás nós mudamos nosso CEO... foi o primeiro CEO do mercado que não foi família, talvez o peso para ser referência seja a partir desse período (ENTREVISTADO 06).

Nessa grande fase, que compreende o período do início de 2010 em diante, observou-se pelos dados coletados que houve mais afirmações sobre o que é sustentabilidade em âmbito organizacional e também declarações formais que apontam para o entendimento sobre o que "somos" ou "o que queremos ser" enquanto organização sustentável. Além disso, constatou-se como eventos importantes para o desenvolvimento da identidade estudada, que a organização WK buscou manter os programas relacionados à sustentabilidade, reformulou o sistema de governança corporativa tendo incluído ramos específicos para tratar da temática de sustentabilidade, deu andamento a um grande projeto de expansão dos negócios preocupando-se com questões de sustentabilidade, continuou elaborando relatórios de sustentabilidade e melhorando as notas do GRI *(Global Reporting Initiative)*, ampliou os compromissos firmados junto a órgãos que fomentam a discussão em relação à sustentabilidade e mais recentemente acrescentou itens na sua política de sustentabilidade.

Na sequência, foram descritos a maioria desses acontecimentos e foram tecidas algumas considerações sobre eles. Os eventos foram separados por assuntos para facilitar a compreensão e também para que pudessem ser explorados à luz da teoria.

Governança Corporativa

Um dos acontecimentos significativos para a estruturação da gestão da sustentabilidade na organização foi a elaboração de um sistema próprio de governança coorporativa para tratar do tema da sustentabilidade na WK. Anteriormente não se observou nenhuma ação nesse sentido. Esse sistema de governança foi estabelecido em 2012, sendo composto por três pilares:

I. Um Comitê de Sustentabilidade, que inclui membros da diretoria executiva, responsável por assegurar que a sustentabilidade integre a estratégia empresarial e os processos gerais;

II. Uma Comissão de Sustentabilidade, composta por representantes de áreas internas como Meio Ambiente, Gente & Gestão, Relações com Investidores, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, *Supply Chain* e Social, que representam um grupo executivo de projetos relacionados ao assunto; e

III. Uma Gerência de Sustentabilidade, criada em 2012, que hoje recebe o nome de Gerência de Gestão da Sustentabilidade e Comunicação, que responde pela aplicação das políticas relativas ao tema, de forma a implantar as melhores práticas operacionais, o respeito aos direitos humanos, o cumprimento de critérios éticos e legais, o desenvolvimento das comunidades e dos colaboradores e a utilização racional dos recursos naturais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE, 2012; RELATÓRIO DE SUSTENTABILDIADE, 2015).

A elaboração de um sistema específico para tratar de sustentabilidade demonstrou que a organização WK tem procurado incluir a sustentabilidade cada vez mais em assuntos que são entendidos como primordiais ou prioritários para a empresa. Assim, a sustentabilidade tende a ser mais bem inserida nas estratégias e nos processos decisórios da organização.

Tal configuração é relevante para a construção e preservação de uma identidade, pois as decisões são carregadas de sentidos que, por sua vez, tomam por base uma identidade (Weick, 1995; Munck, 2015). Além disso, a sustentabilidade fazendo parte do nível

coorporativo possibilita um melhor encaminhamento dos líderes em transmitir um sentido para a sustentabilidade que possa ser compartilhado pelos membros e que, por conseguinte, reforçarão ou modificarão a identidade. Ou seja, pela literatura ocorre o *sensegiving* por parte dos líderes (ver Gioia e Chittiepeddi, 1991).

A narrativa do E5 exemplifica o papel da liderança nesse contexto e a influência que exerce em tratar o tema como relevante para os demais membros:

> *[...] isso vem da alta administração da empresa, isso precisa vir da alta administração... porque esse grandes aportes de investimentos só são validados via conselho e diretoria executiva. E para nós funcionários da ponta, nós conseguimos perceber o compromisso da empresa com a sustentabilidade quando esses projetos são realmente executados (ENTREVISTA 05).*

Ademais, tem-se que um sistema de governança corporativa pode ser benéfico para o desenvolvimento do conceito da sustentabilidade na organização de duas formas: 1) como uma estrutura favorável para que os membros deliberadamente elaborem uma visão de sustentabilidade ou estabeleçam declarações sobre o que é ser sustentável; e 2) como um mecanismo de verificação da construção da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade. No *Framework* (figura 1) essas situações são descritas, respectivamente, na etapa 1 e na situação referente ao bolão cinza do *feedback* que representa um estágio recorrente no desenvolvimento da identidade em questão.

Declarações e Visão de Sustentabilidade

No aperfeiçoamento de seu modelo de governança, a WK elaborou em 2009 um Código de Conduta, que passou a representar um guia para assuntos que compreendem os relacionamentos entre seus conselheiros, diretores e empregados, e com seus clientes, fornecedores, órgãos públicos e a sociedade. Mais do que assegurar o cumprimento de leis e políticas, teve a finalidade de uniformizar atitudes e padrões de comportamentos guiados pelos valores básicos e pelas diretrizes da Companhia, visando preservar e fortalecer sua imagem institucional (RELATÓRIO DA EMRPESA, 2010). Aprovado em outubro de 2009 pelo Conselho de Administração, sua aplicação foi executada em 2010 alcançando colaboradores e fornecedores.

Assim, no Código de Conduta da WK estão descritos valores, princípios e diretrizes importantes a serem seguidas no exercício das responsabilidades da organização,

dentre as quais consta no documento questões específicas sobre o desenvolvimento sustentável. Há uma definição de desenvolvimento sustentável que posteriormente passou a ser lembrada em trechos de relatórios de sustentabilidade. Como descrito no Código, tem-se que:

> Desenvolvimento Sustentável para a WK é a busca por um crescimento integrado e responsável, que une rentabilidade com desenvolvimento social e compromisso ambiental. Essas premissas orientam suas decisões estratégicas considerando aspectos fundamentais de viabilidade econômica, respeito às localidades onde opera e suas comunidades, e a melhoria contínua de seu desempenho ambiental (CÓDIGO DE CONDUTA DA WK).

Até então, constatou-se que a organização WK apresentava como declaração formal de sustentabilidade, principalmente o que foi exposto no código de conduta, com exceção dos princípios estabelecidos na Política de Sustentabilidade anteriormente. Porém, o primeiro revela um conceito a ser adotado e o segundo diretrizes que exemplificam a promulgação de significados para a sustentabilidade na empresa.

São exemplos de trechos dos relatórios de sustentabilidade da empresa de 2011 e 2012 que demonstram consonância com o que está exposto no Código de Conduta em relação à sustentabilidade:

> Eficiência operacional e energética, gestão responsável de recursos e compromissos de longo prazo com o meio ambiente e com os seus públicos de interesse, com os quais a WK busca compartilhar informações, princípios e valores, com respeito, ética e transparência (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2011).

> A WK trabalha com princípios de sustentabilidade que garantam, ao mesmo tempo, o respeito a critérios éticos, legais e socioambientais e a solidez operacional e financeira, com disciplina no uso do capital da empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIADE, 2012).

Em 2013, já tendo uma governança corporativa estruturada para a sustentabilidade, foi dado um passo importante para a atuação estratégica em relação à sustentabilidade. A empresa buscou definir a visão de Sustentabilidade para os próximos anos, como pode ser constatado no seguinte trecho:

> Em 2013, a WK define a Visão de Sustentabilidade, que norteia a atuação estratégica para os próximos anos. O trabalho de construção da Visão envolveu mais de 40 colaboradores de diferentes áreas e equipes operacionais. As áreas envolvidas priorizaram os temas mais relevantes para o desenvolvimento sustentável da Companhia e seus *stakeholders*. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

Compreende-se que esse é um ponto relevante, pois como se observa no trecho acima, a organização procurou elaborar um entendimento de sustentabilidade de forma ampla, que tem por intenção também destinar ao estabelecimento de metas e planos de ação. Ressalta-se que tal acontecimento também está em sintonia com questões sobre "o que somos" e "o que queremos ser" (Thomas e Gioia, 1996), ou seja, também envolve questões de identidade, o que permite que a organização explore aqueles atributos que podem fazer parte da identidade organizacional alinhada à sustentabilidade.

Essa visão de sustentabilidade atual da organização WK pode ser extraída do seu endereço eletrônico e também do seu relatório de sustentabilidade de 2015.

> Para a WK, sustentabilidade possui um profundo significado na história e na vida da empresa. É o fundamento maior da gestão dos negócios e um compromisso de longo prazo com os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades. Das florestas às embalagens, existe um modelo de autossuficiência, respeito ao meio ambiente e estímulo ao desenvolvimento das comunidades que integra toda a cadeia produtiva (SITE DA EMPRESA, 2016).

> Acreditamos que Sustentabilidade é criação contínua de valor, que privilegia o equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental. Somos uma empresa de base florestal diferenciada e de gestão responsável, compromissada com a biodiversidade. Trabalhamos de forma colaborativa com nossos clientes e fornecedores, sempre pautados pela inovação e melhoria constante de nossos produtos e processos. Promovemos o engajamento e desenvolvimento da nossa Gente e comunidades onde atuamos, visando resultados crescentes e sustentáveis para toda a cadeia de valor, de forma integrada (SITE DA EMPRESA, 2016).

Infere-se, a partir dos trechos descritos anteriormente, que a organização se preocupou em estruturar e formalizar uma visão de sustentabilidade para guiar suas ações futuras. Esse procedimento aproxima-se ao que está descrito na etapa 1 do *Framework* (figura 4), articulação de um conceito norteador para a sustentabilidade. Ademais, apreende-se que a compreensão sobre a sustentabilidade pela organização não tende a seguir abordagens extremistas, mas sim uma perspectiva equilibrada (ver GLADWIN; KENNELLY; KARUSE, 1995 e MUNCK, 2015), em que busca-se por um equilíbrio nas ações organizacionais, levando em consideração os três pilares da sustentabilidade: o econômico, o ambiental e o social. Também, é possível apreender pela leitura dos dados acima, que a organização WK tem evoluído em relação ao conhecimento da sustentabilidade organizacional no que se refere a considerar os três pilares de forma integrada em nível estratégico.

Portanto, ao observar os documentos públicos mais recentes da organização, principalmente os seus relatórios de sustentabilidade, percebeu-se com maior clareza o que a

organização entende por sustentabilidade e o que leva em consideração na gestão da sustentabilidade, o que antes não era tão evidente.

Programas, a Construção da Nova Fábrica e Outras Vivências.

A identidade organizacional centrada na sustentabilidade implica ações e práticas sustentáveis. Como salientam Hamilton e Gioia (2009), a identidade com foco na sustentabilidade requer a existência de ações constantes em prol da sustentabilidade. Logo, compreende-se que não são apenas evidências de ações num período curto de tempo que indicam que a organização reconhece a sustentabilidade como elemento central na condução dos negócios, mas sim no exercício constante ao longo do tempo.

Verificou-se, pela leitura dos relatórios de sustentabilidade e pelas informações disponíveis no site da organização WK, que ela manteve programas sociais e ambientais nos últimos anos. Além disso, foram realizadas algumas ações importantes que permitiram que a organização obtivesse bons desempenhos nas áreas social, ambiental e econômica recentemente.

Sobre os programas e projetos desenvolvidos pela organização que estão em andamento, alguns exemplos são:

- PROGRAMA MATAS LEGAIS: desde 2005 colabora com proprietários rurais para o uso sustentável de suas terras. O programa, em parceria com a Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (Apremavi), ajuda a melhorar a qualidade de vida da população e a aprimorar o desenvolvimento florestal.
- MEL DA FLORESTA: aproveitar as florestas para instalar apiários e criar abelhas mostrou-se uma forma rápida e eficaz de elevar a renda familiar de pequenos e médios produtores rurais da região de... e outros municípios do Paraná. Há mais de dez anos, a WK incentiva essas atividades na região por meio do Programa de Apicultura e Meliponicultura. A companhia cede suas florestas para que as famílias da região possam instalar colmeias para criar abelhas.
- PROGRAMA CAIUBI: desde 2001, professores do Paraná e de Santa Catarina são capacitados no Programa Caiubi, com o apoio de instituições e profissionais parceiras, para disseminar conceitos de consciência ecológica e contribuir na formação de cidadãos cientes de suas responsabilidades para com o ambiente. Ao completar 15 anos de atividade, conta com mais de 245 mil alunos, 9 mil professores e 770 escolas dos dois Estados.
- PROTETORES AMBIENTAIS: em parceria com a Polícia Ambiental do Estado de Santa Catarina, estudantes do Ensino Fundamental recebem treinamento teórico e prático sobre preservação da natureza, legislação ambiental, aspectos da fauna e da flora locais, primeiros socorros, civismo, moral e ética. Já participaram do programa

290 adolescentes de 11 a 14 anos em diversos municípios da região de atuação da WK em Santa Catarina.

- PROGRAMA WK EXCELÊNCIA EM SEGURANÇA E SAÚDE: o foco do programa é a mudança dos hábitos em relação à segurança, com o reconhecimento da importância do uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e a adoção de atitudes seguras em tempo integral, dentro de um sistema acompanhado de auditorias comportamentais.
- PROGRAMA CAMINHO CERTO: A cada três meses são realizadas palestras na área Florestal sobre segurança no trânsito, para os motoristas de caminhão. Nelas, os participantes fazem atividades lúdicas e compartilham histórias e fatos presenciados, depois publicados na revista em quadrinhos Boleia, que é editada pela WK e permite ao motorista levar informações de segurança para a família.
- PROGRAMA DE RECONHECIMENTO: No negócio de Papel, as lideranças, por meio de critérios de SSO (Segurança e Saúde Ocupacional), reconhecem e valorizam as boas práticas dos funcionários e das equipes que contribuem para aprimorar o clima de segurança.
- FLORESTA EM FAMÍLIA: O cônjuge ou parceiro do colaborador é convidado para conhecer o ambiente de trabalho de seu companheiro e recebe orientações sobre comportamento seguro.
- PARQUE ECOLÓGICO NO PARANÁ: cerca de 200 exemplares de 50 espécies vivem no criadouro científico do Parque Ecológico, no qual animais resgatados de acidentes de trânsito ou em situação de risco são abrigados e reabilitados. Conta com 11 mil hectares de extensão, dos quais 7 mil são de matas nativas. Normalmente recebe projetos de educação ambiental e visitas agendadas.
- PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA. Lançado em março de 2005, o Programa WK de qualidade de Vida engloba ações de saúde, além de atividades físicas, terapias alternativas, palestras educativas, orientação nutricional...
- FOMENTO FLORESTAL. Ação que alia desenvolvimento econômico, social e ambiental ao promover o plantio de árvores da espécie pinus e eucalipto em áreas ociosas das propriedades rurais. Além das mudas, a WK fornece a orientação necessária para o manejo correto das terras. Foram distribuídas mais de 160 milhões de mudas e plantados 115 mil hectares. De modo geral, o processo auxilia na fixação de populações rurais, promove a recuperação vegetal e estimula o desenvolvimento regional.
- PROGRAMA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA. Com o objetivo de complementar o benefício pago pelo INSS e, assim, proporcionar uma renda maior na aposentadoria, a WK mantém desde 1998 um programa de previdência privada destinado aos seus colaboradores.
- PROGRAMA DE APICULTURA E MELIPONICULTURA. A diversificação da atividade rural, com maior geração de renda, e a preservação da biodiversidade local são dois focos do Programa de Apicultura e Meliponicultura[...] A Companhia cede suas florestas, aproveitando o potencial da flora das áreas, como parte da visão de que os múltiplos produtos da floresta impulsionam cadeias produtivas que trazem benefícios ambientais e sociais para a comunidade.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da WK (2008,2011, 2013,2014, 2015).

Ademais, na sequência, tendo por base informações extraídas dos relatórios de sustentabilidade da empresa WK, entre 2010 e 2015, foram descritas outras inciativas e

realizações importantes de acordo com os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), que evidenciam práticas e demonstram também desempenhos alcançados pela organização sobre o tema nos anos discriminados.

Na área ambiental:

a) Em 2011, destacam-se ações do projeto de isolamento acústico em equipamentos de uma unidade do Rio Grande do Sul, que diminuiu níveis de ruídos e proporcionou a ampliação da segurança na operação do equipamento. Também, no mesmo ano, por meio de práticas de reuso de água, de investimentos em equipamentos mais eficientes e campanhas de consumo, houve a redução de 6% no consumo específico de água no segmento de papéis; b) Em 2013, a Companhia investiu milhões em iniciativas e tecnologias de proteção ambiental. As principais realizações no ano foram: Tratamento das cinzas da caldeira de recuperação na Unidade de Santa Catarina; Início de projeto para coleta e queima de Gases não Condensáveis Diluídos (GNCD) numa das Unidades do Paraná; Melhoria na estação de tratamento de efluentes também na principal Unidade do Paraná; c) Sobre a biodiversidade, ainda, em 2013, foi concluído o processo junto ao órgão ambiental do Estado para a criação da RPPN (Reservas Particulares do Patrimônio Natural) Complexo Serra da Farofa, em Santa Catarina com aproximadamente 5 mil hectares; d) Em 2015, duas unidades industriais, completaram a conversão de suas caldeiras para fontes de energia mais limpas e renováveis, a primeira utilizando gás e a segunda biomassa advinda de resíduos vegetais da operação florestal; e) Também, no ano de 2015, a WK criou seu Comitê do Clima, grupo de trabalho multidisciplinar, encarregado de acompanhar a informação disponível interna e externamente sobre as mudanças climáticas e avaliar as vulnerabilidades dos negócios diante desse fenômeno; f) Utilização de materiais renováveis na produção; mais de 98% dos materiais utilizados foram de origem renovável, entre madeira, aparas e polpas em 2015. Os materiais não renováveis representaram menos de 2% do total utilizado pela empresa.

Na área social:

a) Foram entregues, em 2010, investimentos sociais em oito municípios na região de uma das maiores unidades da empresa, que contemplam a instalação de uma escola para uso das redes de ensino municipal e estadual, três postos de saúde, a ampliação de um hospital e a construção de um centro de reciclagem de resíduos e de um aterro sanitário; b) Em 2011, foi criado o Programa de Gestão da Diversidade e Inclusão, alinhado à Política de Sustentabilidade, ao Código de Conduta e aos objetivos estratégicos da Companhia. Sua

abordagem é estruturada em quatro pilares (Acessibilidade, Sensibilização, Empregabilidade e Mobilização Social) e nos conceitos de diversidade, equidade e inclusão; c) Aprimorou-se, em 2013, a gestão da cadeia de suprimentos, sendo incluídos na Política de Contratação de Fornecedores critérios relacionados aos direitos humanos e práticas trabalhistas, além do cumprimento da legislação ambiental, isso para garantir que os parceiros da organização seguissem os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade; d) Criação da Escola de Negócios em 2013, fundamentada na parceria com instituições educacionais para oferecer cursos presenciais e desenvolvimento de conteúdos específicos e para o portal da Escola, plataforma com treinamentos à distância. As 26 turmas organizadas ao longo do primeiro ano da Escola contaram com o apoio de instituições como a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper); e) Foi realizado em 2014 um trabalho de consulta aos *stakeholders*, que ajudou a empresa construir uma Matriz de Materialidade com os temas mais relevantes para a gestão de sustentabilidade na WK em curto, médio e longo prazo.

Na área econômica:

a) Em 2011, observou-se uma ação de resguardo financeiro. A WK adotou mudanças que permitiram melhorar o mix de produtos e as suas margens. Além disso, a empresa optou por manter o posicionamento de redução de volumes exportados para atender à demanda interna, mas sem perder de vista o atendimento aos clientes, o que refletiu positivamente na receita. O exercício foi encerrado com receita líquida de R$ 4 bilhões e geração de caixa EBITDA recorde naquele ano de R$ 1,1 bilhão; b) Em 2012, foi estendido para todas as áreas da companhia um programa de redução de custos, principalmente nas Unidades Florestais, iniciado na Unidade do Paraná no ano anterior. Também, no mesmo ano, foi iniciado um procedimento e um sistema mais eficaz de rastreamento de caminhões, o que otimizou as rotas e permitiu a redução de custos de frete; c) Em 2014, de forma a manter a solidez financeira, a empresa encerrou o ano com o 14º trimestre consecutivo de crescimento da geração operacional de caixa; d) Em 2015, o crescimento na geração operacional de caixa foi mantido e também houve o aumento em 15% nos volumes exportados, que responderam, no ano, por 34% das vendas totais – um crescimento de 3 pontos percentuais sobre 2014.

Para reforçar a preocupação da organização em melhorar desempenhos ambientais, segue o relato do entrevistado 05 que enfatiza o cuidado com alguns aspectos

ambientais na WK. Sublinha-se que também é possível perceber, por meio dessa narrativa, coerência com o quesito da ecoeficiência:

Na área ambiental no tempo que eu estou aqui, nos últimos sete anos, investimento pesado em controles ambientais, sistemas para queima de gases para evitar odor, ampliação do sistema de tratamento de efluentes, tecnologia de ponta para garantir emissões que atendam aos padrões da legislação (ENTREVISTADO 05).

Ainda, outra questão a ser frisada é sobre a área de segurança do trabalho que recentemente recebeu especial atenção na empresa. Conforme narrativa do E5, a organização ao longo dos últimos anos procurou incentivar mais ações que respondessem a esse tema com a finalidade de diminuir índices de acidentes e tendo a intenção de alcançar um estado de excelência nos próximos anos. Nas palavras do entrevistado:

O que eu posso falar com propriedade assim é a área de segurança do trabalho, saúde e segurança, onde a WK está muito além do que exige a legislação... Eu posso falar isso nos sete anos que estou aqui... sei que tinha uma política de segurança, mas eu posso falar que depois... tivemos forte aporte da diretoria para melhorar ainda mais [...] na área de segurança há busca constante pela mitigação dos riscos dos trabalhadores, garantir que eles tenham um ambiente saudável e seguro para trabalhar (ENTREVISTADO 05).

A partir da leitura dos dados dos relatórios e das entrevistas acima apreende-se que houve a preocupação da WK em realizar ações que trouxessem impactos positivos nas três frentes do conceito de sustentabilidade organizacional e que a organização procurou melhorar os resultados obtidos ao longo dos anos. Em especial, na área econômica tem destaque a geração de fluxo de caixa que possibilitou que a organização realizasse, sem muitos problemas, as atividades operacionais como atividades de produção, transportes, pagamentos de encargos e salários, etc. Conforme Dyllick e Rockerts (2002), essa é uma questão fundamental. O autor descreve que para alcançar a sustentabilidade econômica é necessário manter o fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez.

Na área social, ressalta-se o comprometimento da organização em estabelecer, na contratação de fornecedores, critérios como o respeito aos direitos humanos e práticas trabalhistas, além do cumprimento da legislação ambiental, o que evidencia a preocupação socioambiental para toda a cadeia produtiva. Além disso, outro ponto a salientar diz respeito à segurança no trabalho, que apesar da organização ter um programa específico para isso, nos últimos anos verificou-se o aumento dos incentivos para que a organização melhorasse ainda

mais, como sublinhou um dos entrevistados. Esse pilar, de modo geral, conforme Barbieri et al. (2010), refere-se à preocupação das empresas com os impactos sociais por suas atividades nas comunidades humanas dentro e fora da organização, por isso percebe-se que a organização preocupou-se com isso, tendo como destaque nesse período o que foi exposto nesse parágrafo.

E na área ambiental foram percebidas ações condizentes com o uso racional de recursos. Por exemplo, houve a preocupação com a diminuição de ruído, controle dos resíduos, diminuição do consumo de água, utilização de fontes de energia mais limpa. Grande parte do desempenho alcançado na área ambiental está atrelada à utilização de tecnologias que propiciem um sistema de produção que reduzem impactos ao meio ambiente, o que também reforça a atenção dada à inovação pela WK. Tais ações estão em conformidade com a literatura apresentada ou caminham nesse sentido, pois para considerar a dimensão ambiental da sustentabilidade é necessário que a organização reconheça os impactos de sua atividade sobre o ecossistema natural e procure minimizar aqueles que são negativos e ampliar os positivos nos processos de entrada e saída relativos à atividade de produção ou aos serviços prestados (KRAJNC; GLAVIC, 2005).

Em relação ao desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, por meio das práticas lembradas, apreende-se que a organização continuou realizando ações socioambientais e socioeconômicas, o que evidencia a consciência da organização na execução de atividades de longo prazo (por exemplo, Hamilton e Gioia, 2009). Além disso, com a execução de projetos associados à sustentabilidade, aquelas mudanças ocorridas e as formas de se fazer o trabalho são percebidas pelos membros, e com o tempo esses comportamentos são ratificados por eles (vide etapa 3 e 4 do *Framework* proposto). Com isso, caminha-se para reduzir ambiguidades e preencher significados que reforçam os sentidos organizacionais atribuídos anteriormente.

Assim, quando há reconhecimento pelos membros das crenças compartilhadas advindas da adoção de comportamentos que estão condizentes com o conceito e sentidos dados para a sustentabilidade, a organização caminha para uma declaração consensual da identidade. Tal interpretação também pode ser compreendia a partir de Weick (1995), Gioia et al. (2010) e Munck (2015), por onde infere-se que pelas práticas realizadas a partir dos significados atribuídos, os sentidos para a sustentabilidade em contexto organizacional vão sendo reforçados e também, com isso, afirmações sobre as características de uma identidade organizacional centrada na sustentabilidade ganham força e aparecem com arranjos de solidez.

No relato, até então, do caso estudado, pelos dados apresentados sobre ações e práticas econômicas, sociais e ambientais, infere-se que atributos como a busca da solidez financeira, o respeito ao meio ambiente e cuidado para com a comunidade, a segurança do trabalho, a inovação tecnológica para a sustentabilidade, parecem estar firmadas nas crenças dos membros. Além desses, observa-se que há uma preocupação da organização com as qualidades da ecoeficiência, da justiça socioambiental e da inserção socioeconômica.

A nova Unidade Produtiva

Em relação ao futuro da organização e sobre avanços no desempenho de questões ambientais, outro acontecimento relevante para a organização WK, conforme conversas com os membros e também como pode ser apreendido pela leitura de documentos da organização, diz respeito à construção e inauguração de uma Nova Unidade de Produção da Empresa. Estima-se que com essa nova Fábrica localizada também no interior do Paraná, a organização terá quase duplicada a sua capacidade de produção. O projeto foi lançado em 2014 e a entrada em operação da Unidade ocorreu no início de 2016, o que significou a incorporação de cerca de 1.400 trabalhadores diretos e indiretos, considerando a operação fabril e a florestal.

A criação de uma grande Fábrica acarreta muitos impactos para a região. Sobre isso, observou-se que a WK teve cuidado na elaboração desse projeto destinando muitos investimentos para realização de ações que estivessem associadas também às demandas da sustentabilidade organizacional. Para o presidente do grupo WK, conforme fala descrita numa das edições da revista Exame de 2016, a intenção é que esse projeto seja o mais sustentável do mundo.

O trecho a seguir ilustra bem a dimensão desse projeto e exemplifica iniciativas associadas às preocupações socioambientais que estão atreladas a ele.

> Em 2015, o Projeto... atraiu para seu entorno parte significativa das iniciativas socioambientais da WK. Foram investidos... milhões na melhoria da infraestrutura de equipamentos públicos de educação, saúde, lazer e assistência social nos municípios... . Para que a obra e a operação da nova unidade não impactassem a dinâmica do município, como o atendimento em saúde, foram feitos acordos. Nesse caso, as empresas contratadas ofereceram plano de saúde particular aos colaboradores diretos e indiretos, de forma a não impactar o Sistema Único de Saúde (SUS). Em uma perspectiva ampla em relação ao estudo desses impactos, a companhia iniciou, em 2014, um Plano de Ação Socioambiental para identificar as necessidades e as oportunidades sobre a área de influência direta do Projeto, com consultas e o planejamento de programas sociais voltados para o desenvolvimento desses municípios, visando à inserção econômica de comunidades locais, à melhoria da infraestrutura educacional, de saúde, cultura e lazer, ao fortalecimento de

> pequenas propriedades rurais e à contratação de consultoria técnica de planejamento urbano (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2015).

Um exemplo de programa em desenvolvimento na região influenciada pela nova Unidade, com destaque no Relatório de Sustentabilidade de 2015 da WK, refere-se ao programa:

> PLANEJANDO PAISAGENS SUSTENTÁVEIS (MATAS SOCIAIS) Dirigido a pequenos produtores rurais..., este projeto busca auxiliá-los na realização do Cadastro Ambiental Rural e orientá-los no planejamento sustentável do uso de sua propriedade. O objetivo é incentivar a agricultura familiar, sua cadeia de produção e consumo na região e o empreendedorismo, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

Além dessas questões voltadas ao desenvolvimento local, são pontos a serem realçados com a construção da nova Fábrica: o empenho para a utilização de 100% de energia renovável - os 270 megawatts gerados na Unidade são provenientes do vapor produzido pelas caldeiras de licor negro e pelas caldeiras de biomassa retiradas das cascas de madeira; a possibilidade de redução do consumo de água - a Fábrica consome 25 metros cúbicos de água por tonelada de celulose produzida, em comparação a 30 metros cúbicos por tonelada comumente consumidos numa fábrica convencional; também no que se refere ao reaproveitamento de resíduos, há uma central de resíduos apta a processar grande quantidade de toneladas por mês resultando hoje na reciclagem de 90% de todos os resíduos da Fábrica. Sem essa central 70% desse volume iria para um aterro industrial (REVISTA EXAME, 2016).

Com a criação de uma Nova Fábrica, conceitos, significados e práticas que estão sendo realizadas pela organização podem ser revistas, o que pode provocar mudanças na identidade (Gioia et al., 2013, Albert e Whetten, 1985) ou preservá-la desde que esteja mantido o sentido para a sustentabilidade (Weick, 1995, Munck, 2015) em todos os setores e ramos da organização. No caso da WK, percebeu-se que ela procurou preservar os programas socioambientais em andamento e que ela manteve em equilíbrio sua situação financeira como relatado anteriormente, mesmo com as obras do projeto da nova Unidade em andamento. Portanto, as ações associadas à Nova Fábrica evidenciaram o compromisso da organização em manter e apoiar iniciativas de sustentabilidade nas regiões em que ela tem atuado.

Reconhecimento Social: Compromissos Assumidos Pela Organização e Certificações

A partir dos documentos analisados observou-se que a organização continuou endossando compromissos firmados anteriormente como o Pacto Global da ONU (desde 2003) e que em 2013 e 2015 foram firmados outros importantes compromissos junto às instituições, órgãos ou entidades que fomentam a discussão sobre gestão responsável e sustentabilidade. O quadro 11, a seguir, descreve os compromissos assumidos pela WK nos anos em destaque.

Quadro 11 - Compromissos Firmados pela Organização WK condizentes com preceitos da sustentabilidade

COMPROMISSOS FIRMADOS PELA ORGANIZAÇÃO WK	
ÍNDICE DE SUSTENTAIBLIDADE EMPRESARIAL (ISE) (DESDE 2013)	Criado em dezembro de 2005 pela BM&FBovespa, o índice busca avaliar de forma integrada os diferentes aspectos da sustentabilidade. Seus objetivos são atuar como indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro. As empresas são selecionadas com base em critérios estabelecidos pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).
OBJETIVOS DO MILÊNIO (DESDE 2013)	As metas do milênio foram estabelecidas pelas Nações Unidas em 2000, com o apoio de 191 nações, e ficaram conhecidas como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs). É um compromisso universal para a erradicação da pobreza e para a sustentabilidade do planeta, traduzido em oito metas – os 8 Objetivos do Milênio.
IDLOCAL (DESDE 2013)	A Iniciativa Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos (IDLocal) visa articular o setor empresarial para refletir, trocar experiências e construir propostas e diretrizes empresariais para o desenvolvimento local. Promove o diálogo, o estudo, a articulação e a cocriação de propostas, metodologias e ferramentas de gestão local. A WK, em 2014, desenvolveu um projeto de empoderamento local e de engajamento no Paraná, reunindo ações, programas e iniciativas que geram impactos positivos ao território e às comunidades.
PACTO NACIONAL PELA ERRADICAÇÃO DO TRABALHO ESCRAVO (DESDE 2013)	Lançado em 2005, reúne empresas brasileiras e multinacionais que assumiram o compromisso de não negociar com quem explora o trabalho escravo.
PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO (DESDE 2013)	O Pacto foi lançado em junho de 2006, por iniciativa do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do UniEthos – Formação e Desenvolvimento da Gestão Socialmente Responsável, da Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), do Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC) e do Comitê Brasileiro do Pacto Global.
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) (DESDE 2015)	Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são o atual desdobramento proposto para os Objetivos do Milênio – uma agenda mundial com 17 objetivos e 169 metas estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para os governos, sociedade civil e setor privado.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da WK, 2015.

Nos documentos elaborados por organizações como essas descritas no quadro estão considerações sobre princípios universais, direitos humanos e questões socioeconômicas. Além disso, são encontradas diretrizes a serem seguidas por aquelas organizações que pretendem contribuir com o desenvolvimento sustentável. Assim, organizações que seguem tais documentos tendem a defender princípios e premissas resultantes deles.

O trecho na sequência ilustra a preocupação da WK com essas iniciativas defendidas pelos organismos nacionais e internacionais:

> [...] a WK integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa. Também é signatária do Pacto Global da ONU e do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo, buscando fornecedores e parceiros de negócio que sigam os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade (SITE DA EMPRESA).

Ao endossar cartas, princípios, compromissos e iniciativas associadas às questões da sustentabilidade, a WK demonstra que ela procura manter um comprometimento de longo prazo com a sustentabilidade. Além disso, os valores defendidos pela organização são ratificados tanto pelo público interno quanto pelas audiências externas. O que, por conseguinte, também reforça atributos da sua identidade, pois aspectos centrais da identidade organizacional se manifestam também por meio dos valores considerados chaves na organização (GIOIA et al., 2013).

Por exemplo, utilizando-se de dois temas do quadro 11, a defesa da erradicação do trabalho escravo e o posicionamento contra a corrupção, é possível supor que essas são duas questões que a organização WK tende a defender e que estão associadas aos valores que estão alinhados com aspectos sociais, um dos pilares da sustentabilidade em contexto organizacional.

Ademais, mais um ponto que pode ser destacado é sobre a participação da empresa WK em fóruns de organizações como aquelas do quadro. Conforme extraído do relatório de sustentabilidade de 2014, essas participações provocaram uma revisão sobre algumas práticas que vinham sendo realizadas pela organização e também incentivou que fossem desenvolvidas outras iniciativas com fornecedores e a comunidade. Assim, infere-se que as iniciativas e compromissos firmados tiveram o papel também de incentivar a organização WK a buscar novos conhecimentos sobre o assunto e refletir sobre as atuais práticas organizacionais em prol da sustentabilidade, ou seja, incentiva a organização a

analisar se as práticas que estão sendo executadas estão respondendo satisfatoriamente as demandas da sustentabilidade em contexto organizacional.

Em relação ao desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na WK, acontecimentos como esses revelam a tomada de consciência em promover a revisão de significados. Fundamentando-se no quadro teórico apresentado nessa dissertação (figura 4), em particular no que se refere ao caminho I, essas são considerações que podem representar uma etapa recursal, a partir do que tem-se o retorno às fases anteriores para que complementos sejam feitos.

No que diz respeito às certificações alcançadas pela organização destacam-se, pela leitura dos relatórios de sustentabilidade da WK, três recentes conquistas. Em 2013, a companhia obteve a certificação da *Food Safety System Certification* 22000 (FSSC 22000) que assegura a procedência do papel para embalagens de alimentos e, em 2014, também a WK recebeu outra certificação inédita – o selo OK compost – em decorrência dos sacos de cimento se decomporem em até 12 semanas após o uso, desde que em compostagem industrial. E, ainda, em março de 2015, a organização é certificada pelo *Top Employers* Brasil, que reconhece o bom desempenho na gestão de pessoas. Essas conquistas somam-se a outras que foram alcançadas ao longo dos anos.

Sobre essa última conquista lembrada, em entrevista para um importante veículo de informação no cenário nacional, o diretor de gestão de pessoas da WK salienta que "Para a WK, estar entre as empresas selecionadas ratifica a escolha estratégica do jeito próprio da companhia de fazer recursos humanos e mostra que estamos no caminho certo rumo à construção de uma WK extraordinária".

Nas palavras do E5 *"as certificações são marcos que ajudam a fortalecer esse compromisso... Então esses são marcos importantes para a empresa firmar os seus valores em termos de sustentabilidade".* Com os requisitos de certificações há possibilidade de desenvolver uma gestão a partir de critérios e uma forma de obter *feedback* em relação ao que a organização tem realizado e o que considera atributos que são inerentes a ela.

Na sequência serão descritas a maioria das certificações recebidas pela WK relacionadas à sustentabilidade ao longo dos anos, para que o leitor tenha o conhecimento dessas certificações recebidas e também para demonstrar a preocupação da organização em estabelecer uma gestão responsável:

- FSC® – FOREST STEWARDSHIP COUNCIL®: É uma certificação que assegura o correto manejo florestal por meio de dez princípios, dentre os quais o uso eficiente dos

múltiplos produtos e serviços da floresta, bem-estar dos trabalhadores e das comunidades, conservação da biodiversidade, plano de manejo detalhado, monitoramento e avaliação de impactos ambientais e sociais.

- OK COMPOST: garante que o saco de papel se decompõe completamente em até 12 semanas sem oferecer risco de contaminação ao meio ambiente.
- FSSC 22000: São uma das mais avançadas normas utilizadas para assegurar a procedência do papel para embalagem de alimentos. A certificação foi criada tendo como base a ISO 22000, complementando-a ao especificar claramente os pré-requisitos necessários para a produção de embalagens que garantam segurança à saúde do consumidor final. Determina pré-requisitos como limpeza e organização da área produtiva, além de controle da qualidade da água e do ar e controle de pragas, necessário à produção de embalagens para alimentos.
- ISEGA: Garante a qualidade do papel usado para a produção de embalagens que entram em contato com alimentos.
- ISO 14001: Define a metodologia de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental certificado. É reconhecida mundialmente como meio de melhorar o desempenho ambiental e controlar custos das organizações.
- ISO 9001: Possui diretrizes que asseguram um modelo de gestão capaz de garantir a uniformidade do produto. Engloba todas as etapas dos processos relacionados à qualidade, desde o projeto até a entrega do produto final.
- OHSAS 18001: Permite controlar e melhorar o nível do desempenho da gestão da saúde e da segurança. A aplicação da OHSAS 18001 retrata a preocupação da WK com a integridade física de seus colaboradores e de seus parceiros.
- TOP EMPLOYERS: A WK é a primeira empresa do setor de papel e celulose no Brasil a receber o selo *Top Employers*, certificação mundialmente reconhecida na área de Recursos Humanos. Concedida pelo *Top Employers Institute*, sediado na Holanda, a certificação se dá após um rigoroso processo de avaliação e auditoria e destaca, anualmente, as empresas com práticas relevantes em gestão de pessoas.

Pela aferição dos dados apresentados nos trechos acima é possível compreender que a WK ampliou o número de certificações e também o seu apoio a grupos que fomentam a discussão sobre sustentabilidade ao longo dos anos. Ademais, conforme observado nos relatórios de sustentabilidade recentes da empresa, ressalta-se que a organização manteve

nesse período elaborando relatórios de sustentabilidade no padrão GRI e também realizando auditoria sobre os relatórios desenvolvidos, buscando melhorar os desempenhos.

Sobre as mudanças de comportamentos observadas na WK em decorrência das práticas e reconhecimentos externos, destaca-se por meio de trechos das entrevistas que isso pode ser percebido tanto internamente quanto externamente, conforme o E1 "*A comunidade passa a ser uma parte interessada no negócio, o relacionamento dos clientes muda drasticamente e é muito positivo, e não só com clientes, mas todas as partes interessadas"*.

Ainda, em relação ao reconhecimento social e a interação com os *stakeholders*, cabe salientar que a WK realizou em 2014 um trabalho de consulta a *stakeholders* que ajudou a construir uma Matriz de Materialidade com os temas mais relevantes para a gestão de sustentabilidade na empresa em curto, médio e longo prazo. E por sua importância, os temas materiais compuseram os capítulos dos relatórios de sustentabilidade e também reforçaram compromissos com objetivos e metas de longo prazo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Nota-se, a partir dessa ação, aproximação com atributos do quadro 7, características como o senso coletivo e o compromisso de longo prazo.

Reformulação da Política de Sustentabilidade

Por último, tendo por base o ciclo de desenvolvimento da identidade em questão, constatou-se que mais recentemente, em 2016, foram acrescentados alguns itens na Política de Sustentabilidade da WK, sendo composta atualmente por treze princípios. É destacado pela própria organização WK que esses são princípios que fundamentam os negócios da empresa em todas as atividades relativas aos seus produtos e serviços nos mercados interno e externo.

Em relação às etapas do *Framework* (figura 4), a política de sustentabilidade se enquadra na etapa 2, referente à promulgação de sentido para a sustentabilidade, o que permite presumir que a organização procura reforçar um sentido ou reajustar significados promulgados para a sustentabilidade. Além disso, o aumento de itens na política de sustentabilidade evidenciam um caráter de atualização ou mesmo revisão do sentido, ou ainda, de modo mais amplo de revisão de uma das etapas de desenvolvimento da identidade organizacional alinhada à sustentabilidade. Tal situação fornece indicativos de que essa situação representa o caminho I do quadro teórico (figura 4). Ademais, é possível dizer que a revisão da política de sustentabilidade demonstra o amadurecimento da organização em relação às questões da sustentabilidade e ratificam alguns componentes que consideram

relevantes para compreensão sobre quem somos enquanto organização sustentável na empresa.

Os treze princípios que definem a política de sustentabilidade na organização WK são os seguintes:

I. Buscar a qualidade competitiva, visando à melhoria sustentada dos seus resultados, pesquisando, desenvolvendo e aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços, existentes e novos, para atender às expectativas dos clientes, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores e demais públicos de relacionamento.
II. Promover a colaboração com clientes, fornecedores, academia e outras partes interessadas na busca por inovação para os produtos e processos, e por melhorias para a cadeia de valor.
III. Garantir a valorização da base florestal a partir de sua transformação em produtos sustentáveis e competitivos.
IV. Assegurar o suprimento de madeira plantada para as suas unidades industriais, de forma sustentada, sem agredir os ecossistemas naturais associados, nas operações próprias e em fomentados.
V. Praticar e promover a reciclagem de fibras celulósicas em sua cadeia produtiva.
VI. Evitar e prevenir a poluição por meio da redução dos impactos ambientais relacionados a efluentes hídricos, resíduos sólidos e emissões atmosféricas, considerando constantemente esses elementos na manutenção e melhoria de processos produtivos, no desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, em operações florestais e logísticas, e no monitoramento de fornecedores críticos em função de aspectos econômicos e socioambientais.
VII. Buscar aplicar as mais eficientes e atuais tecnologias e soluções de engenharia na implantação de novos projetos e empreendimentos, zelando pela proteção da saúde humana, dos recursos naturais e do meio ambiente.
VIII. Promover o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e a busca da melhoria contínua das condições de trabalho, saúde e segurança.
IX. Promover uma cultura de disseminação da ética e desenvolver as melhores práticas de governança corporativa.
X. Observar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e orientar suas ações e investimentos para o fortalecimento dessa agenda, agindo de modo propositivo em favor do desenvolvimento socioambiental positivo dos locais onde atua.
XI. Praticar a responsabilidade social com foco nas comunidades onde atua de acordo com a plataforma de investimento social privado, com base nas linhas de atuação: desenvolvimento local e educação. (Inserção socioeconômica)
XII. Atender à legislação e às normas aplicáveis ao produto, meio ambiente, saúde e segurança.
XIII. Assegurar que as operações da companhia busquem constantemente a redução das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE).

Fonte: Site da empresa WK, 2016.

As preocupações de **ordem econômica** estão declaradas no primeiro, terceiro, quarto, sexto e décimo segundo princípios; as preocupações de **ordem ambientais** são declaradas no quarto, quinto, sexto, décimo segundo e décimo terceiro princípios; e os aspectos de **ordem sociais** estão presentes no segundo, sexto, oitavo, nono, décimo primeiro e décimo segundo princípios.

Outras questões mais ramificadas tendo por base os três pilares da SO também podem ser realçadas, após a leitura da política acima, como: I. O cuidado para com os *stakeholders* principalmente no primeiro, segundo, sexto e oitavo princípio; II. A preocupação com a comunidade do entorno como declarado no primeiro, décimo e décimo primeiro princípio; e III. Os aspectos sobre responsabilidade social que são lembrados no nono, décimo primeiro e décimo segundo.

Assim, pela política de sustentabilidade percebe-se que a organização em estudo tem consciência sobre a importância de inter-relacionar os pilares da sustentabilidade e equacionar os objetivos organizacionais no contexto social e no ambiente mercadológico. Além disso, ao acrescentar os itens na política de sustentabilidade, a empresa mantém-se estabelecendo diretrizes que produzem sentidos para dar suporte às práticas condizentes com a visão de sustentabilidade estabelecida.

Por último, no que concerne ao caráter relacional da identidade organizacional (Ciampa, 1998; Gioia, 1998), entende-se que ao longo do desenvolvimento da identidade centrada na sustentabilidade da WK, nos dois ciclos de desenvolvimento lembrados, os membros foram percebendo aspectos distintivos advindos da combinação da experiência prática (por exemplo, programas e projetos desenvolvidos) com a promulgação de significados sustentáveis (por exemplo, a elaboração da política de sustentabilidade e princípios defendidos pela organização ao endossar compromissos junto aos órgãos que fomentam a discussão sobre gestão sustentável e desenvolvimento sustentável). Como exposto na descrição do *Framework* (figura 4), como algo recorrente ao vivenciarem significados atribuídos para a sustentabilidade na organização, os membros também relatam aspectos distintivos, pois os membros da organização (em especial os líderes) compreendem pelas experiências anteriores e pelas novas experiências em comparação com outras organizações, atributos que estão se tornando singulares na organização.

Assim, em relação a organizações que também apresentam programas de sustentabilidade, compreendeu-se como um forte atributo, a transparência, que passa a ganhar destaque a partir da produção de relatórios no padrão GRI, conforme relata o E1. Já como atributos que diferem de outras organizações que não apresentam programas de

sustentabilidade, além da transparência, a consciência da integração dos três pilares da sustentabilidade na elaboração de estratégias e processos decisórios e as qualidades advindas de ações sociais, ambientais e econômicas desenvolvidas como a ecoeficiência, a justiça social e inserção socioeconômica.

7.4.3 Principais dificuldades encontradas no desenvolvimento da sustentabilidade ou questões referentes à sustentabilidade na organização WK.

A partir das análises e das entrevistas realizadas, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas para o melhor desenvolvimento de ações que resultassem em atributos organizacionais satisfatórios da sustentabilidade na organização foram incialmente a falta de um entendimento claro da organização sobre o conceito de sustentabilidade organizacional, por meio da formalização de um conceito ou mesmo diretrizes. Isso foi suprido com a elaboração da política de sustentabilidade, porém, ainda, não se tinha compreensão da interpretação da organização sobre o que é ser uma organização sustentável, esta que viria, posteriormente, na última fase a partir de 2010 em diante, com a estruturação de uma governança, o estabelecimento de uma visão para a sustentabilidade e resultando na reformulação da política de sustentabilidade. Por exemplo, apreende-se essa mudança no seguinte trecho:

Então, se fosse pegar desde sempre, tem muitos programas, mas desde os últimos cinco anos houve uma sequência de ações bem importantes; a gente faz tanta coisa, mas vamos buscar sistematizar em um conceito único de sustentabilidade... Então, há cerca de 5, 6 anos começou essa ação de sistematizar, vamos arrumar a casa, vamos fazer com que tenha nexo para as pessoas para que elas entendam como a WK, enxerga isso como importante (ENTREVISTADO 02).

A outra dificuldade, ou mesmo desafio, refere-se à mudança cultural ou mudança na forma de enxergar os negócios pelos membros, pois conforme foi compreendido nas entrevistas, entende-se que as pessoas não recebem as mudanças para a realização de práticas sustentáveis com a rapidez que vem da alta administração, sendo esse andamento um processo mais lento. As narrativas a seguir ilustram essa dificuldade apresentada:

Acho que a maior dificuldade é a mudança cultural das pessoas sabe, do nosso funcionário, porque por mais que surjam as ideias, programas para trazer uma maior sustentabilidade, as pessoas não acompanham isso e demoram muito. Seja na parte de separação de resíduos, seja nos próprios programas de educação internos da fábrica. Acho

que a dificuldade é isso. A ideia que vem de cima, da WK, ela vem com uma energia que não é absorvida numa velocidade tão rápida, é é... é mais fácil você ensinar uma criança do que um adulto né... e a gente trabalha bastante nisso (ENTREVISTADO 01)

[...] então é achar o ponto em que as pessoas usem aquelas políticas, usem aqueles procedimentos no seu dia a dia. E o adulto só usa quando ele sente que aquilo é útil realmente para ele. Então, essa foi a maior dificuldade, convencer as pessoas de que aquele padrão, uma vez cumprido, iria ser melhor para a pessoa e para a organização. Aí você pega uma equipe funcional com vícios antigos, que produziam num determinado jeito, aí você fala: agora é o padrão, quero que você transfira todo o seu conhecimento tácito para esse pedaço de papel e ele vai se tornar público (ENTREVISTADO 03).

É despertar nos colaboradores mudanças de comportamento. Eu disse para você que as pessoas tem uma paixão muito forte com a organização, mas é claro que esse mesmo público ou parte desse público são pessoas diferentes, então a dificuldade é olhar para essas pessoas que tem ritmos de entendimento diferentes, visões diferentes e trazer todo mundo para um objetivo só e mostrar os benefícios que vão além de só atingir uma meta, um resultado (ENTREVISTADO 04).

[...] Ainda existe (dificuldade quanto ao que se entende sobre sustentabilidade); a gente trabalha essa comunicação, mas com certeza o nível de gestão da fábrica tem uma maturidade maior sobre a sustentabilidade da empresa, os programas que contribuem para sustentabilidade dela do que o próprio funcionário (ENTREVISTDO 05).

Infere-se dos trechos, que a segunda dificuldade demonstrada tem relação com a primeira, ao passo que quanto melhor tiver sido elaborado um conceito norteador (vide etapa 1 do *Framework* proposto) e a disseminação do conceito de sustentabilidade na organização, melhor tende a ser a internalização desse conceito pelos membros que passam a compartilhar os atributos caracterizadores desse conceito e reveladores de uma identidade condizente. E quando as pessoas enxergam que isso é importante para a organização e que pactuam com certos valores pessoais delas, os indivíduos na organização compreendem aquela cultura e consequentemente traduzem as características fundamentais dessa cultura para crenças que passam a ser compartilhadas.

7.4.4. Medidas adotadas para demonstrar a importância da sustentabilidade na WK.

Sobre o desenvolvimento da identidade organizacional em questão, algumas medidas foram lembradas nas entrevistas como forma de impulsionar um sentido e a realização de práticas sustentáveis na WK. Dentre as quais, o E4 e o E6 destacaram a adoção do programa de integração para novos membros, treinamentos com gestores e atividades de educação ambiental e segurança para todos os setores. Por exemplo, nas palavras do E4:

Então, teve o cuidado de criar treinamentos por área ou momentos de treinamento, reflexão, momentos de DDS (que são os diálogos de segurança)... como que as pessoas possam fazer de uma forma zelosa e que não comprometa uma produção, e consequentemente a imagem da empresa.

Ao mencionar sobre a parte de produção, o E3 aponta algumas medidas importantes. Segundo o entrevistado, são exemplos de medidas tomadas, a elaboração de "*Políticas de redução de desperdício interno dentro das indústrias, políticas de redução de desperdícios em processos, aumento de capacidade com ganho em rendimento e eficiência...".*

Também outra medita adotada, ou ferramenta de gestão lembrada pelo entrevistado, diz respeito ao estabelecimento de novos itens na própria remuneração variável do funcionário*, "um dos itens que existe lá em termos de participação nos resultados é o cumprimento de itens relacionados à sustentabilidade, então waste (gastos), coisas desse tipo".*

Ademais, o colaborador da WK acrescenta que de certa maneira o modelo de gestão que você adota e a educação fornecida possibilitam ações bem sucedidas e duradouras. Nas palavras do entrevistado, o "*complemento de educação que você dá para as pessoas dentro da sua organização, ele é um múltiplo de garantia de perenidade do negócio" (ENTREVISTADO 03).*

Sobre a contratação de novos colaboradores, há um entendimento de que a organização busca por pessoas que tenham um perfil condizente com as diretrizes formuladas pela empresa para a condução dos negócios. Isso fica subentendido na fala do E2:

Se a WK é uma empresa que almeja resultados financeiros e operacionais crescentes e ao mesmo tempo que depende do manuseio sustentável de recursos naturais e do relacionamento sustentável com todos os stakeholders, o tipo de pessoa que a gente contrata é aquela pessoa que acredita nesse modelo, pessoa que entenda a importância de manusear a floresta de forma sustentável, que queira contribuir com a comunidade, que queira se desenvolver sempre, e que, para o negócio crescer precisamos cada vez mais de pessoas talentosas. E para isso temos que ter uma liderança focada em desenvolver pessoas. Então, fazendo um link, além de ter uma aderência de cultura das pessoas, eu preciso ter uma liderança foco para desenvolver pessoas para que ela tenha resultados crescentes, portanto para que ela seja sustentável.

Apreende-se do trecho acima que a WK prioriza a contração de pessoas que tenham uma identificação com princípios da sustentabilidade, o que auxilia na manutenção da

identidade organizacional atual. No caso, pressupõe que haverá empenho dos novos contratados em compreender o conceito da sustentabilidade que tem sido compartilhado na organização. Portanto, pode ocorrer de fato uma integração entre a identidade e a identificação dos sujeitos, pelo reconhecimento de semelhança entre os valores e crenças compartilhadas na organização com aqueles dos sujeitos ingressantes (ver Fernandes, Marques e Carrieri, 2009), ou seja, ocorre um processo de identificação (Woodward, 2000) pelo qual o sujeito passa a se identificar com o coletivo que representa a organização por meio de similaridades.

Portanto, infere-se das entrevistas, que a organização tem procurado inserir programas e ações que venham facilitar a compreensão do conceito e adoção de práticas sustentáveis. Além disso, percebe-se a preocupação da WK em manter um grupo de pessoas que reconheçam que a sustentabilidade é essencial na condução das atividades rotineiras da empresa.

7.4.5. A Imagem e Cultura organizacional no desenvolvimento da identidade vinculada à sustentabilidade na WK.

As informações disponibilizadas por relatórios de sustentabilidade e em páginas do endereço eletrônico na rede mundial de computadores da WK parecem destacar pontos que transmitem uma boa imagem em relação ao desenvolvimento de práticas sustentáveis e o seu interesse sobre a sustentabilidade. Essa boa imagem é presumida também pelas premiações recebidas em áreas socioeconômicas e ambientais evidenciadas, por exemplo, em veículos de informação, como a Revista Exame.

Entende-se que a imagem e a identidade organizacional estão atreladas e, por essa razão, elas têm potencial para influenciar na constituição, no desenvolvimento ou na reconfiguração de ambas. Além disso, quanto mais próximas elas estiverem, mais sólida tende ser a reputação da organização. Isso porque a imagem pública refere-se ao conceito que a organização possui junto ao público externo (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994) e a identidade organizacional possui foco interno e é auto referenciada (Albert e Whetten, 1985). Portanto, disparidades entre a identidade organizacional e a imagem pública da organização podem resultar em problemas que afetem tanto a imagem quanto a identidade da organização. Dessa forma, uma imagem pública bem constituída, fundamentada na identidade organizacional, em longo prazo tende a formar uma reputação sólida.

Em relação ao desenvolvimento da identidade organizacional estudada, a organização WK, por ter demonstrado agir com transparência em suas atividades, inclusive chancelando esta característica como uma daquelas distintivas em relação a outras organizações, traz indicativos de que ela tenha uma boa reputação. Por exemplo, isso se revela numa das falas do E1, quando relata que órgãos do governo têm buscado a organização WK para auxiliar a pensar sobre como trabalhar questões relacionadas ao meio ambiente. Assim, observa-se que a empresa, por também ter uma imagem coerente com as crenças compartilhadas, reforça os sentidos atribuídos para questões da sustentabilidade, fortalecendo a identidade da organização.

Ademais, essa compreensão sobre a imagem externa, tanto a imagem pública quanto aquela percebida pelos membros sobre o que as pessoas que estão fora pensam sobre ela (imagem externa percebida pelos membros), representam *feedbacks* plausíveis para reflexão sobre seu autoconceito podendo tencionar o desenvolvimento da identidade organizacional. Conforme descrito anteriormente, na WK é possível perceber a questão da imagem reforçando certas características, quando a empresa firma compromissos com órgãos que fomentam as discussões sobre sustentabilidade em âmbito organizacional.

Outra questão a ser abordada é sobre a cultura organizacional no desenvolvimento da identidade organizacional. Embora, a cultura organizacional não esteja como análise nesse trabalho, alguns pontos foram tratados na sequência, entendendo que eles podem contribuir para enriquecer a compreensão da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade (IOS) na WK.

Os dois termos nas organizações, identidade e cultura, quando observados sob a perspectiva interpretativista, apresentam definições que muitas vezes se confundem, em grande medida, pelo fato do estudo da cultura ser um corpo teórico mais sólido no contexto organizacional, em comparação com os estudos sobre identidade que, por serem mais recentes, não possuem um consenso literário sobre as formas de identificação da identidade organizacional. Todavia, há entendimento que eles possuem diferenças e também conexões, observando que um depende do outro para a construção da realidade organizacional (MACHADO, 2014).

Sobre isso, Hatch e Schultz (1997) argumentam que a identidade organizacional é entendida como aquilo que os membros percebem, sentem e pensam sobre a organização e está fundamentada nos significados e nos símbolos organizacionais que são firmados na cultura organizacional. É valido salientar que os símbolos organizacionais representam “qualquer objeto, ato ou evento que serve como veículo a um conceito ou conceituação

representativa da experiência organizacional" (NOGUEIRA, 2007, p. 85). Dessa forma, percebe-se que a identidade da organização possui relação com a cultura organizacional.

Seguindo esse raciocínio, compreende-se que o processo de formação da identidade ocorre pela percepção das pessoas sobre o que é essencial para constituir a organização em meio a contradições e ambiguidades que, com o tempo, são sanadas por meio da atribuição de significados e sentidos, que possibilitam realçar aquilo que é fundamental naquele espaço de tempo. Tal constatação acontece tendo por base os significados atribuídos às expressões culturais, como símbolos, rituais, cerimônias, histórias, sinais e mitos compartilhados (MACHADO, 2014; FERNANDES; MARQUES, CARRIERI, 2009).

Na organização WK constatou-se que questões, como o cuidado com o meio ambiente e a preocupação com a comunidade do entorno, foram duas características que podem estar fortemente atreladas aos fundadores da empresa. Certamente esses elementos fazem parte de um contexto cultural e que foram reflexos de valores que os fundadores acreditavam. Logo, contribuíram para formar um conjunto de elementos culturais que forneceram base para que a identidade organizacional se desenvolvesse ao longo dos anos.

Atesta-se isso ao observar as expressões das falas dos entrevistados e trechos de documentos que indicam o envolvimento da empresa com questões da sustentabilidade desde o seu nascimento. Além disso, quando perguntado para alguns dos membros sobre o porquê a organização interessou-se por questões da sustentabilidade, eles responderam que acreditam que seja algo próprio dos fundadores. Da mesma forma, também esse ponto é lembrado no trabalho de Hoff (2008), em que o autor descreve que essa preocupação vem antes da profissionalização ou formalização da gestão do grupo, sendo uma qualidade inerente à família WK.

Portanto, infere-se que tais valores, lembrados pela história contada sobre os líderes e fundadores do grupo, tornaram-se elementos culturais que provavelmente serviram como facilitadores para que o grupo fortalecesse esses atributos e também desenvolvesse outros atributos vinculados aos preceitos da sustentabilidade. Isso parece ter sido mantido mesmo há cerca de seis anos, quando houve, como salientou o E6, uma mudança de CEO em que a organização amplia o foco sobre a sustentabilidade, pensando nos anos vindouros.

Outro exemplo, atrelado às expressões culturais, são as reuniões que ocorrem na WK sobre orientações para utilização de equipamentos de segurança e outros cuidados desse tipo nas imediações da empresa que, por ser algo recorrente, sugerem ser um costume ou uma espécie de ritual. Além disso, também pela observação dos sinais visuais dentro das unidades para questões de segurança ou mesmo destinação correta de resíduos representam indicativos

de elementos culturais na empresa. Logo, essas regras advindas do contexto cultural auxiliaram na tradução de significados e proporcionaram que elementos centrais viessem a ser reconhecidos por meio das crenças compartilhadas pelos membros na organização.

Dessa forma, informações sobre a WK, como fatos da história da organização, relatos de situações ou processos que são habituais na empresa e valores lembrados extraídos dos documentos e das falas dos sujeitos nas entrevistas, evidenciam um contexto cultural pelo qual aqueles componentes centrais da identidade organizacional são ressaltados.

8. REFLEXÕES E SÍNTESE DAS ANÁLISES

A análise dos dados resultantes dos documentos e das narrativas dos entrevistados possibilitou um entendimento sobre a organização WK e a sua identidade, em particular, sobre a adoção da sustentabilidade na organização, demonstrando aspectos que revelaram, de maneira geral, "quem somos nós enquanto organização sustentável". Constatou-se que a organização evoluiu ao longo dos anos em relação ao conhecimento da sustentabilidade em contexto organizacional, o que possibilitou que a organização fortalecesse atributos reveladores desse conceito e, consequentemente, da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade.

A partir da história da organização WK e de trechos das entrevistas, tendo por base a literatura levantada, percebeu-se que os eventos significativos para o desenvolvimento e consolidação dos atributos dessa identidade ganharam atenção por volta dos anos 2000. Além disso, devido ao surgimento de declarações formais e preocupações com a estruturação da sustentabilidade na organização, fundamentado principalmente no *Framework* proposto, observou-se que esse desenvolvimento poderia ser separado em dois grandes períodos.

Num primeiro momento, que tem como início os anos 2000, impulsos foram dados pela organização no sentido de esboçar declarações da identidade de uma organização sustentável, porém não se observou um conceito formalizado para a sustentabilidade. Nesse período que vai até por volta de 2009, muitos acontecimentos foram significativos para o desenvolvimento da sustentabilidade, em especial observou-se a criação de uma política de sustentabilidade, a produção de relatórios no padrão GRI e a elaboração de vários programas e projetos de responsabilidade social e ambiental, proporcionando que os membros pudessem ampliar as vivências sobre questões da sustentabilidade e que resultassem em crenças compartilhadas. São exemplos de atributos que ganham corpo nesse período: o compromisso no cumprimento da legislação, a transparência nas informações e a inovação para a sustentabilidade.

Depois, num segundo momento, que compreende o início de 2010 até os dias de hoje, notou-se que houve um amadurecimento sobre questões de sustentabilidade na organização WK e que surgiram declarações mais específicas sobre “quem somos” e o “que queremos ser” enquanto organização sustentável, bem como a organização ampliou sua atenção sobre a sustentabilidade. Observou-se que a organização estruturou uma governança corporativa para a sustentabilidade, firmou novos compromissos com instituições que fomentam a discussão sobre sustentabilidade, continuou elaborando relatórios de

sustentabilidade e manteve os projetos e programas sociais e ambientais criados anteriormente. Compreendeu-se que houve a busca por conhecimentos e também a redução de equivocidades em relação a ser uma empresa sustentável.

Outrossim, nesse período, constatou-se que houve uma revisão e atualização da política de sustentabilidade que representa, fundamentada no *Framework* proposto, o momento que reflete o caminho I que diz respeito ao retorno à etapa 2 para ajustes necessários na interpretação dos sentidos para sustentabilidade; portanto, envolve a revisão e/ou atualização da promulgação de sentido para a sustentabilidade na organização (o autor do trabalho presume que essa revisão tenha ocorrido pela vivência de práticas sustentáveis ao longo dos últimos anos, pela participação da organização em fóruns de discussão e pelas novas experiências decorrentes da construção da nova Fábrica do grupo WK). Sendo assim, por meio do conhecimento dos últimos eventos ocorridos e pela observação da atualização da política, infere-se que a organização se encontra atualmente vivenciando a interação entre a etapa 3 e 4 do *Framework* proposto, entre outras razões, porque a organização ainda está experimentando os novos significados ressaltados na política, porém já tendo apreendido alguns significados (princípios) que se mantiveram nessa revisão da política de sustentabilidade.

Ainda, em relação aos atributos que melhor representam a identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, tendo por base a definição constitutiva sobre sustentabilidade organizacional, é possível compreender que a WK está num estágio avançando. Muitos dos atributos parecem fazer parte das crenças compartilhadas pelos membros, porém ainda alguns dos atributos não aparentam representar crenças compartilhadas como: I) as reflexões sobre os *trade offs* em relação aos objetos econômicos, ambientais e sociais; e II) a compreensão sobre a consolidação de diferentes escalas de tempo e espaço para os três pilares da SO. Esses atributos podem estar em processo de reconhecimento consensual pelos membros devido a serem recentes os acréscimos de itens na política de sustentabilidade da empresa e também pela vivência com relação à visão atual da sustentabilidade elaborada para o desenvolvimento de ações futuras.

Para os membros, sobre atributos distintivos em relação a outras organizações que não apresentam programas de sustentabilidade, são realçados, dentre eles, que a organização tem demonstrado o empenho em integrar os três pilares da sustentabilidade como elemento central e em relação a organizações que também apresentam programas sustentáveis apreendeu-se que a transparência é um atributo forte na crença dos membros.

Assim, até o estágio atual da identidade estudada foram muitos eventos que impulsionaram a organização WK para apresentar atributos centrais de uma organização sustentável, como destacado pela literatura levantada, em especial aqueles elencados no quadro 7. Esses eventos auxiliaram para que os membros reduzissem o fluxo de informações ambíguas existentes, chegando-se na formulação de uma visão de sustentabilidade para a organização e no acréscimo de itens à sua política de sustentabilidade.

Sobre o desenvolvimento da identidade vinculada aos preceitos da sustentabilidade na WK, em comparação com *Framework* proposto (figura 4)[18], percebeu-se que as etapas do *Framework* estiveram presentes nos dois períodos de desenvolvimento, porém, de modo geral, em alguns momentos elas se dispersaram em relação à ordem sugerida, o que parece ter dificultado a compreensão coletiva de um conceito da sustentabilidade na organização.

No entanto, conforme foi revelado na análise dos dados, nos momentos em que a WK demonstrou maior coerência com o que está exposto no *Framework* (figura 4), por exemplo, na fase de estruturação da gestão da sustentabilidade, no qual ela procurou organizar melhor as questões e assuntos sobre a sustentabilidade ou como o E2 mencionou *"arrumar a casa",* houve maior empenho da organização em incluir a sustentabilidade no centro dos negócios. Por conseguinte, isso indicou que foram fortalecidos atributos condizentes com a sustentabilidade em âmbito organizacional, o que reforça o desenho do quadro teórico proposto (figura 4).

Na sequência será exposto um quadro que resume o desenvolvimento da identidade da organização WK com foco na sustentabilidade a partir das etapas do *Framework* proposto (figura 4), tendo por base o último período, a partir de 2010 em diante. O quadro ilustra os principais eventos que ocorreram nesse período, demonstrando pontos de coerência em relação ao *Framework* proposto.

[18] Conforme o quadro teórico entende-se que incialmente a empresa por meio dos seus membros, em particular os líderes, procuram primeiramente o entendimento do que é ser sustentável (etapa 0), em seguida buscam-se articular um conceito norteador (etapa 1), promulgar um sentido ou significados para sustentabilidade (etapa 2), depois experimentar os significados que foram promulgados (etapa 3), convergir para identidade organizacional consensual (etapa 4) chegando-se a declaração partilhada da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade (etapa 5).

Quadro 12 - Eventos significativos do Desenvolvimento da Identidade Organizacional Vinculada aos Preceitos da Sustentabilidade, a partir de 2010, tendo por base as etapas do Framework proposto.

Etapas do Framework	Eventos significativos atrelados às etapas	Aspectos importantes para o desenvolvimento da identidade
Declaração sobre o que é ser sustentável (etapa 0) e Articular um conceito norteador (etapa 1)	Criação e aplicação do código de Conduta WK, 2010; Estruturação de uma governança coorporativa própria para o tema da Sustentabilidade, 2012. Elaboração de uma visão de sustentabilidade para os anos futuros, por volta de 2013.	✓ Surgem declarações formais sobre o que somos e o que queremos ser enquanto organização sustentável, algo que anteriormente não era tão evidente; ✓ Indicações de que a sustentabilidade tem sido cada vez mais inserida nas estratégias da organização, fixando-se na razão de ser da empresa; ✓ Reunião com diferentes atores possibilitando negociar declarações sobre "quem somos enquanto organização" e atribuir uma visão orientadora para a sustentabilidade.
Promulgação de significado e sentido para a sustentabilidade (etapa 2)	Adoção de princípios de compromissos firmados pela organização, principalmente em 2013. Atualização da política de sustentabilidade, 2016.	✓ Reforço de sentido para a sustentabilidade tendo em vista os compromissos firmados; ✓ Utilização dos princípios da antiga política de sustentabilidade até o momento da atualização da nova política de sustentabilidade; ✓ Novos significados são atribuídos;
Experimentar e vivenciar significados promulgados (etapa 3)	Manutenção de programas e projetos elaborados em anos anteriores; Criação de novos programas de sustentabilidade atrelados à construção da nova Fábrica, a partir de 2014.	✓ Aumento de experiências práticas, principalmente com o projeto da nova Fábrica.
Apreender Significados e convergir para a identidade consensual (etapa 4)	Continuidade de relatórios de sustentabilidade no padrão GRI com validação de auditorias externas; Novas certificações recebidas em 2013 e 2014, 2015. Compromissos firmados com órgãos que fomentam a discussão sobre gestão sustentável, principalmente em 2013. Acréscimo de itens na política de sustentabilidade, 2016.	✓ Assimilação e reconhecimento de atributos pelos mecanismos de *feedback*; ✓ Percebeu-se a necessidade de revisão e atualização de alguns percursos para o desenvolvimento da sustentabilidade a partir da participação em fóruns de discussão; ✓ Indícios de que aspectos distintivos da identidade foram percebidos pela comprovação das práticas realizadas e por adotar como critério princípios sustentáveis na contratação de fornecedores.

Declaração partilhada da IO vinculada à Sustentabilidade (etapa 5)	A organização está vivenciando e assimilando significados para a sustentabilidade.	✓ Pelo reconhecimento social e atividades exercidas em um período razoável de tempo foram percebidas crenças compartilhas pelos membros. ✓ A partir das entrevistas e documentos observados, são atributos fortes na organização: respeito ao meio ambiente e comunidade; bom relacionamento com *stakeholders*; preocupação com a segurança e saúde dos trabalhadores, cumprimento às leis; transparência; compromisso de longo prazo; inovação para a sustentabilidade; promoção do desenvolvimento local; atenção à saúde financeira; consciência da minimização de impactos negativos socioambientais; e compreensão da necessidade de integrar os três pilares da SO.

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que os eventos descritos seguiram mais ou menos uma ordem cronológica, algo que seria plausível em detrimento do caráter dinâmico do desenvolvimento da identidade organizacional (Gioia et al., 2010), além de o período destacado ter também uma abrangência revisional para algumas questões, pois a WK já havia, no período anterior a 2010, elaborado uma política de sustentabilidade com princípios a serem seguidos, bem como, ela já tinha implementado muitos projetos e programas sustentáveis.

No geral, a partir da realização desta pesquisa, tanto na sua parte teórica quanto na sua parte empírica, foi possível depreender que o estudo da identidade fornece ricas contribuições para compreensão de questões que envolvem a sustentabilidade nas organizações, pois, por meio da identidade, é possível conhecer profundamente aquilo que a organização valoriza e, a partir disso, entender o comportamento organizacional, ou seja, ela fornece suporte para explicar ações e práticas sustentáveis.

Por exemplo, pela observação atenta de questões da sustentabilidade sob a ótica da identidade, é possível apreender sentidos atribuídos para a sustentabilidade na organização, pois quando crenças da sustentabilidade estão sendo compartilhadas, ou seja, vinculadas à sua identidade, sentidos são reforçados, fornecendo suporte para atividades organizacionais. Ressalta-se que a identidade representa a raiz do *sensemaking* e a forma como outras propriedades do processo de *sensemaking* são compreendidas (WEICK, 1995).

Ademais, devido à identidade provocar a reflexão não somente sobre "o que somos?", mas também sobre "o que fazemos?", ou seja, por instigar questionamentos que estão associados ao próprio negócio em que a organização está inserida e a forma como

conduz esses negócios, ela ganha um alcance significativo na elaboração de estratégias para a sustentabilidade, dado que a busca pela sustentabilidade na organização amplia o foco para outras questões que não unicamente a obtenção do lucro e metas de curto prazo.

Em relação ao desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade, percebeu-se que esse desenvolvimento é dinâmico e que são muitas as variáveis que podem surgir ao longo do tempo. Isso devido à própria natureza da identidade que é construída, preservada e reconstruída num ambiente social composto por um elevado fluxo de informação, bem como por causa do conjunto de elementos que o acontecimento da sustentabilidade organizacional abarca. Por exemplo, observa-se que a adoção da sustentabilidade envolve uma multiplicidade de atores envolvidos, variedade de obrigações legais que devem ser cumpridas, necessidade de conhecimento de um novo conceito pelos gestores, pessoas engajadas para analisar as aplicações da sustentabilidade na atividade organizacional, ter paciência, agir com ética e transparência, entre outras.

Nesse sentido, entende-se que seja útil para o desenvolvimento dessa identidade estabelecer bases que forneçam suporte para esse desenvolvimento. No caso estudado, percebeu-se que a articulação de uma visão norteadora e a elaboração de princípios para a sustentabilidade foram questões chaves que contribuíram para esse desenvolvimento, pois essas ações auxiliaram os membros a entenderem e reforçarem os sentidos atribuídos, bem como impulsionaram práticas sustentáveis, fazendo com que o fluxo de desenvolvimento dessa identidade fosse favorecido. Além disso, observou-se que práticas sustentáveis contínuas, tendo em vista um horizonte de longo prazo e a percepção interna organizacional sobre o que pensam aqueles que estão fora a respeito das ações sustentáveis realizadas pela organização foram relevantes para a sustentabilidade criar raízes dentro da organização.

Dessa forma, ratificando o entendimento teórico de Hamilton e Gioia (2009), compreende-se que para uma organização apresentar uma identidade com foco na sustentabilidade os membros devem participar de atividades que estimulem o desenvolvimento e fortalecimento de elementos que possibilitam obter o reconhecimento dessa identidade, bem como que o desenvolvimento dessa identidade demanda longo prazo. É possível que esse prazo, em situações de mudança da identidade, seja maior quando comparado com organizações que não tenham a pretensão de incluir a sustentabilidade como elemento central dos negócios, por causa da necessidade, ao inserir a sustentabilidade na organização, de incorporar novos objetivos organizacionais que demandam uma mudança de paradigma, incluindo a adesão de novas crenças organizacionais.

Particularmente sobre o *Framework* proposto, entende-se que ele fornece contribuições para a compreensão do desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade e, consequentemente, para o entendimento de aspectos que envolvem a sustentabilidade no ambiente organizacional, pois ele se preocupa com acontecimentos que tendem a impactar as crenças compartilhadas na organização, em especial, aquelas associadas propriamente à sustentabilidade.

Entre outras questões, o quadro teórico ressalta: a necessidade de conhecimento sobre o que representa ser sustentável no ambiente de negócios e a importância do estabelecimento de um conceito norteador, incentivando a adoção de abordagens integrativas para o entendimento dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental); também destaca a importância de promulgar (em particular os líderes) e experimentar significados para a sustentabilidade que auxilia o entendimento do conceito na organização; bem como aponta como aspecto favorável para a compreensão de atributos organizacionais decorrentes de preceitos da sustentabilidade a assimilação do *feedback* e a busca por legitimação social após o início e continuidade da realização de práticas sustentáveis, o que pode proporcionar também a construção de uma imagem organizacional mais próxima da IO vinculada à sustentabilidade, resultando numa relação boa com os *stakeholders* dentro e fora da organização.

Ainda, a partir do caso estudado, sugere-se que, além de reflexões e abordagens teóricas, o *Framework* proposto pode ser usado como suporte para estudos empíricos, por exemplo, utilizando-se das etapas do quadro teórico como categorias de análise de dados ou sendo empregado como referência em estudos que visam compreender situações descritas por uma ou mais etapas indicadas por ele. Além do mais, entende-se que ele pode ser utilizado como guia ou referência para implicações de gestão na condução da sustentabilidade, uma vez que os gestores, a partir da observação e compreensão das etapas mais ou menos sequenciais apresentadas no *framework* proposto, podem ordenar os eventos que acontecem relativos à sustentabilidade e, assim, também sublinhar aqueles mais importantes para o entendimento do conceito adotado pela organização e para a declaração, posterior, sobre quem somos enquanto organização sustentável.

Por isso, entende-se que o *Framework* proposto serve como base para discussões sobre a construção e desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade ou para compreensão de uma ou outra questão da sustentabilidade na organização. Além disso, sublinha-se que conforme a coerência das reflexões teóricas apresentadas por trabalhos futuros que ele pode ser complementado ou ajustado.

Em síntese, das reflexões trazidas pelo trabalho, apreende-se que conhecer a IO e o modo como ela se desenvolve são aspectos válidos para impulsionar o desenvolvimento da sustentabilidade na organização, além de compreender as características que revelam atributos organizacionais vinculados à sustentabilidade. Além disso, depois de iniciada a inserção da sustentabilidade no ambiente organizacional, as questões de identidade se tornam úteis para melhorar a gestão da sustentabilidade, particularmente, no que concerne à formulação de políticas e estratégias para a sustentabilidade.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade organizacional envolve uma série de desafios pela complexidade ao lidar com ações em três dimensões fundamentais (econômica, ambiental e social) e pela mudança de comportamento que a sua inserção tende a provocar nas organizações. Essa mudança de comportamento tem relação com aquilo que a organização considera como fundamental e prioritário tanto na formulação de estratégias quanto na realização de suas demais atividades de negócios. Portanto, são questões que remetem a "quem somos como organização", ou seja, são preocupações que estão associadas à identidade da organização.

A partir desse entendimento e buscando por evidências que demonstrassem como vincular o conceito da sustentabilidade organizacional junto à identidade organizacional foi realizado uma pesquisa teórica, complementada por uma investigação empírica, tendo como objetivo estabelecer relações para compreensão do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Assim, preocupou-se em identificar características da sustentabilidade em contexto organizacional, apontar aspectos positivos da interação entre os termos e estabelecer relações que permitissem compreender o desenvolvimento dessa identidade.

Na parte teórica, realizou-se um levantamento bibliográfico que contemplou aspectos sobre os estudos de identidade organizacional e da sustentabilidade em contexto organizacional, e também o entendimento da teoria do *sensemaking* organizacional. Em particular, a teoria do *sensemaking* organizacional (Weick, 1995) foi utilizada para auxiliar a compreensão de como se desenvolve uma identidade organizacional e também para reportar a relevância de se atribuir um sentido para a sustentabilidade nas organizações.

Em relação ao conhecimento sobre identidade foram explorados, dentre outros aspectos: o conceito de identidade organizacional (Albert e Whetten, 1985; Gioia, 1998; Gioia et al., 2013); perspectivas e abordagens dos estudos da identidade organizacional (Caldas e Wood Jr., 1997; Gioia, 1998; Corley et al., 2006); e considerações sobre a formação e mudança da identidade organizacional (Gioia et al., 2010 e Gioia et al., 2013). Sobre a sustentabilidade organizacional, houve a preocupação em demonstrar o surgimento do termo desenvolvimento sustentável (Mebratu, 1998), seu enfoque organizacional e suas abordagens (Dyllick e Hockerts, 2002; Elkington 1999; Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Munck et al., 2013, Munck, 2015); a importância das organizações para o acontecimento do desenvolvimento sustentável (Shwom, 2009; Barkemeyer et al., 2011); bem como a definição

da sustentabilidade organizacional e aspectos para o seu acontecimento nas organizações (Dyllick e Hockerts, 2002; Elkington 1999; Azapagic, 2003; Jamali, 2006, Munck e Borim-de-Souza, 2009; Munck et al, 2013). Por fim, buscou-se explorar as interações entre identidade organizacional, *sensemaking* e sustentabilidade organizacional, utilizando-se da base teórica de cada um deles e de trabalhos sobre sustentabilidade que apontaram alguma relação com questões de identidade (Kurucz, Colbert e Wheeler, 2002; Hamilton e Gioia, 2009; Glynn, 2013; Valente, 2012; Eccles, Perkins e Serafeim, 2012; Munck, 2015).

Para o estudo empírico utilizou-se da estratégia de pesquisa denominada estudo de caso, realizada em uma organização que, ao longo dos últimos anos, tem apresentado programas voltados à sustentabilidade. A investigação empírica possibilitou observar as relações estabelecidas na parte teórica, especificamente, no que se refere à identificação das características da sustentabilidade na organização e explorar o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, bem como compará-las com o que foi observado na teoria.

Em relação ao primeiro objetivo específico, compreendeu-se que uma organização sustentável é aquela que busca contribuir com o desenvolvimento sustentável, mediante a observação atenta e balanceada de três pilares – o ambiental, o econômico e a social, considerando diferentes escalas de tempo e espaço, numa perspectiva de longo prazo. O pilar econômico faz referência ao comprometimento da organização em promover o desenvolvimento econômico; o pilar social demonstra o empenho da organização em preocupar-se com o desenvolvimento social; e o pilar ambiental reporta à capacidade da organização em desempenhar atividades condizentes com o desenvolvimento ambiental (MUNCK, MUNCK, BORIM, 2011). Assim, apreendeu-se que as características que representam de forma significativa uma organização sustentável são aquelas que demonstram coerência com os três pilares do conceito e que estão alicerçados numa abordagem integrativa da sustentabilidade organizacional (Gladwin, Kennelly e Krause, 1995; Munck, 2015), pois essa abordagem representa um equilibro maior em relação à forma de inter-relacionar os três pilares do conceito em contexto organizacional.

Dessa forma, considerou-se, à luz da teoria levantada, como características que melhor representam a identidade de uma organização sustentável, aquelas que foram elencadas no quadro 7, quais sejam: Visão sistêmica e holística; Níveis amplos de responsabilidade e transparência; Senso coletivo (cooperativismo/altruísmo); Compromisso de longo prazo; Amplo diálogo com *stakeholders*; qualidades da Ecoeficiência, da Justiça socioambiental e da Inserção socioeconômica; Inovação para sustentabilidade; Integração dos

três pilares da SO ao processo decisório; Consideração das diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares da SO na elaboração de estratégias; e Profundas reflexões sobre *Trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade (econômica, ambiental e social).

Em relação ao segundo objetivo, a proposição de um *framework* representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, utilizou-se como suporte para sua elaboração: a teoria do *sensemaking* (Weick, 1995); o conceito de sustentabilidade organizacional a partir de uma abordagem integrativa da sustentabilidade (Munck, 2015); o modelo teórico de formação da identidade (Gioia et al., 2010) e outras fontes de estudos sobre identidade e sustentabilidade organizacional (por exemplo, Hamilton e Gioia, 2009). Constatou-se que algumas etapas são importantes e favoráveis para que ocorra o desenvolvimento consistente dessa identidade, como: a) negociar uma declaração do que é ser sustentável; b) atribuir um conceito norteador para a sustentabilidade em contexto organizacional; c) buscar um sentido para a sustentabilidade ao promulgar significados; d) experimentar os significados promulgados; e) apreender significados e convergir para uma identidade consensual; e f) alcance da declaração partilhada de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, tendo a preocupação de realizar uma apreciação contínua dessa identidade. Ressalta-se que, mesmo após a observação de uma identidade consensual, essas etapas estão suscetíveis a atualizações ao longo do tempo, pois a identidade organizacional está sempre sendo construída e reconstruída.

Sobre o estudo de caso que permitiu o alcance dos últimos objetivos do trabalho, compreendeu-se que a identidade da organização WK, até o momento de realização da pesquisa, compõe-se de atributos coerentes com o que representa uma organização sustentável à luz da literatura levantada, principalmente em relação ao entendimento do conceito da sustentabilidade organizacional e sua abordagem integrativa (quadro 4, 6). Os principais atributos realçados foram os seguintes: preocupação e respeito ao meio ambiente e à comunidade, cumprimento à legislação, transparência, compromisso com o desenvolvimento local, preocupação com a segurança e saúde dos trabalhadores, atenção em preservar uma saúde financeira equilibrada, visão de longo prazo, inovação para a sustentabilidade, bom relacionamento com *stakeholders*, consciência da integração dos três pilares do conceito da sustentabilidade organizacional nas decisões organizacionais. Esses são atributos que demonstraram fazer parte do compartilhamento dos membros, conforme observado nos trechos das narrativas advindas das entrevistas e reforçado nos trechos dos documentos da organização estudada.

Em relação aos atributos que representam a identidade de uma organização sustentável descritos no quadro 7, não foi possível afirmar que a organização estudada tenha como consensual os seguintes atributos: consideração em relação às escalas de tempo e espaço para os pilares da SO na elaboração de estratégias e a profunda reflexão sobre *trade offs* dados à sustentabilidade (econômico, ambiental e social). Apesar disso, ela demonstra integrar os três pilares do conceito em seus processos decisórios. Ademais, sobre as qualidades da ecoeficiência, da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental, apesar de não estarem expressas nas narrativas dos entrevistados, percebeu-se a sua preocupação pelas uniões entre algumas expressões acima e na descrição do desenvolvimento da identidade por meio da exemplificação de ações realizadas pela organização.

No que diz respeito ao desenvolvimento dos atributos da identidade centrada na sustentabilidade da WK, ou seja, sobre a evolução da reflexão "quem somos nós enquanto organização sustentável", compreendeu-se que a organização WK, mesmo anterior ao conhecimento do termo desenvolvimento sustentável em escala mundial, já demonstrava preocupação com questões associadas ao desenvolvimento sustentável. Atributos como o respeito ao meio ambiente e a preocupação com a comunidade do entorno podem ser notados em momentos da sua história. Porém, percebeu-se que houve maior empenho em desenvolver os três componentes do conceito de sustentabilidade organizacional – a viabilidade econômica, o desenvolvimento social e a preservação ambiental, a partir da elaboração, nos anos 2000, da política de sustentabilidade da empresa, pela qual foi possível estabelecer um sentido para a sustentabilidade.

A partir desse momento, questões significativas para o desenvolvimento da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade na WK são observadas, principalmente, após 2005, quando houve a criação de vários programas e projetos sociais e ambientais. Entretanto, o desenvolvimento da identidade teve maior intensidade no período de 2010 em diante, período em que ocorre uma série de eventos significativos que revelaram que a organização se preocupou em organizar e estruturar melhor suas atividades em relação à sustentabilidade, o que proporcionou que os atributos da sustentabilidade fossem reforçados e que a sustentabilidade passasse a ser cada vez mais inserida como elemento central na organização. Os principais acontecimentos observados foram: a criação e aplicação de um código de conduta com recomendações específicas sobre questões da sustentabilidade, a estruturação de uma governança corporativa própria para tratar do tema; também foram firmados compromissos com órgãos que fomentam a discussão sobre gestão sustentável,

elaborada uma visão de sustentabilidade na organização para os anos futuros e, mais recentemente, foi revista e atualizada a sua política de sustentabilidade.

Tais eventos foram benéficos para que houvesse a continuidade da realização de práticas sustentáveis na organização, o que facilitou a compreensão de crenças organizacionais sobre os atributos que revelam de forma significativa "quem somos como organização sustentável". Observou-se no decorrer desse período declarações e afirmações claras sobre a organização em relação à sustentabilidade, algo que não era muito evidente anteriormente.

Ainda, sobre o caso estudado, apreendeu-se que as principais dificuldades ou entraves no desenvolvimento do conceito de sustentabilidade na organização e, consequentemente, da identidade estudada foram: a falta ou a pouca evidência dada pela organização de uma visão única sobre o que é ser sustentável pelos líderes e gestores, para que pudessem orientar a formulação de planos e políticas para a sustentabilidade. Além disso, também é plausível considerar que houve certa dificuldade no entendimento e na adoção do conceito pelos membros que não fazem parte da liderança da organização pesquisada, pois, como relatado por alguns dos entrevistados, a mudança que vem rápida do nível corporativo não é recebida na mesma proporção pelo nível operacional. Isso indica que ações reiteradas que demonstrem a importância da sustentabilidade para organização são benéficas e, muitas vezes, necessárias.

Em comparação com o *Framework* proposto, em particular no momento que a organização WK optou por estruturar e ampliar seu interesse para questões de sustentabilidade, constatou-se que os acontecimentos relatados nesse momento estavam em consonância com as etapas e situações sugeridas no quadro teórico (figura 4), como, por exemplo, a importância de estabelecer um conceito norteador (etapa 1 do Framework) ou uma visão da sustentabilidade que possa impulsionar práticas sustentáveis e também os benefícios trazidos pelo *feedback* que auxiliam em evidenciar as necessidades de revisão de conceitos e promulgação de significados (vide etapa 4 do Framework) ou mesmo reforçam aqueles atributos, levando à consolidação da identidade organizacional em questão.

Dessa forma, por meio da análise de dados, foi possível reforçar a ideia do quadro teórico proposto, ressaltando a possibilidade da sua utilização como forma analítica de estudos tanto na observação plena quanto na utilização, em separado, das etapas sugeridas e como auxilio aos gestores no que se refere à compreensão e a promoção do desenvolvimento da identidade de uma organização que busca sua conexão com preceitos da sustentabilidade.

Em síntese, os resultados da pesquisa revelaram que o desenvolvimento da IO vinculada à sustentabilidade é dinâmico, mais ou menos ordenado e tende a ocorrer num período relativamente longo, sendo favorável para esse desenvolvimento, principalmente, estabelecer um conceito norteador, promulgar sentidos para a sustentabilidade e engajar-se para uma compreensão consensual de suas características, por exemplo, buscando legitimar os atributos dessa identidade junto aos públicos com os quais a organização se relaciona, pois os comportamentos em prol do desenvolvimento sustentável ressoam na sociedade. Além disso, observou-se que, pela complexidade que envolve a sustentabilidade, os atributos - profunda reflexão sobre *trade-offs* e consideração das diferentes escalas de tempo-espaço sobre os pilares da SO (econômico, social e ambiental), são características importantes para auxiliar na condução de práticas sustentáveis, porém, ao mesmo tempo, são atributos que tendem a exigir um engajamento maior da organização para que se tornem crenças compartilhadas.

Ademais, entende-se que a questão e reflexão sobre "quem somos nós enquanto organização sustentável" torna-se significativa tanto para as organizações quanto para aqueles que estudam sobre sustentabilidade organizacional, e ainda, para os públicos interessados nas ações sustentáveis de uma determinada organização. Pois, observa-se a partir da ótica da identidade que é possível compreender em profundidade os atributos da sustentabilidade considerados importantes pela organização.

Por fim, a partir das reflexões teóricas apresentadas no decorrer do trabalho e pelos resultados obtidos na pesquisa de campo, oportuniza-se uma extensa agenda de pesquisa. Dentre as possibilidades, indicam-se a realização de trabalhos empíricos que comparem a identidade de uma determinada empresa com a identidade de uma organização que tenha foco na sustentabilidade, bem como que busquem fazer a comparação entre a identidade de duas organizações sustentáveis, evidenciando quais atributos apresentam dificuldades de serem apreendidos. Também, a realização de novos estudos empíricos que tenham foco no desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade, por exemplo, em contextos organizacionais diversos daquele explorado neste trabalho.

Outras sugestões são a realização de pesquisas que: a) utilizem o *Framework* proposto (figura 4) como suporte para constatação empírica ou que explorem alguma etapa, em específico, do quadro teórico; b) analisem, em profundidade, as barreiras encontradas no desenvolvimento de uma identidade organizacional com foco na sustentabilidade; c) demostrem como a imagem organizacional em suas diferentes perspectivas interfere na construção dessa identidade, por exemplo, situações como em que medida a imagem pública

afeta a construção dessa identidade; ou d) explorem, por meio de estudos teóricos ou empíricos, em diferentes contextos, como a identidade organizacional vinculada à sustentabilidade afeta o processo de identificação dos membros com a organização.

Acredita-se que todas as questões abordadas no decorrer do trabalho e as sugestões de pesquisas futuras podem ajudar a compreender melhor a relação entre identidade e sustentabilidade em contexto organizacional, trazendo avanços para uma área relativamente nova de estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998.

ALBERT, A.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity, **Research in Organizational Behavior**, vol. 7, p.263-296, 1985.

Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, 2000, p. 13-17

ALVESSON, Mats; Organization: from substance to image? **Organization Studies**. v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. **Análise da Narrativa. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Responsabilidade social corporativa. In: ALBUQUERQUE, José de Lima. **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 30-151.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial.** 4ª Ed. Rio de janeiro, RJ: Campus, 2006.

ARISTÓTELES. **A Política**, São Paulo: Martin Claret, 2006.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization, **Academy of Management Review**, vol. 14, 1989.

_____. Organizational identity and strategy as a context for the individual. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p.19-63, 1996.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v. 81, p. 303-316, set./2003.

BARKEMEYER, Ralph et al. What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Developlment**, v. 22, n. 1, p. 15-32, jan.-fev. 2011

BARONI, Margaret. Ambigüidades e Deficiências do Conceito de Desenvolvimento Sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas** –, v. 32, n. 2, abr.-jun., p.14-25, 1992.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSIT, T.; VASCONCELOS, F. C. Innovation and sustainability: new models and propositions. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, pp. 146-154, JUN/2010.

BARNETT, Michael L; JERMIER, John M. LAFFERTY, Barbara A. Corporate Reputation: The Definitional. Landscape. **Corporate Reputation Review**, Vol. 9, No. 1, pp. 26–38. 2006.

BASTOS, R. L. **Ciências Humanas e Complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. Juiz de Fora: EDUFJF, 1999.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: Measuring the immeasurable.** London, England: Earthscan, 2008.

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

BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM)/Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**. V. 25, N. 1, p.102-120, 2000

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Identidade Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.1, p.6-17, São Paulo: jan./mar., 1997.

CALIXTO, P. S.; PRADOS, M. Á. H. La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. **Teor. educ. 20**, pp. 179-204, 2008.

CARRIERI, A; SARAIVA, L. A.; ENOQUE, A. G.; GANDOLFI, P. E. (Org). **Identidade nas organizações**: Curitiba, Juruá, 2010.

CARRIERI, A. P.; PAES DE PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 45, 2008.

CARASSAI, G.L.; FONSECA, V.S. Identidade organizacional e mudança estratégica: o caso de uma instituição de ensino particular curitibana. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, v. 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, jun. 2004, p. 195-225.

CAVEDON, N. R. As representações sociais nas organizações. In: CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CAVENAGHI, Luisa Maria Sarábia. **Meaning attributed to the decision-making process regarding sustainability in organizations**. 2016. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

CHENG, C. Y.; FET, A. M. HOLMEN, E. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference**. Hong Kong, 2010.

CHOO, C. Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CIAMPA, Antonio. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1998.

CLEGG, S.R.; RHODES, C.; KORNBERGER, M. Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries**. Organization Studies**, 28(4), p. 495–513, 2007.

CORREA, M.V.; RESE, N.; SANDER, J.A.; FERREIRA, J.M. O Papel do *Sensemaking* nos Processos de Mudança nas Organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, n. 8, Gramado, RS. **Anais...** ANPAD: Gramado, 2014.

CORLEY, K.G.; GIOIA, D.A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, 49(2), 173–208, 2004.

CORLEY, K.G.; HARQUAIL, C.V.; PRATT, M.G.; GLYNN, M.A.; FIOL, C.M.; HATCH, M.J. Guiding organizational identity through aged adolescence. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n.2, p.85-99, 2006.

CRÉDICO, Rosângela Gamba. **Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira**. São Paulo: EAESP – FGV, 2003, 148 p. (Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV – EAESP, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura em ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

CZARNIAWASKA-JOERGES, B. **Exploring complex organizations**: A cultural perspective. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.

DAFT, R.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review,** v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIAS, Bárbara Galleli. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013. 226 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

DOVERS, S.R. Sustainability: Demands on Policy. **Jornal of Public Policy**, 16, 3, p. 303-318, 1996.

DRIVER, M. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. **Journal of business ethics**, v, 66, n. 4, p.337-356, 2006

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.** Tradução. Anette Pierrette R. Botelho e Estela Pinto R. Lamas. Portugal: Porto editora, 1997.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an Ey on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, **Academy of Management Journal**, vol. 34, 1991.

_____.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 239-263, 1994.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyound the business case for corporate sustentability. **Business Strategy and the environment.** v.11, p.130-141, 2002

ECCLES, K.M.P; PERKINS; SERAFEIM, G. How to Become a Sustainable Company. **MIT Sloam Management Review**, v.53, v.4, 2012.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone, 1999.

_____. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

ELSBACH, K. D.; KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 442-476, 1996.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. 2ed. Rio de Janeiro: Zahar. 1976

FIOL, C.M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**., 27, p. 691-699, 2001.

FIOL, M.; HATCH, M. J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: What´s the difference anyway? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). **Identity in**

Organizations: building theory through conversations. Thousand Oaks (California): Sage, 1998. p. 56-59

FERNANDES, M.E.R.; MARQUES, A.L.; CARRIERI, A.P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.4, p.688-703, dez. 2009

FOLADORI, G. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

FOLLETT, M. P. **Creative experience**. New York: Longmans, Green, 1924

GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and integrative logics in business sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433-448, 1991.

_____. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

_____.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. **The Academy of Management Review**, n. 25, 1, p. 63-81, 2000.

_____; THOMAS, J. B. Identity, Image, and Isssue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370–403, 1996

_____. Organizational identity as an emerging perennial domain. In: D. BARRY & H. HANSEN (Eds.). **Sage handbook of new approaches in management and organization**. Los Angeles, CA: Sage, p. 63–65, 2008.

_____. et al. Organizational Identity Formation and Change. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n 1, p. 123-192, 2013.

_____.; PRICE, K.N.; HAMILTON, A.L.; THOMAS, J.B. Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, n. 55, p. 1–46, 2010.

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

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **About GRI**. < Disponível em: https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx > Acesso em: 15/08/2016.

GLYNN, M. A.; LOCKWOOD. C.; RAFFAELLI, R. Staying the Same While Changing: Organizational Identity in the Face of Environmental Challenges. In: HENDERSON, R.; GULATI, R., TUSHMAN, M. **Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective**. Oxford University Press, 2015.

GLYNN, M.A. **Staying the Same While Changing: Organizational Identity in the Face of Environmental Challenges.** Disponível em < http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-change-and-sustainability/Documents/GLYNN.pdf > Acesso em: 10/09/2016.

GRESELE, Wanderson Dutra. **Identidade Organizacional e Construção de Sentidos em Tomadas de Decisão: Um Estudo de Caso na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL).** 2011. 152fls. Dissetação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2011.

GODFREY, P. Postscript: Observations on Conversation as a Theory-building Methodology In: WHETTEN; D. A.; GODFREY, P. **Identity in Organizations:** Building Theory Through Conversations. 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** Tradução: Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus *stakeholders*: a proposição de uma estrutura analítica.** Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

KATES; W.R.; PARRIS. T.M; LEISEROWITZ, A.A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. **Environment. Science and Policy for Sustainable Development**, Volume 47, Number 3, p. 8–21, 2005.

KLUCKHOHN, C. K. Values and values orientation in the theory of action: an exploration in definition and classification. IN: PARSONS, T; SHILS, E. (org.) **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.

KRAJNC, D; GLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources, Conversation and Recycling**, v.43, n.2, 2005.

KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; WHEELER, D. C. Sustainability and Organizational Identity: Is it Really in Our Bones? Exploring the Relevance of Organizational Identity as a Frame for Understanding Sustainability. **Greening of Industry Network Annual Conference: Corporate Governance for Sustainability**. Göteborg, Sweden., 2002.

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

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v.19, n.6, p.607-621, 1991.

LENZI, C.L. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade.** Bauru/SP: Edusc, 2006

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

HAMILTON, A.; GIOIA, D.A. Fostering Sustainability-Focused Organizational Identities. In: ROBERTS, L.M. & Dutton, J. (Eds.), **Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation.** New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis Group, 2009.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929–964, 1977.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **RAE-executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio-jul. 2004.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

_____, M.J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, v.44, n.8, p.989-1018, 2002.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**. 2003, n.118, pp.189-206.

_____, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Revista Educação e Pesquisa FE-USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 302-313, maio/ago. 2005

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal, Bingley**, Reino Unido, v.12, n. 6, p. 809-821, 2006.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1988

JUNQUEIRA, L. A. P.; SOUTO MAIOR, J.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, p. 36-53, set.-dez. 2011.

KRAJNC, D.; CLAVIC, P. A model for integrated assessment of sustainable development. **Resources Conservation and Recycling, Netherlands,** v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

LEITÃO, P. C; NASSIF, M. E. Uso da Informação sobre a Concorrência e Tomada de Decisão: Estudo e Análise das Características do Processo de Sensemaking Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 133-148,out./2012.

LORDA, N. J. **Conceito de Identidade: Contextos, Traços e Pertinências na Vida Organizacional.** 2011.185f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2011.

MACHADO, Cibeli Borba. **Formação da identidade organizacional: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá.** 2014. 223f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Florianópolis 2014.

MACHADO, H. V. A Identidade e o Contexto Organizacional: perspectivas de análise. **RAC – Revista de Administração Contemporânea** – Edição Especial, p. 51-73, 2003.

_____, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE Eletrônica**. v.4, n.1, art. 12, jan./jun., 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E da S. Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea – Edição Especial**, 35-58, 2001.

MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-449, 2005.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward, **The Academy of Management Annals**, 8:1, 57-125. 2014

_____.; LAWRENCE, T. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57–84, 2007.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso – uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contrabilidade e Organizações** – FEARP/USP, v.2, n.2, p. 8-18, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MILLS, J. H. **Making Sense of Organizational Change**. 1º ed. London e New York: Routledge, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

MENESES, Guilherme Pinho. **O conceito de identidade em estudos organizacionais: uma Revisão Bibliográfica sobre os usos e origens do conceito.** Trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2009.

MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 801-839, nov. 2006.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. **Construção de Sentidos (Sensemaking) em Práticas de um Processo Estratégico: Um Estudo Comparativo em Duas Instituições de Ensino Superior Do Estado Do Paraná.** 2009 205 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO – Universidade Federal do Paraná (UFPR), CURITIBA

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2010

MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

_____. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**. São Paulo: Cengage, 2013.

_____.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 91-110, 2016.

_____; BANSI, A. C.; DIAS, B. G.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 460-477, 2013.

_____; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.4, n. 2, p. 147-158, dez. 2011. Edição Especial.

_____;BORIM-DE-SOUZA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio-ago. 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: MAUAD, 1998.

NOGUEIRA, E.E.S. Símbolo e Identidade Organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **RAC-eletrônica**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.81-96,

NOGUEIRA, Eloy Eros da Silva. O estudo de caso da identidade organizacional de uma organização extinta: o caso da alfândega brasileira.. In: alexandre de P Carrieri; Luiz Alex Silva Saraiva; Alessandro Gomes Enoque; Peterson Alizandro Gandolfi. (Org.). **Identidade nas organizações**. 01ed. Curitiba: Juruá, 2010, v. 01, p. 125-147

OLIVEIRA, F. A. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. *et al*. **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

PENTLAND, B. Building process theory with narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999, p. 711-724.

PEREY, R. 2015, 'Making sense of sustainability through an individual interview narrative', **Culture and Organization**, vol. 21, no. 2, pp. 147-173.

PERROW, C. Organizing for environmental destruction. **Organization & Environment**, 10, 66-72. 1997.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, art. 1, p. 1-21, 2011.

PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, Brasil, v. 2, n. 2. p 177-190. 2005.

PIERRI, N. El proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta de desarrollo sustentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Org.). **Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo e Capital, 2001.

PRATT, M. To be or not to be: central questions in organizational identification. In WHETTEN, D. A. & GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. London: Sage, 1998, 308p. cap. 6, p. 171-208.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to Organizational Identity Threats. Exploring the Role of Culture. **Academy of Management Journal**. 49(3), 2006, p.433-458.

RAJALA, R., WESTERLUND, M.; LAMPIKOSKI, T. Environmental sustainability in industrial manufacturing: Re-examining the greening of Interface's business model. **Journal of Cleaner Production**, 2016, p. 52-61.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**, 26. ed., SP: Saraiva, 2002.

REDCLIFT, Michael R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, n. 25, p. 65-84, jan.-jun. 2006.

RESE, N. ; MONTENEGRO, L. M. ; BULGACOV, S. ; BULGACOV, Y. L. M. . A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: Uma Estória Baseada em Fatos Reais. In: **EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais**, 2010, Florianópolis. VI EnEO, 2010. v. 1. p. 1-16.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

RING, P.S.; RANDS, G.P. Sensemaking, understanding, and committing: emergente interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. In: VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. (Eds.). **Research on the management of innovation: the minnesota studies**. New York: Ballinger, 1989. p.171- 192.

ROKEACH, M. Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values. In: HOWE, H.E.; PAGE M.M. (Org)., **Nebraska Symposium on Motivation**, v. 27. Lincoln: University of Nebraska Press, 1979.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAINSANLIEU, R. **Identité au travail les effets culturels de l'organisation**. Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHWARTZ, S. H. BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 550-562, 1987.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world**. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SCOTT, S. G. & LANE, V. R. A stakeholder approach to organizational identity. The **Academy of Management Review**, Vol. 25, 43-62, 2000.

SEGHEZZO, Lucas. The five dimensions of sustainability. **Environmental Politics**, 18:4, 539-556, 2009

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

SMITH, P. A. C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The learning organization**, Bingley, Reino Unido, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.

SONENSHEIN, S. We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

STARIK, M. KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**, 2013, p. 7-30.

STAUB, S.; KAYNAK, R.; GOK, T. What affects sustainability and innovation - Hard or soft corporate identity?. **Technological Forecasting and Social Change,** v. 102, n. 5, p. 72–79, 2016.

TAJFEL, H. La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Org.) **Introduction à la psychologie sociale**. Paris: Larousse, 1972.

_____, H. **Social identity and intergroup relations**. Cambridge: Cambridge University, 1982.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica – importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí (RS), ano 1, n. 2, p. 177-201, jul./ago., 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica.** São Paulo: Summus, 1986.

VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organization Studies**, Londres, Reino Unido, v. 33, n. 4, p. 563-591, 2012.

Van MARREWIJK, Michel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics,** V.44, n.2-3, pag.: 95–105, 2003.

Van REKOM, J.; WHETTEN, D.A. How organizational identity beliefs cohere: About essence, distinctiveness and continuity. **Paper presented at the national Academy of Management conference**, Philadelphia, PA, 2007.

VEIGA, Jose Eli da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor.** São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2010.

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

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London Sage, UK. 1995.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley.1979.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blucher: EDUSP. 1973.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, n.16, v.4, p.409-421, 2005.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. **MIT – Sloam Management Review**, Cambridge, Massachusetts, v. 7, n. 41, 2005.

WHETTEN, D. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.

WHETTEN, D.A. Preface: Why organizational identity and why conversations? In: WHETTEN; D. A.; GODFREY, P. **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations**. 1998.

WHETTEN, D. A.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**, Sage, vol. 41, p. 393-414, 2002.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In:
SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 7-72.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO DA PESQUISA

Apresentação do Tema de Pesquisa: Identidade e Organizações Sustentáveis

Dados dos entrevistados

Nome:

Função ou cargo na empresa:

Tempo na empresa:

Questões

1. Como a comunidade descreveria a WK? Como você descreveria a WK?

2. Quando a empresa inicia uma preocupação com questões inerentes à sustentabilidade? Por quê?

3. Que visão, conceito e/ou objetivos foram definidos para o desenvolvimento da sustentabilidade na organização? Como eles foram definidos?

4. Quais eventos foram relevantes para o desenvolvimento da sustentabilidade na organização?

5. Existem ações sustentáveis ou acontecimentos que você julgou e julga importantes para fortalecer o entendimento do conceito da sustentabilidade na organização? (O que foi realizado para a compreensão e adoção do conceito da sustentabilidade na empresa?)

6. Quais as dificuldades e desafios encontrados na implementação do conceito da sustentabilidade ou questões referentes à sustentabilidade?

7. O que mudou após a implementação da sustentabilidade na organização? (Houveram mudanças de comportamento interna e/ou externa) ? Exemplifique

8. Quando e por que a empresa aderiu o padrão GRI? (Descreva sobre o Relatório)

9. Para você quem é a empresa WK enquanto organização sustentável? Como você a descreveria?

10. Quais são os rótulos dados à empresa pelos seus membros? Há alguns específicos em relação à sustentabilidade ou que são representativos de uma empresa sustentável?

11. Quais características da sustentabilidade você considera consolidadas no processo decisório da organização? Exemplifique?

12. Para você o que diferencia/distingue a empresa WK de outras organizações que adotam programas de sustentabilidade e também em relação àquelas que não adotam?

APÊNCIDE B: Planilha de apoio para Análise

Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Nome						
Função / Cargo						
Tempo na Empresa						
1. Descreva a WK						
2. Início de preocupação com a sustentabilidade						
3. Que visão ou conceito foram definidos para a sustentabilidade						
4. Eventos relevantes para o desenvolvimento da sustentabilidade						
5. Ações sustentáveis para fortalecer o entendimento do conceito da sustentabilidade na organização						
6. Dificuldades encontradas na implementação do conceito da sustentabilidade ou questões referentes à sustentabilidade						
7. O que mudou após ter ampliado o foco sobre questões de sustentabilidade na WK						
8. Quando e por que a empresa aderiu o padrão GRI						
9. Descreva a WK enquanto Organização Sustentável						
10. Rótulos dados à empresa pelos seus membros e/ou comunidade						
11. Características da sustentabilidade consolidadas no processo decisório da organização						
12. Diferenças da empresa WK em comparação a outras organizações que adotam e não adotam programas de sustentabilidade						